

UF 0077: Procesos de gestión de unidades de información y
distribución turísticas

Elaborado por: Cora Rilo

Edición: 5.0

EDITORIAL ELEARNING S.L.

ISBN: 978-84-16102-99-0 • Depósito legal: MA 916-2014

No está permitida la reproducción total o parcial de esta obra bajo cualquiera de sus formas gráficas o audiovisuales sin la autorización previa y por escrito de los titulares del depósito legal.

Impreso en España - Printed in Spain

Presentación

Bienvenido a la Unidad Formativa UF0077: Procesos de gestión de unidades de información y distribución turísticas. Esta Unidad Formativa pertenece al Módulo Formativo MF0268_3: Gestión de unidades de información y distribución turísticas, que forma parte de los Certificados de Profesionalidad HOTI0108: Promoción turística local e información al visitante, HOTG0208: Venta de productos y servicios turísticos y HOTG0108: Creación y gestión de viajes combinados y eventos, de la familia profesional de Hostelería y Turismo.

Presentación de los contenidos:

La finalidad de esta Unidad Formativa es que el alumno aprenda sobre la planificación en las entidades de información y distribución turísticas; la gestión y el control presupuestario; fuentes de financiación y principales métodos de evaluación de una inversión; evaluación de costes y productividad; la organización en las agencias de viajes y empresas de distribución e información turísticas; la importancia de la integración del personal de una empresa; la dirección del personal, el liderazgo y técnicas de motivación; y, por último, aplicaciones y programas informáticas de gestión útiles para estas empresas.

Objetivos de la Unidad Formativa:

Al finalizar esta Unidad Formativa aprenderás a:

- Analizar la función y el proceso de planificación empresarial o institucional y definir planes que resulten adecuados para unidades de información o distribución de oferta turística.
- Analizar la gestión y control presupuestarios en el marco de las agencias de viajes, otros distribuidores turísticos y entidades de información turística, identificar costes y elaborar presupuestos económicos que permitan establecer programas de actuación.
- Analizar estructuras organizativas y funcionales propias de diferentes tipos de distribuidores turísticos y entidades de información turística, y su entorno de relaciones internas y externas, justificando estructuras organizativas y tipo de relaciones adecuadas a cada tipo de empresa o entidad.
- Analizar los métodos para la definición de puestos de trabajo y selección de personal apropiados para empresas de distribución y entidades de información turísticas, comparándolos críticamente.
- Analizar las funciones de integración y dirección de personal, utilizando las técnicas aplicables en unidades de información y distribución turísticas.

Índice

UD 1. Planificación en las empresas y entidades de distribución e información turísticas

- 1.1. La planificación en el proceso de administración..... 11
- 1.2. Principales tipos de planes: objetivos, estrategias y políticas; relación entre ellos 13
- 1.3. Pasos lógicos del proceso de planificación como enfoque racional para establecer objetivos, tomar decisiones y seleccionar medios. 44
- 1.4. Revisión periódica de los planes en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas empresas..... 49

UD2. Gestión y control presupuestarios en unidades de distribución e información turísticas

- 2.1. La gestión presupuestaria en función de sus etapas fundamentales: previsión, presupuesto y control..... 65
- 2.2. Concepto y propósito de los presupuestos en las unidades de información y distribución turísticas..... 69

2.3. Definición de ciclo presupuestario	71
2.4. Diferenciación y elaboración de los tipos de presupuestos característicos de unidades de distribución e información turísticas	72

UD3. Estructura financiera de las agencias de viajes y otros distribuidores turísticos

3.1. Identificación y caracterización de fuentes de financiación	85
3.2. Relación óptima entre recursos propios y ajenos	86
3.3. Ventajas y desventajas de los principales métodos para evaluar inversiones según cada tipo de agencia de viajes y distribuidor turístico	88
3.4. Aplicaciones informáticas.....	98

UD4. Evaluación de costes, productividad y análisis económico para agencias de viajes y otros distribuidores turísticos

4.1. Estructura de la cuenta de resultados en las agencias de viajes y distribuidores turísticos.....	109
4.2. Tipos y cálculo de costes empresariales específicos.....	122
4.3. Aplicación de métodos para la determinación, imputación, control y evaluación de consumos y atenciones a clientes de servicios turísticos	139
4.4. Cálculo y análisis de niveles de productividad y de puntos muertos de explotación o umbrales de rentabilidad, utilizando herramientas informáticas	141
4.5. Identificación de parámetros establecidos para evaluar: Ratios y porcentajes. Márgenes de beneficio y rentabilidad	153

UD5. La organización en las agencias de viajes, otros distribuidores turísticos y entidades de información turística

