

TEMA 4. PLANIFICACIÓN Y OBJETIVOS DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS

»Planificar no significa saber qué decisión voy a tomar mañana, sino qué decisión debo tomar hoy para conseguir lo que quiero para mañana»

Peter Drucker

La función de planificación implica, definir los objetivos y metas de la organización, establecer una estrategia para alcanzar esos fines y desarrollar una jerarquía de planes para integrar y coordinar las actividades.

Los gerentes definen con claridad la ruta que desean seguir para conducir a la empresa (turística) desde el punto en que se encuentran inicialmente hasta donde ellos desean llegar.

¿POR QUÉ TIENEN QUE PLANIFICAR LOS GERENTES DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS?

El entorno cada vez es más complejo y cambia más rápido por lo que se hace más necesario planificar el futuro y hacer previsiones.

Además, la planificación

- Ofrece una dirección
- Reduce el impacto del cambio
- Minimiza el desperdicio y la redundancia
- Establece los estándares que se usaran para el control

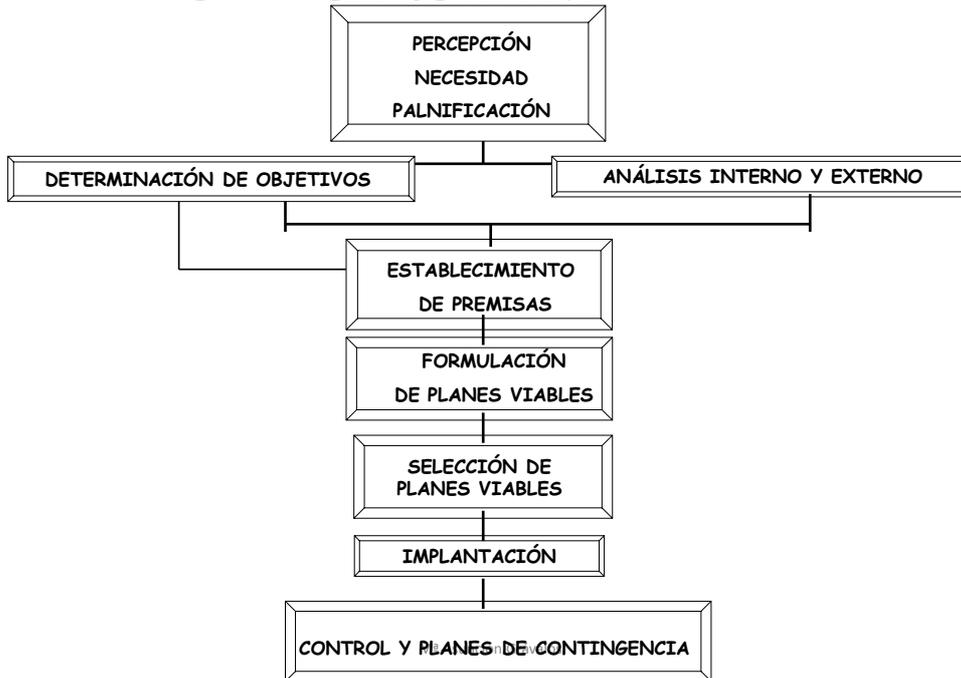
En definitiva,

“La planificación obliga a los gerentes a reflexionar sobre lo que desean hacer y cómo podrán hacerlo”.

La planificación significa seleccionar las acciones que se van a acometer en la empresa turística y cómo se van a ejecutar esas actividades en función de los objetivos previamente establecidos, bien por parte de la dirección o con la participación de todos los miembros de la organización.

Así, podemos decir que la planificación definida de esta forma implica reducir incertidumbres dentro de la empresa y descartar por completo la rutina en la gestión empresarial.

