

Tema 1

I. LA EMPRESA

Es la organización de capital y trabajo con el fin de producir y distribuir bienes y servicios (siempre bajo un determinado riesgo).

El capital está formado por bienes inmuebles, bienes muebles y financiación (dinero líquido, préstamos, créditos,). El trabajo está formado por personas (recursos humanos, capital humano).

II. CLASIFICACIÓN DE LAS EMPRESAS

Las podemos clasificar atendiendo a diferentes criterios:

1º. Por su forma jurídica: personas físicas o jurídicas.

2º. Por la propiedad:

- privadas.– se gestionan y financian con fondos privados.
- Públicas.– se gestionan y financian con fondos del Estado.
- Mixtas.– se gestionan y financian con fondos públicos y privados.

3º. Por el ámbito de aplicación:

- Nacionales.– el capital es nacional.
- Internacionales.– empresas extranjeras implantadas en nuestro país, pero gestionadas y financiadas con capital extranjero.
- Multinacionales.– financiadas y gestionadas con capital de varios países.

4º. Por el sector:

- Primarias (las que no sufren proceso de transformación industrial).
- Secundarias (industria de la construcción, los productos precisan de transformación).
- Terciarias (servicios).

5º. Por su tamaño:

- Artesanales (de 1 a 5)
- Pequeñas (de 1 a 50)
- Medianas (de 50 a 250/500)
- Grandes (+ de 250/+500)

III. LA EMPRESA TURÍSTICA

Son aquellas relacionadas con el turismo.

Hay 2 grandes bloques: las que producen bienes (**productoras**) y servicios, y quienes los distribuyen (distribuidoras).

Dentro de las primeras tenemos:

a) Empresas de alojamiento.– son aquellas que se dedican de manera profesional y habitual, mediante una contraprestación económica, a ofrecer servicio de hospedaje de forma temporal con/sin pensión alimenticia.

Los establecimientos hoteleros se dividen en dos grupos: hoteles (de 4,3,2 y 1 estrella) y pensiones (de 3,2 y 1).

Hoteles.– son aquellos establecimientos que ofreciendo alojamiento con/sin comedor y otros servicios complementarios, ocupan la totalidad de uno o varios edificios (o una parte independizada de ellos) constituyendo sus dependencias todo un homogéneo con accesos, escaleras y ascensores de uso exclusivo y que reúna los requisitos técnicos mínimos para cada categoría.

Pensiones.– son aquellos establecimientos que ofreciendo alojamiento con/sin comedor y otros servicios complementarios, tengan una estructura y características que les impida alcanzar los requisitos y condiciones exigidas en los hoteles.

Los hoteles se clasifican por categorías en:

- Hoteles–apartamento
- Moteles
- Hoteles de ciudad
- Hoteles de naturaleza
- Hoteles–parador
- Hoteles–monumento
- Hoteles–balneario
- Hoteles–clubs
- Hoteles de playa
- Hoteles gastronómicos
- Hoteles–posada
- Albergues turísticos
- Hoteles familiares
- Hoteles deportivos
- Hoteles de montaña
- Hoteles de temporada
- Hoteles rústicos (tienen más plazas que una casa rural,,etc.)

Todos los establecimientos hoteleros están obligados a exhibir en la entrada principal (en la parte superior), una placa identificativa normalizada en la que conste el grupo y la categoría en la que fue clasificado el establecimiento, así como la especialización reconocida (si fuese el caso) siempre que para esta última exista un distintivo específico.

La placa identificativa tendrá sobre un fondo azul turquesa las letras que correspondan al grupo y la especialidad, así como las estrellas (que serán de color oro en el caso de los hoteles y plata para las pensiones).

La propaganda impresa y las fras. deberán indicar obligatoriamente el grupo, categoría y especialidad concedida por La Xunta. Ningún establecimiento podrá utilizar una denominación que no le corresponda.

Queda prohibido el empleo de la palabra turismo, así como de *parador* (q se reserva para la Admón. Turística del Estado) y también de la palabra *pousada* (reservada para la Admón. Tca gallega).

Apartamentos turísticos.– son bloques de apartamentos, casas, bungalows y demás edificaciones similares que, disponiendo de las necesarias instalaciones y servicios, ofrecen de manera profesional y habitual

mediante contraprestación económica alojamiento turístico (sino se cobra no es empresa).