5.1. Interpretación de las diferentes normativas sobre autorización y clasificación de agencias de viajes y entidades de información turística.....	169
---	-----

5.2. Tipología y clasificación de estas entidades	172
5.3. Naturaleza y propósito de la organización y relación con otras funciones gerenciales	176
5.4. Patrones básicos de departamentalización tradicional en empresas de distribución y entidades de información turísticas: ventajas e inconvenientes	179
5.5. Estructuras y relaciones departamentales y externas características de estas entidades	180
5.6. Diferenciación de los objetivos de cada departamento o unidad y distribución de funciones	183
5.7. Circuitos, tipos de información y documentos internos y externos que se generan en el marco de tales estructuras y relaciones interdepartamentales	184
5.8. Principales métodos para la definición de puestos correspondientes a trabajadores cualificados de la empresa o entidad. Aplicaciones	187

UD6. La función de integración de personal en unidades de distribución e información turísticas

6.1. Definición y objetivos	197
6.2. Relación con la función de organización	198
6.3. Programas de formación para personal dependiente: análisis, comparación y propuestas razonadas	198
6.4. Técnicas de comunicación y de motivación adaptadas a la integración de personal: identificación y aplicaciones	201

UD7. La dirección de personal en unidades de distribución e información turísticas

7.1. La comunicación en las organizaciones de trabajo: procesos y aplicaciones	213
7.2. Negociación en el entorno laboral: procesos y aplicaciones	221
7.3. Solución de problemas y toma de decisiones	225
7.4. La dirección y el liderazgo en las organizaciones: justificación y aplicaciones	226

7.5. Dirección y dinamización de equipos y reuniones de trabajo	238
7.6. La motivación en el entorno laboral	245

UD8. Aplicaciones informáticas específicas para la gestión de unidades de información y distribución turísticas

8.1. Tipos y comparación	257
8.2. Programas a medida y oferta estándar de mercado	261
8.3. Aplicación de programas integrales para la gestión de las unidades de información y distribución turísticas	262

Glosario	273
----------------	-----

Soluciones	277
------------------	-----

UD 1

Panificación en las empresas
y entidades de distribución e
información turísticas

- 1.1. La planificación en el proceso de administración
- 1.2. Principales tipos de planes: objetivos, estrategias y políticas; relación entre ellos
- 1.3. Pasos lógicos del proceso de planificación como enfoque racional para establecer objetivos, tomar decisiones y seleccionar medios
- 1.4. Revisión periódica de los planes en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas empresas

1.1. La planificación en el proceso de administración



La **planificación** es la primera función de la administración, y consiste en determinar las metas u objetivos a alcanzar, seleccionar las acciones para alcanzarlos y tomar decisiones. La planificación es el proceso mediante el cual se obtiene una visión del futuro que permite elegir las acciones necesarias para determinar y lograr los objetivos.

La planificación es básica para las otras funciones de la administración, ya que sin objetivos no habría para que organizar, dirigir y controlar.

Los **objetivos** son de gran importancia para la administración porque dan sentido a la administración y orientan hacia la dirección que la empresa u organización quiere ir. Los objetivos, bien definidos, conocidos y planteados son motivadores en sí mismos, por eso se dice que simplemente la formulación de un objetivo claro ya implica obtener la mitad de su cumplimiento.

En muchos casos, los objetivos que se formulan no son claros o precisos. En general son recomendables los **objetivos cuantificables**.

Tal como se ha comentado anteriormente, la planificación puede verse afectada por numerosos factores, por lo tanto, la empresa debe tener en consideración:

- Los medios y recursos disponibles
- Legislación
- Tendencias del mercado
- Demandas y expectativas de los clientes
- El entorno
- Los competidores

La fijación de objetivos debe llevarla a cabo todos y cada uno de los que actúan en la empresa u organización. Y aunque estos sean distintos, y se pueda distinguir entre objetivos de la empresa, de los administradores y de los empleados, lo importante es que todos tengan una orientación común.

Por lo tanto, **planificar** consiste en formular y utilizar supuestos respecto al futuro, efectuando una predicción de las actividades necesarias para alcanzar los resultados esperados. Con el fin de que la planificación sea eficaz debe basarse en hechos, datos e informaciones reales y estimadas.

La importancia de la planificación se basa en que llevándola a cabo de una manera eficaz, se evitan o reducen riesgos innecesarios y permite el control de la organización o empresa. Además, favorece la coordinación de las distintas funciones de la empresa.

Por regla general, la planificación de la empresa persigue lograr:

- Rentabilidad
- Mayor rendimiento posible de los recursos disponibles
- Mayores beneficios económicos

Para conseguir una armonización de los objetivos se sugiere una cierta jerarquía entre ellos, de esta manera, se pueden distinguir entre objetivos principales y secundarios.