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN



La base de la planificación es la fijación de objetivos, y dependiendo de la fecha en que se pretende alcanzar dichos objetivos, hablaremos de planificación a corto plazo, cuando la consecución de estos se pretende antes de un año, planificación a medio plazo (entre 1 y 5 años) y planificación a largo plazo cuando es a más de cinco años.

PRINCIPIOS Y CONSEJOS PRÁCTICOS PARA LA PLANIFICACIÓN

La planificación es un proceso continuo, abierto y dinámico.

Debe contar con las capacidades propias de la empresa.

Divide los planes en etapas reducidas y manejables

Hay que establecer objetivos intermedios

Hay que hacer participar al personal en el proceso de planificación, para motivarlo.

Se debe planificar antes de hacer el presupuesto.

OBJETIVOS: LOS CIMIENTOS DE LA PLANIFICACIÓN.

- ◆ Definición: son formulaciones que establecen el estado futuro deseado que intenta conseguir una organización.
- ◆ Propósitos:

- Constituyen los **principios generales** que han de ser seguidos por los miembros de la organización.
- Proporciona una lógica, una razón de ser para la organización (**legitimidad**)
- Proporciona un conjunto de **estándares** con los que medir el rendimiento organizativo.

Marcan el rumbo para todas las decisiones de administración y forman criterios frente a los cuales medir los logros reales.

LA DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS: FASE INICIAL DE LA PLANIFICACIÓN.

- ◆ Unos objetivos bien definidos permiten a los directivos establecer prioridades, disponer de unos estándares para comparar los resultados efectivamente obtenidos, unificar esfuerzos y cohesionar criterios.

En cuanto a los objetivos de las empresas podemos considerar dos grupos de teorías:

- Teorías Monistas
- Teorías Pluralistas.

Dentro de las teorías Monistas que consideran que la empresa tiene un solo objetivo, podemos citar el Enfoque Clásico.

Este enfoque clásico se basa en la Tª Microeconómica que parte de que el consumidor es el sujeto principal del sistema económico que se comporta de manera racional para maximizar su utilidad. Que trasladado al plano empresarial se transformaría en el **POSTULADO DEL MÁXIMO BENEFICIO**. Convirtiéndose el empresario en la figura clave. Sus objetivos se convierten en objetivos de toda la empresa y los trabajadores colaboran a cambio de una remuneración.

A este enfoque se le han hecho muchas críticas entre las cuales podemos citar las siguientes:

- 1. El Beneficio no es un buen medidor de la eficiencia de la empresa.
- 2. El Beneficio no sirve para explicar el comportamiento de la empresa.
- 3. A veces no se pretende maximizar el beneficio, sino obtener un beneficio razonable y estable:

- a) En la empresa hay agentes con distintos intereses
- b) El entorno externo de la empresa está en continuo cambio.

Dentro de las teorías pluralistas destacamos brevemente la Teoría del Comportamiento y el Enfoque Neoclásico.

Teoría del Comportamiento.

Esta teoría se basa en el estudio de los procesos internos de comportamiento en la empresa. Entendiendo la empresa como un sistema de decisiones compuesta por varios grupos de participación que constituyen coaliciones de individuos y cada grupo tiene una motivación diferente, por lo que los objetivos son para cada grupo ya que las organizaciones en sí mismas no poseen objetivos.

Para los seguidores de esta teoría, los objetivos de la empresa son el resultado de un proceso de negociación entre los miembros de las distintas coaliciones de la empresa, por lo tanto existirá una multiplicidad de objetivos. Lo que en ocasiones puede dar lugar a conflicto entre los objetivos. La clave está en que la empresa contrata a trabajadores para alcanzar sus objetivos, pero los trabajadores a su vez quieren alcanzar sus propios objetivos, por lo que la empresa tiene que incentivar a sus empleados para implicarlos en los objetivos institucionales.

Enfoque Neoclásico.

Los seguidores de este enfoque se basan en la separación entre la propiedad y la gestión de la empresa, es decir, en la profesionalización de la Dirección, que es la que tiene el poder y determina las estrategias de la empresa. Estos profesionales de la Dirección es lo que Galbraith denominó Tecnoestructura.