Se clasifican por categorías en 1,2,3 y 4 llaves.

Ciudades de vacaciones.– son aquellos establecimientos que debido a su situación física, instalaciones y servicios, permiten al usuario la vida al aire libre, el contacto con la naturaleza y la práctica del deporte en espacios abiertos, facilitándole hospedaje mediante contraprestación económica.

Se clasifican en 1,2 y 3 estrellas.

Ciudades de vacaciones.– son aquellos establecimientos que debido a su situación física, instalaciones y servicios, permiten al usuario la vida al aire libre, el contacto con la naturaleza y la práctica del deporte en espacios abiertos, facilitándoles hospedaje mediante contraprestación económica. Se clasifican en 1,2, y 3 estrellas.

Campings.– el camping es un terreno debidamente delimitado, dotado y acondicionado para la ocupación temporal por personas que pretendan hacer vida al aire libre con fines vacacionales o de ocio y que pasen las noches en tiendas de campaña, remolques, caravanas u otros elementos similares fácilmente transportables.

Sus instalaciones no tendrán carácter de residencia permanente desde el punto de vista constructivo. De cualquier modo la Admón. Pública puede autorizar construcciones fijas si son destinadas a alojamiento temporal, siempre y cuando se encuentren instalaciones independientes y no superen el 25% de las plazas total del camping.

Queda expresamente prohibida la acampada libre en el territorio de la CC.AA gallega; no obstante se podrán hacer acampadas itinerantes (realizadas x grupos de hasta 3 tiendas, que estén separadas a una distancia mínima de 500m de otros posibles grupos) con una permanencia máxima de 1 noche en el mismo lugar (para pasar la 2ª es requisito imprescindible tener una autorización municipal), y no podrán alojarse en ningún caso más de 9 personas.

Los campings se clasifican en: lujo, 1ª, 2ª y 3ª categoría. Las categorías dependen de requisitos como emplazamiento, superficie, capacidad de alojamiento, asistencia médica, instalaciones deportivas y recreativas, protección contra incendios,etc.

La Admón. Pública presta especial atención a que el camping esté situado en una zona protegida contra los posibles desastres meteorológicos.

Todos tienen que tener una póliza de seguros que garantice el normal desarrollo de su actividad, así como las consecuencias derivadas de accidentes.

Time Sharing.– se trata de alojamiento en régimen de aprovechamiento por turnos. Se entiende aquel que atribuye a su titular la facultad de disfrutar con carácter exclusivo durante un período concreto de cada año. Dicha facultad no permite al titular alteraciones en el apartamento ni en el mobiliario.

Establecimientos de turismo rural.– son aquellas edificaciones ubicadas en el medio rural que, reuniendo características rurales de construcción, antigüedad y tipicidad y desarrollando o no actividades agropecuarias, prestan servicios de alojamiento turístico mediante contraprestación económica.

Los establecimientos de tmo rural conservarán sus denominaciones propias en conformidad con los criterios del órgano competente en materia del patrimonio histórico de la comunidad de Galicia.

Según la singularidad edificativa y arquitectónica se clasifican en:

- *Grupo A:* pazos, castillos, casas grandes y rectorales.
- *Grupo B:* casas de aldea (ubicadas en el medio rural que, por su antigüedad y características de construcción, responden a la tipicidad propia de las casas rústicas gallegas).

– *Grupo C:* casas de labranza (ubicadas en el medio rural, en las que necesariamente se desarrollan actividades agropecuarias en las que pueden participar los clientes alojados). A esta forma de tmo también se le llama agroturismo.

Viviendas Vacacionales.– son unidades de alojamiento aisladas en apartamentos, bungalows, viviendas uniformes y en general cualquier vivienda ofrecida por motivos vacacionales mediante contraprestación económica. En todo caso se referirá al alojamiento del piso completo, pero nunca por habitaciones.

Queda totalmente prohibido el alquiler de alojamiento en viviendas particulares.

Balnearios.– las empresas a las que hace referencia la Ley de Regulación de Aguas Termales, minerales, de manantial, así como los centros de talasoterapia, siempre y cuando dispongan de instalaciones turísticas complementarias.

Cualquier otro alojamiento que sea objeto de reglamentación especial.

b) Empresas de restauración.– son establecimientos de restauración aquellos cuya actividad principal es la de suministrar habitualmente y mediante precio comidas y bebidas para su consumición dentro o fuera del local. Aunque estos establecimientos son considerados de utilización pública podrán sus propietarios establecer normas o consideraciones sobre el curso de sus servicios e instalaciones.

Restauración comercial.– las empresas de restauración comercial se dividen a su vez en tradicional y neo–restauración:

- Tradicional (marisquerías, pulperías, parrilladas, raxerías, arrocerías, jamonerías, bares de tapas, cervecerías, sidrerías,). Relacionadas con las tradiciones y costumbres gastronómicas de la zona (un chino y una pizzería son tb tradicionales en cuanto al modo de gestionarlo).
- Neo–restauración.– aquellos establecimientos de restauración que responden a innovaciones culinarias (cocina de autor) y medios de gestión novedosos. (Mc. Donald’s, máquinas de vending,).

DIFERENCIAS

Restauración TRADICIONAL	NEO–RESTAURACIÓN
– carta más amplia	– carta reducida
– público objetivo de nivel adquisitivo medio–alto	– público de nivel adquisitivo medio–bajo
– género de mayor calidad	– materia prima de menor calidad
– franja horaria limitada/reducida	– franja horaria ininterrumpida (+ amplia)

Restauración social.– es aquella cuya clientela, por su condición de colectividad, es cautiva, o que en su mayoría lo acaban siendo (grandes superficies comerciales, autopistas, estaciones de tren, de servicio, aeropuertos, los colegios,).

El restaurante social se caracteriza porque reduce el precio a costa de disminuir la oferta. Este tipo de restauración cubre los costes fijos con una clientela habitual, por lo que si reduce los costes variables el negocio es muy rentable a pesar de tener un precio de salida (P.V.P.) muy económico. (los costes fijos los

tienen cubiertos pq los clientes también lo son, los que cambian son los variables).

Tienen una carta muy reducida en la que no se estropee materia prima, por lo que el riesgo es mucho menor.

Restaurante.– es aquel establecimiento que dispone de cocina y comedor con el fin de ofrecer comidas y/o cenas mediante precio para ser consumidas en el mismo local.

Se clasifican en: 5,4,3,2 y un tenedor.

Tienen la obligación de ofrecer a los usuarios las cartas de platos y vinos, que incluirán las relaciones de comidas y bebidas respectivamente, que ofrece el establecimiento, en las cuales deben constar los precios correspondientes y que se facilitarán conjuntamente al cliente en el momento que este solicite los servicios.

Aquellos que reúnen especiales características de edificación, antigüedad y localización geográfica, fijadas en las disposiciones que se establecen, podrán usar (previa autorización admtdva.) la denominación de *casas de comidas*.

Cafetería.– aquel establecimiento que en una misma unidad espacial dispone de barra y servicios de mesa, careciendo de comedor, con el fin de ofrecer al público mediante precio y a cualquier hora del horario de apertura: helados, refrescos, bebidas en general, tapas frías o calientes, bocadillos y platos combinados/simples de elaboración sencilla y rápida en frío o a la plancha.

Se clasifican en: 3,2 o 1 taza.

Bar.– establecimiento que dispone de barra y que, careciendo de comedor, también puede disponer de servicio de mesa en la misma unidad espacial con el fin de proporcionar al público bebidas acompañadas o no de tapas y bocadillos, y como máximo de 1 plato del día.

Aquellos que reúnen características especiales (reconocidas por la admón.) de edificación, antigüedad y localización geográfica, fijadas en las disposiciones que se establecen, podrán usar la denominación de *tabernas*.

Todos los establecimientos anteriormente citados tienen la obligación de exhibir en lugar visible y a efectos de información una placa identificativa correspondiente a su clasificación.

En las fras. , papelería, etc. es obligatorio que ponga el nº de tazas/tenedores que tenga dicho establecimiento.

Nuevos grupos y categorías de establecimientos de restauración.

c) Empresas de transporte.– son aquellas destinadas a transportar viajeros de un punto a otro.