Estos profesionales de la Dirección tienen objetivos propios para reafirmar y aumentar su poder y se suelen convertir en los objetivos de la empresa.

Más que grandes beneficios, el objetivo institucional principal suele ser el crecimiento de la empresa y el objetivo estratégico básico determinar los objetivos operativos.

El entorno condiciona el establecimiento de objetivos por la Dirección, de ahí la importancia de estudiar o conocer el entorno.

LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA TURÍSTICA

Entre las funciones de la dirección está la definición de los objetivos de la empresa, éstos son la medida del éxito de la empresa y la gestión empresarial, por lo que para la realización de esta tarea se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Los objetivos deben estar claramente definidos para que puedan ser comprendidos por todo el personal de la empresa.
- Deben ser realistas y ser coherentes con la situación que esté atravesando en ese momento la empresa. Es decir, deben ser factibles. No pueden definirse de manera triunfalista de forma que dificulte su consecución, aunque si es conveniente que su consecución necesite de cierto esfuerzo.
- Los objetivos deben ser flexibles en el sentido de que se puedan revisar y en caso necesario modificar. La propia formulación del objetivo debe llevar implícita su capacidad de revisión.
- Una vez definido el objetivo, debe establecerse la estrategia a seguir para su consecución.
- Los objetivos deben ser claros, concisos y concretos.
- Los objetivos deben ser medibles y en la manera de lo posible cuantificables, lo que facilitará la posterior revisión y medición de los resultados. Es importante marcar un plazo concreto para la consecución del objetivo.

Como hemos dicho anteriormente cualquier empresa y no solo la turística responde a una multiplicidad de objetivos que le son propios y no solo al objetivo del beneficio. Además de los objetivos del conjunto de la empresa como el beneficio o el empleo, se tienen los objetivos y los propios intereses de los directivos o trabajadores de la empresa. Los objetivos de las empresas van a reflejar los objetivos de todas las personas que la conforman. Estos objetivos los podemos agrupar en tres categorías:

- Objetivos económicos (rentabilidad, productividad, reducción de costes, liquidez, solvencia, supervivencia ...).
- Objetivos relacionados con el crecimiento (aumento de cuota de mercado, aumento de ventas, participación en otros negocios...)
- Objetivos sociales (disminución de desempleo, desarrollo de la zona, fomento de la formación, creación de puestos de trabajo...)

Los objetivos de las empresas turísticas generalmente son los mismos que los de las demás empresas del resto de sectores. Sin embargo, debido a las características específicas del sector que están en estrecha relación con el tiempo de ocio de los clientes y con cómo éstos desean ocuparlo, las empresas turísticas buscan además de los objetivos que le son propios, una serie de objetivos comunes para todas ellas.

- La satisfacción del cliente.
- Acabar con la estacionalidad.
- Profesionalización y formación de sus empleados y directivos.
- Diferenciación de la empresa, el tener una imagen única y propia del servicio prestado.

2. Enviar memoria sobre petición de apoyo a pisos y atención al cliente, explicándoles nuestro objetivo y cómo pueden contribuir. Pasarles una descripción de las habitaciones del hotel y de la promoción de fin de semana propuesta por comercial.
3. Se facilitarán criterios que ayuden a la venta de las habitaciones caras (descuentos o regalos que puedan ofrecer los recepcionistas y el personal de reservas)

El Paquete que está promocionando Comercial consiste en:

- Dos noches en una suite
 - Botella de cava
 - Desayuno
- Precio 170 euros

El recepcionista, personal de reservas o telefonista cuya contribución al incremento del ingreso medio por habitación al final de los cinco meses sea el mejor, se le regalará un fin de semana para dos personas en el hotel de la cadena que elija.

GLOSARIO

Objetivo estratégico.