Se clasifican en:

- Transporte aéreo (líneas regulares o charter)
- Transporte terrestre (autocar, coche, tren,)
- Transporte marítimo (línea regular y cruceros)

Las empresas **distribuidoras** de bienes y servicios turísticos son aquellas que, en posesión de un título o licencia, ejercen actividades de intermediación turística.

Las agencias se clasifican en 3 grupos:

Mayoristas.– proyectan, elaboran y organizan toda clase de servicios y paquetes turísticos para venderlos a otras agencias, no pudiendo ofrecer ni vender sus servicios directamente al público.

Minoristas.– comercializan los productos elaborados por las mayoristas o los suyos propios directamente al consumidor, no pudiendo en ningún caso ofrecer sus productos a otras agencias.

Mayoristas–minoristas.– son empresas que, disponiendo de las dos licencias, pueden elaborar y vender paquetes turísticos a otras empresas y al público en general.

– Las A.A.VV también se pueden clasificar en emisoras y receptoras. Las emisoras son las que envían viajeros a otros lugares, y las receptoras son las que reciben y acogen a los turistas procedentes del exterior. También las hay emisoras–receptoras, que realizan ambas funciones.

d) Otras empresas relacionadas con el turismo.– indirectamente relacionadas con el turismo (cines, discotecas, espectáculos, empresas de equipamiento de hostelería, lavanderías,, en zonas turísticas).

IV. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LA EMPRESA TURÍSTICA

– La **intangibilidad.**– al ser empresas pertenecientes al sector terciario producen servicios y por tanto no pueden materializarse.

– **Imposibilidad de almacenamiento.**– como consecuencia directa de la característica anterior, lo que no se vende hoy no se puede almacenar al día siguiente. Caducidad del producto.

– **Fuerte incidencia del capital humano.** Tanto económicamente, pues el gasto en salarios en algunas empresas llega hasta el 40% de los ingresos; como la incidencia del personal en el éxito del producto.

– **Alto coste de capital inicial.**– las empresas turísticas, especialmente las hoteleras y de transportes, deben realizar una fuerte inversión en inmovilizado material, con el inconveniente de que la recuperación económica de dicha inversión es más lenta que en otros sectores.

– **Difícil reconversión.**– muy relacionado con lo anterior. En especial los hoteles tienen una gran dificultad para cambiar a otro tipo de explotación.

– **Imposibilidad de cambio de ubicación.**

– **Gran sensibilidad a factores externos** (conflictos bélicos, valor moneda,).

– **Temporalidad.**– están sometidos a fuertes cambios en su demanda.

Tema 2

I. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

La organización de una empresa consiste en coordinar todas aquellas acciones dirigidas a planificar las tareas, distribuirlas entre las personas y unir esfuerzos para la consecución de unos objetivos.

Clasificación de las distintas teorías de la organización de la empresa:

- **Escuela clásica.**– se preocupa por la jerarquización de los mandos para conseguir rendimientos

económicos. Se trata del trabajo en cadena sin tener en cuenta a las personas. Está basado en normas sistemáticas y un estricto control de su cumplimiento.

- **Escuela humanística.**– esta da más importancia al trabajo de las personas. Defiende que la motivación de los trabajadores produce mayores rendimientos, y pretende crear una calidad de vida en el trabajo. Este método permitió desarrollarse a muchas empresas en el período de entreguerras.
- **Escuela estructuralista.**– defiende la organización, planificación previa, el control de los costes y calidad, etc., para conseguir los objetivos de la empresa.

II. VARIABLES QUE INTERVIENEN EN LA ORGANIZACIÓN DE UNA EMPRESA

- A la hora de establecer un modelo de organización tenemos que tener en cuenta:
- Tipo de empresa (sector)
- Conocer el tamaño
- Tipo de personal de trabajo
- Objetivos (en función de ellos varía el modelo de gestión)

III. TIPOS DE ORGANIZACIÓN

La empresa puede tener una organización formal o informal:

- **Formal.**– aquella que está bien estructurada y planificada con una coordinación absoluta de sus actividades, sus responsabilidades muy bien definidas y las tareas muy bien especificadas. Es muy difícil que surjan imprevistos.
- **Informal.**– empresa menos estructurada con una libre actuación de sus miembros, con una iniciativa de los trabajadores muy amplia y donde las tareas las organiza el empleado (la responsabilidad es de cada uno).