Objetivo operativo.

Presupuesto

Tecnoestructura

LECTURA 1.

AC Hoteles: Integración y eficiencia gracias a SOA y Oracle

06 Febrero 2009 por Mar Carpena

Junto al confort, la calidad en el diseño y los materiales o la ilusión por atender cada día mejor a sus clientes, en la tarjeta de presentación de AC Hoteles aparece como valor y filosofía la apuesta por la tecnología, el ansia por aprender e innovar



Suite del Hotel AC Palacio del Retiro, en Madrid

Con más de 90 establecimientos actualmente, [AC Hoteles](#), cadena de hoteles urbanos, con presencia en España, Portugal e Italia, ha visto cómo el crecimiento de su negocio necesitaba un compañero de viaje en el ámbito de las TIC que le permitiera seguir avanzando.

No en vano, la cadena tiene previsto mantener su expansión constante, hasta alcanzar en los próximos cinco años un total de 200 hoteles, implantándose en las principales ciudades europeas.

En esta ocasión, varios eran los requerimientos que AC Hoteles tenía: *“Necesitábamos tener una **mayor conectividad** con nuestros canales de distribución, además de centralizar y controlar todas nuestras ventas desde un único punto así como reducir los tiempos y costes de cada transacción”*, explica Javier Franco, responsable de Aplicaciones Corporativas y Conectividad de AC Hoteles.

Contar con un total control del **sistema de reservas**, ventas, etc. que les permitiese saber en todo momento qué disponibilidad de habitaciones existe o,

en función de ese factor y otro muchos más, qué precio es el adecuado para cada habitación, en cada momento, era uno de los objetivos de AC Hoteles.

Un sistema único de información y gestión hotelera que estuviera integrado con el resto de sistemas de información de la compañía.

La respuesta la encontraban en Oracle *“Además, evidentemente, buscábamos una mayor eficiencia en cada transacción de reserva o compra ya que eso nos permitiría disminuir nuestros costes”*.

Un objetivo más que cumplido ya que la plataforma de reservas que finalmente implantaba AC Hoteles *“tenemos toda la **información centralizada**; es a nuestro sistema al que tiene que conectarse cualquiera de nuestros distribuidores para ver qué disponibilidad existe, etc. Además, de una media de 5 minutos que tardaba una operadora en realizar una transacción completa, hemos logrado que el sistema actual nos permita bajar este tiempo a apenas 5 segundos”*, explica Javier Franco.

Oracle es el responsable en gran parte de esta plataforma en la que AC Hoteles tiene integrado tanto su sistema de gestión hotelera como su soluciones de [SAP](#), un sistema front office especializado en el sector turístico como es [Prestige Software](#), además de las aplicaciones de Viajes El Corte Inglés y Trust Internacional.

*“Adicionalmente, también contamos con **Oracle Business Activity Monitoring (BAM)** para monitorizar los tiempos de respuesta, de gestión, de cancelamiento, etc. de nuestro sistema”*.

Pero, ¿por qué [Oracle](#)? Para Javier Franco es fácil contestar a esta pregunta: *“Porque es una solución estándar, escalable, cuenta con el respaldo de otras implantaciones en nuestro sector y, sobre todo, está totalmente volcada en SOA”*.

Los logros y beneficios de apostar por esta plataforma son también evidentes para el responsable de Aplicaciones Corporativas y Conectividad de AC Hoteles: *“Hemos reducido los tiempos de consulta de disponibilidad y toma de reservas en un 95 por ciento; disponemos de una centralización de todo el control de ventas (podemos actualizar tarifas desde un único punto y en tiempo real), y cómo no, contamos con una **integración plena** entre sistemas totalmente heterogéneos lo que nos permite ser más eficientes y poder crecer sin miedo”*.

LECTURA 2

(Tomada de la Gestión de la Responsabilidad Corporativa 2006 de NH Hoteles, en http://corporate-information.nh-hotels.com/wda/esp/informes_anuales/2006/archivos/2006_3-4.htm)

.....

Política de Compensación

La política de compensación que seguimos en NH Hoteles sigue los siguientes principios:

- Legalidad
- No Discriminación
- Competitividad
- Desempeño
- Equidad.

NH Hoteles tiene implantado un sistema de gestión de la retribución variable, Dirección por Objetivos (DPO), que todo responsable debe utilizar para monitorizar el desempeño del personal que forma parte de su equipo. Esta herramienta nos permite alinear los objetivos individuales, departamentales y de Unidad de Negocio con la estrategia global de la compañía así como medir la contribución de las personas respecto a los resultados de la organización. Los objetivos definidos deben cumplir las características de ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y temporales. NH Hoteles establece 3 tipos de objetivos:

- **Objetivos Corporativos:** Son objetivos marcados por el Comité de Dirección que comparten los empleados de los Servicios Centrales Corporativos y de todas las Unidades de Negocio.
- **Objetivos de Unidad de Negocio:** Son objetivos marcados por el Comité de Dirección junto con el Director de la Unidad de Negocio siendo su alcance la propia Unidad de Negocio.
- **Objetivos de Departamento / Individuales:** Son objetivos que son marcados por los Directores Corporativos, o por el Director de la Unidad/Departamento y son compartidos por los empleados de los departamentos anteriormente citados.

NH Hoteles cuenta con un amplio rango de beneficios sociales como son:

- Ofertas especiales para empleados, Bono Amigo y Tarifa de Empleado. Los empleados pueden disfrutar de todos los hoteles de la compañía con una tarifa por habitación con desayuno única en cualquier destino NH Hoteles del mundo así como de un descuento del 30% en los productos y servicios de NH Hoteles. Estos beneficios tienen como objetivo que los empleados puedan disfrutar de los servicios NH Hoteles como clientes, permitiéndoles disfrutar con sus familias de las ventajas de pertenecer a una cadena internacional y conocer la compañía desde la perspectiva del cliente. Para ampliar el disfrute de la cadena por allegados a los empleados, la compañía edita los “Bono amigo” repartidos anualmente para que los ofrezcan a sus “amigos” permitiéndoles disfrutar de todos los hoteles de la compañía con una tarifa única en cualquier destino NH Hoteles del mundo. Los empleados y amigos beneficiados donarán 1 y 2 €, respectivamente, a causas solidarias puestas en marcha por la cadena.

- Programas de Reconocimiento: A través de ellos se premia a los empleados que han destacado por actividades extraordinarias, su alto rendimiento o que muestren un mayor compromiso con la entidad. Se traducen en puntos acumulables en las Tarjetas de Empleado. En 2006 se han identificado empleados por hotel siendo un total de beneficiados de 290 empleados que han acumulado créditos en sus tarjetas de empleados.

- Proyecto Global Staffing: En colaboración con el Foro Español de Expatriación, se favorece el desplazamiento de trabajadores no comunitarios a centros de trabajo en España durante un plazo de 1 ó 2 años. En 2006 como proyecto piloto han sido 18 los trabajadores que desde México, Uruguay y Argentina se han incorporado a centros en España, ampliando así su carrera profesional.

- Programa de Movimientos Internacionales: Facilita la movilidad geográfica de todos los empleados y fomenta su desarrollo profesional, dándoles la posibilidad de acceder a puestos de trabajo en cualquiera de los centros de NH Hoteles y vivir nuevas experiencias laborales. En el año 2006 se han gestionado un total de 57 movimientos internacionales de empleados de todas las Unidades de Negocio. Otros beneficios sociales ofrecidos a nuestros empleados son: Plan de pensiones, Seguro de vida y accidentes, comidas gratuitas en los hoteles, cesta de navidad, fiesta de navidad para empleados, fiestas de navidad y regalos para hijos de empleados, etc.