IV. PRINCIPIOS DE LA ORGANIZACIÓN

Existen una serie de pautas de aplicación general a todas las organizaciones, como son:

- Contribuir a la eficacia.
- Ayudar a que los objetivos tengan significado.
- Permitir que las personas participen en la consecución de los objetivos.
- Optimizar recursos económicos logrando los objetivos con el menor coste posible.
- Establecer la autoridad, la responsabilidad y la toma de decisiones.
- Delegar la autoridad adecuadamente para alcanzar lo planificado.
- Conseguir que los subordinados identifiquen su responsabilidad.
- Coordinar las unidades de mando evitando órdenes opuestas o discrepantes.
- Determinar la estructura departamental.

– Definir las actividades e informar a los otros departamentos de las decisiones tomadas y de los objetivos conseguidos.

Todas estas pautas las podemos reunir en 3 principios básicos:

Principio de **autoridad**.– es fundamental para toda organización, ya que permite reconocer la capacidad de toma de decisiones a ciertas personas de la organización. Asimismo estas personas deben reconocer la autoridad de sus superiores y, a su vez, imponer autoridad a las personas que jerárquicamente dependan de él. (Tomador de decisiones).

Principio de **delegación**.– como consecuencia de que una sola persona no puede tomar decisiones de todos los acontecimientos que ocurran, deben desprenderse de responsabilidades a favor de otros, siempre supervisando las tareas encomendadas.

Principio de unidad de **decisión**.– aquella persona en la que se ha delegado una tarea, deberá asumir la responsabilidad de tomar la decisión como un acto funcional y único. De no ser así caeríamos en la desorganización.

V. CLASIFICACIÓN DE LOS DIFERENTES SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN

La empresa puede gestionarse de cuatro maneras diferentes:

Sistema técnico.– se caracteriza por perseguir la eficacia económica en un tiempo determinado. Busca el más alto rendimiento con los factores empleados. El sistema de dirección persigue el cumplimiento de los objetivos (eficacia económica) utilizando para ello técnicas de dirección de empresa como la planificación, evaluación y control.

Sistema humano.– persigue el cumplimiento de los objetivos a través de la participación, motivación y vinculación de los empleados en las tareas de la empresa, obteniendo el mayor equilibrio posible entre lo que el trabajador da y recibe (técnicas de RR.HH basadas en la motivación con dinero, ánimo, aprecio, interés).

Sistema cultural.– se caracteriza por perseguir la eficacia de los objetivos adaptándose constantemente a los valores culturales de los miembros de la organización.

Sistema político.– persigue el equilibrio interno a través de la incentivación del empleado dándole cierto poder/responsabilidades como pago a su responsabilidad en la empresa. Se consigue la eficacia económica destacando a ciertos empleados sobre otros.

VI. TIPOS DE RELACIONES EN LA EMPRESA

Una de las funciones más importantes dentro de la empresa es la comunicación, ya que debe de existir un intercambio de informaciones entre los trabajadores que realicen un trabajo común.

La comunicación en la empresa puede ser de dos tipos:

– **Verticales o jerárquicas**.– que es la forma más común, sencilla y fácil de entender la estructura organizativa. Consiste en ofrecer la información de arriba abajo.

Cada uno recibe órdenes de su jefe inmediato y se relaciona con él.

– **Horizontales**.– en este caso los niveles más altos de la empresa se sitúan en la zona de la izquierda en vez de la parte superior y a medida que descienden en responsabilidad se van descendiendo hacia la derecha. Esto

implica que la relación entre los distintos empleados es más igualitario y más fluído.

Vendedor mostrador

Encargado Vendedor mostrador

Vendedor

DIRECTOR Aux. contable

Contable

Aux.contable

Aux. Admvo.

Secretaría

Aux. Admvo.

En este tipo de relaciones la gente está más motivada y hay más veracidad en la información, las relaciones son más cálidas.

VII. PRINCIPIOS BÁSICOS PARA LA SUPERVIVENCIA DE LA EMPRESA

Existen cuatro principios comunes a todas las empresas, que son requisito indispensable para que esta sobreviva:

1º. La gestión siempre debe estar dirigida hacia el cliente.

2º. La gestión debe ser rápida y flexible: cuando el cliente tenga algún problema, el empleado debe resolverlo lo más rápido posible y adaptándose a las características de cada tipo de cliente.

3º. Eficacia en el control de costes: toda empresa que quiera sobrevivir tiene que ser capaz de hacer mucho más con mucho menos (optimizar los recursos que se tienen y con ellos producir más).

4º. Conseguir el clima de mejora continua (crearlo entre los empleados): no existe el 100% de perfección pero cada día hay que intentar mejorar. Es importante optimizar y agilizar tanto los recursos materiales como humanos, es por ello que la delegación de poder, la división de tareas y funciones y una óptima organización del equipo será el éxito de la empresa.

VIII. DIFERENTES NIVELES DE MANDO

Teniendo en cuenta que la división de tareas es imprescindible para el éxito de la empresa, debemos estructurar esta en diferentes tipos de mandos:

a) Alta dirección:

- Fija los objetivos y desarrolla planes a largo plazo.
- Define las políticas a seguir por la empresa, tanto de RR.HH como financieros.
- Selecciona a los mandos intermedios.
- Valoran el funcionamiento y rendimiento de los diferentes departamentos, tratando con los mandos

intermedios los problemas que puedan surgir y las soluciones más apropiadas.

b) Mandos intermedios (son los jefes de cada departamento):

- Desarrollan los planes a medio plazo siguiendo la planificación de alta dirección.
- Coordina las actividades de los diferentes departamentos.
- Establecen las políticas de sus dptos siempre en coordinación con la política general de la empresa.
- Liderar equipos de trabajo y revisar las actividades correspondientes a su departamento.

c) Mandos operativos.– realizan planes a corto plazo, siguiendo las directrices de los planes a largo y medio plazo de la empresa:

- Asignan las tareas concretas al personal de base supervisando y vigilando la realización de las mismas.
- Motivan a su equipo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos de una manera eficiente.

Pueden ser cualificados y no cualificados. Los cualificados tienen una formación específica para ese puesto de trabajo, y los no cualificados son los que carecen de dicha formación.

IX. DIFERENTES APTITUDES QUE DEBEN TENER LOS MANDOS

a) Técnicas.– son aquellos conocimientos y habilidades que se necesitan para ejecutar tareas específicas. Estas cambian según el tipo de empresa o departamento en que se desarrolle el puesto de trabajo.

b) Humanas.– las que fomentan la buena comunicación y participación de todos los miembros del equipo de trabajo.

c) Conceptuales.– están muy relacionadas con las técnicas y son las capacidades que debe poseer el mando (líder) para reconocer la evolución de la empresa y el mercado y adoptar sugestión a las oportunidades y amenazas que se presenten.

X. LA PLANIFICACIÓN

Planificar es incorporar al futuro decisiones tomadas en el presente, aplicando técnicas y procesos que eliminen la incertidumbre y ayuden a alcanzar los objetivos esperados. Es decidir lo que ha de realizarse, cuándo va a hacerse, cómo y con qué medios se va a llevar a cabo.

En la actualidad nadie pone en duda la necesidad de prever teniendo en cuenta las consecuencias que pueden afectar a nuestras empresas por factores internos y externos a ella.

Pero no siempre ha sido así: en la década de los 70 la planificación se hacía teniendo en cuenta el principio causa-consecuencia (sin tener en cuenta otro tipo de variables). En este caso las previsiones se hacían recopilando información de lo que había sucedido. Hoy en día es imposible aplicar esta teoría porque las cosas se nos irían de las manos si tuviésemos que ceñirnos exclusivamente a lo que ha sucedido en el pasado.

Tipos de planificación

Para conseguir los objetivos debemos establecer unos procedimientos adaptados a nuestro presupuesto y siempre teniendo en cuenta los recursos de los que disponemos (materiales y humanos).

Los distintos planes empresariales dependen del tipo de empresa de que se trate, pero de manera general son de 3 tipos:

1. Plan estratégico.– planes a largo plazo (objetivos generales, globales, integrales). Su duración aproximada es entre 2–5 años. Son muy pocos pero muy importantes. El componente estratégico aumenta cuanto más se dilatan en el tiempo estos planes (cuanto más dura, es más general, menos concreto).

2. Planificación táctica.–a medio/corto plazo (menos de 1 año). Con objetivos más concretos y específicos, normalmente divididos por departamentos. Son más concretos y numerosos que los estratégicos.

3. Planificación operacional.– son mucho más concretos, mucho más a corto plazo y no van dirigidos al departamento, sino al puesto de trabajo concreto.

alta dirección planes estratégicos (obj. general)

mandos intermedios plan táctico (obj. específicos)

mandos operac. plan operacion. (obj. individual)

XI. PASOS PARA PLANIFICAR

1º. Seleccionar, definir y especificar los objetivos después de recoger la información (qué es lo que queremos).

2º. Establecer la política y estrategia de actuación (de qué manera vamos a alcanzar los objetivos).

3º. Seleccionar los procedimientos y métodos para desarrollar las distintas tareas o actividades concretas de actuación.

4º. Establecer y asignar recursos financieros, determinar la asignación presupuestaria (con qué dinero).

5º. Establecer y asignar los RR.HH, determinar el tipo y cantidad de personal que se necesita para alcanzar los objetivos (con qué gente cuento y qué cualificación tienen).

6º. Temporalizar (calcular el tiempo que nos va a llevar hacer las tareas).

7º. Establecer medidas de actuación y control, de nada sirve lo anterior sino se controla el cumplimiento de los objetivos. Importante.

XII. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

Para hacer una planificación es importantísimo conocer 2 cosas:

- Dónde estamos (diagnóstico)
- A dónde queremos llegar (objetivos)

1. Antes de empezar a planificar es indispensable saber de qué base parte la organización de nuestra empresa para poder tomar las decisiones oportunas. Para ello deberíamos empezar por realizar un **DAFO** en el que estudiemos tanto el entorno, como nuestro propio producto.

El DAFO se compone de 4 elementos:

Debilidades.– aquellos factores que pueden frenar la marcha de la empresa en la consecución de nuestros objetivos.

Amenazas.– aquellos acontecimientos previsibles y que ponen en peligro el alcanzar nuestras metas. Es un factor externo a la organización y que afecta gravemente al desarrollo de la misma.

Fortalezas.– son triunfos internos (tipo producto, estructura, cualificación del personal, etc.) que benefician la consecución de los objetivos marcados.

Oportunidades.– son las posibilidades externas a la empresa que en caso de suceder, contribuirían a alcanzar el objetivo.

Ejemplo

DAFO EN LA ZONA RURAL DE PORTODEMOURO

Debilidades

- Poca capacidad
- Escasa oferta complementaria
- Mucha competencia, poca capacidad
- Personal poco cualificado
- Escasa comercialización del producto
- Señalización tca deficiente
- Estacionalidad

Fortalezas

- Oferta alojativa numerosa
 - Entorno natural
 - Situación geográfica (privilegiada)
- cerca de Melide (centro Galicia)
- Gastronomía
 - Relación calidad–precio
 - Tradiciones, etc.
 - Alta rentabilidad del producto
- (mano de obra muy barata)

Amenazas

- Accesos
- Competencia zonas limítrofes
- Situación geográfica
- Lejanía del mercado emisor
- Insuficiente conservación medioambiental

Oportunidades

- Apoyo de la Admón. (para cualquier tipo de tmo en Galicia), subvenciones, plusas, más promoción,
- Proximidad camino de Stgo y Stgo (cuanto más próximo, más ocupación)
- Pertenencia a la España Verde
- Momento tmo rural está muy de moda
- Aumento estrés y masificación de las zonas urbanas

Ejemplo

Empresa de tmo activo en Pontevedra en la que trabajan 2 personas más un director, y a su vez subcontratan a los monitores a tiempo parcial. El producto que llevan es fundamentalmente: rafting, puenting, rappel, senderismo, etc.

Debilidades

- Personal muy saturado
- Escasez de personal
- Mala organización
- Producto poco conocido
- Público objetivo muy delimitado
- Estacionalidad
- Poca aceptación del producto

por el riesgo que supone

- La subcontrata tiene problemas de riesgo: comisiones,

Amenazas

- Climatología
- Deterioro del medioambiente
- Explotación descontrolada
- Medios comunicación (ausencia noticias, campaña negativa, falta promoción,..)
- Fuerte competencia d mercados próximos (con una oferta de la naturaleza similar)
- Falta d concienciación, protección, etc, d nuestra riqueza turística (cultural y gastronómica)

Fortalezas

- Poca competencia
- No hace falta inversión fuerte
- Gestión de costes buena
- Comercialización más amplia y económica (complement. de otro tipo de turismo)
- Rentabilidad alta del producto (costes de producción bajos)

Oportunidades

- Medios comunicación (más publicidad y

revistas especializadas)

– Interés creciente x la práctica de deportes

de aventura

– Geografía (gran riqueza natural y

paisajística

– Patrimonio importante etnológico y

monumental (complementario al espacio

natural)

– Oferta más amplia y variada

XIII. ESTUDIO DE VIABILIDAD

Es necesario hacer este estudio porque el inversor del establecimiento hotelero corre un elevado riesgo, ya que la creación de un hotel tiene las siguientes características:

Parte de la elevada inversión.– suele proceder de una financiación lo que conlleva a unos costes financieros muy elevados, es decir, intereses.

La demanda está sujeta a circunstancias muy elevadas, tanto en el punto emisor como en el receptor. Por ejemplo: causas económicas, revueltas,

El alojamiento no es susceptible de ser almacenado, la pérdida de un día es irrecuperable y la competencia y el exceso de la oferta provocan la guerra de precios en la que involuntariamente nos vemos involucrados, ya que no podemos guardar la producción durante un tiempo.

La estacionalidad.– como hay establecimientos que no abren todo el año, tienen que hacer un gran esfuerzo económico para mantenerse (costes fijos) en los meses que está cerrado.

La dependencia de los tour–operadores, capaces de cambiar el destino del turismo de masas en función de sus intereses económicos, obliga a un estudio exhaustivo de los distintos canales de distribución o comercialización.

El estudio de viabilidad nos permite conocer las siguientes variables:

- Ocupaciones previsibles
- Tipo de producto que debemos desarrollar
- Grado de rentabilidad que cabe esperar
- Financiación más conveniente
- Localización más adecuada

Componentes del estudio de viabilidad:

a) Estudio de mercado.– pretende conocer el estado general del mercado en la actualidad y en el futuro, para así ayudarnos a elegir el producto y la localización más adecuada. Por tanto debe analizar:

- cantidad de la demanda
- procedencia de la demanda
- perfil sociológico de la demanda
- categoría hotelera más elegida por los turistas
- grado de satisfacción
- tasas de fidelidad
- etc

Para llegar a estos datos debemos estudiar:

La situación general del entorno (situarnos dónde vamos a hacer el estudio de mercado).

Estudio de la oferta.

Estudio de la demanda.

b) Análisis de rentabilidad.– es el estudio que determina el grado de eficacia en términos económicos de un establecimiento, teniendo en cuenta factores como:

- costes fijos (alquiler, hipoteca,)
- costes variables (materias primas)

estudio del entorno (DAFO)

Estudio de mercado oferta

demanda

Estudio viabilidad

Análisis de rentabilidad

Una vez terminado el estudio de viabilidad, estamos en condiciones de establecer los objetivos.

El objetivo es la meta que la empresa pretende alcanzar.

Los objetivos se pueden clasificar atendiendo a diversos criterios:

- objetivos económicos
- de calidad
- medioambientales
- de formación
- de ventas
- etc.

Características generales que deben tener los objetivos:

1. Realistas y alcanzables (pq poner objetivos demasiado altos/ambiciosos es absurdo).

2. Concretos.

3. Medibles (es necesario un objetivo cuantificable, de manera que nos permita hacer una evaluación del mismo).

4. Conciliables (compatibles con el resto de los objetivos).

5. Conocidos por toda la organización (lo suficientemente difundidos).

15

Primer jefe

Cocina

Segundo jefe

Cocina

Jefe de partida

entradero

Jefe partido

Cuarto frío

cocinero

cocinero

cocinero

ayudante

Nota.– el clima cuando se trata de una empresa es algo externo, pero si se trata de nuestro producto (destino) es algo propio, se vende.

pastelería

ayudante

ayudante