A continuación vamos a estudiar la **jerarquía de objetivos**:

- **Objetivos regulares:** son cuantificables, continuos y recurrentes.
- **Objetivos de resolución de problemas:** son restauradores. Sirven para restablecer la situación.
- **Objetivos innovadores:** son los más difíciles, creadores. Buscan el fomento del crecimiento y desarrollo de la organización.

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

A continuación se incluye distintas definiciones del concepto de “planificación” aportadas por autores:

“Factores específicos: clientes y proveedores, competidores potenciales, rivalidad entre los competidores actuales del sector y los productos sustitutivos”.

Porter

“Tipología del entorno: estabilidad, complejidad, hostilidad y diversidad”.

Mintzberg

“Distingue cinco niveles de turbulencias según las características del entorno: estable, reactivo, anticipador, explorador y creativo”. **Ansoff**

“Es el proceso de definir el curso de acción y los procedimientos requeridos para alcanzar los objetivos y metas. El plan establece lo que hay que hacer para llegar al estado final deseado”. **Cortés**

“La innovación es radical, produce cambios en la función de producción. Las políticas agresivas serán aquellas que impliquen la búsqueda de la ventaja competitiva por el camino de la innovación”. **Shumpeter**

“La planificación o programación es una metodología para la toma de decisiones, para escoger entre alternativas, que se caracterizan porque permiten verificar la prioridad, factibilidad y compatibilidad de los objetivos y permite seleccionar los instrumentos más eficientes”. **Jorge Ahumada**

“Identifica la coordinación como una de las categorías claves de la gerencia. Necesidad de coordinar los esfuerzos y los meritos del personal, sin crear

tensiones en la organización, como una de las catorce funciones primordiales de la dirección. Identifico que la actividad de los directivos y/o gerentes podía agruparse en cinco grandes categorías o funciones: planificar, organizar, mandar, coordinar y controlar. Existe un consenso casi generalizado respecto a la validez de las dos primeras: planificar y organizar". **H. Fayol**

"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 tiempo y números necesarios para su realización". **Agustín Reyes Ponce.**

"Método por el cual el administrador ve hacia el futuro y descubre las alternativas, cursos de acción a partir de los cuales establece los objetivos". **Joseph L. Massie.**

"Planeación es la selección y relación de hechos, así como la formulación y uso de suposiciones respecto al futuro, es la visualización y formulación de las actividades que se cree sean necesarias para alcanzar los resultados deseados". **George Terry.**

"Sistema que comienza con los objetivos, desarrolla políticas, planes, procedimientos y cuenta con un método de retroalimentación de información para adaptarse a cualquier cambio en las circunstancias". **Burt K. Scanlan.**

"Determinación del conjunto de objetivos para obtenerse en el futuro y los pasos necesarios para alcanzarlos a través de técnicas y procedimientos definidos". **Ernest Dale.**

"...un proceso de toma de decisiones, pero es igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación". **Rusell Ackoff.**

"Actividad sistémica apoyada en datos objetivos en posibilidades reales, en estudios técnicos para que la previsión sirva de fundamento sólido a las políticas y programas y estos sean a su vez instrumentos eficaces y de verdadera utilidad". **Guzmán Valdivia.**

"La función administrativa que determina anticipadamente cuáles son los objetivos que deben alcanzarse y qué debe hacerse para alcanzarlos, se trata de un modelo teórico para la acción futura". **Idalberto Chiavenato.**

A continuación, vamos a explicar cada una de las **etapas de la planificación**:

- **Determinación de objetivos:** es el primer paso de la planificación y consiste en la fijación de las metas u objetivos.

- **Recopilación de antecedentes:** en este paso se recopilan los antecedentes y estadísticas necesarias para formular el plan.
- **Análisis y clasificación de los antecedentes:** una vez reunidos los antecedentes, se examinan para determinar su veracidad y su grado de interés. También se clasifican y ordenan para permitir un uso posterior más eficiente.
- **Formulación de supuestos:** consiste en la determinación de ciertos supuestos o premisas. Se debe analizar los supuestos teniendo en cuenta que deben ser reales, se debe descartar aquellos que no son reales o que puedan sufrir cambios de importancia.
- **Formulación de planes alternativos:** es conveniente formular distintos planes que consideren diferentes cambios en las condiciones.
- **Determinación del plan definitivo:** es necesario evaluar las posibles alternativas y definir una como plan definitivo.
- **Control de avance del plan:** una vez definido el plan definitivo se debe llevar un control para comparar lo que se ha programado con lo que se ha realizado, determinar las diferencias que se dan, analizar las causas de estas diferencias, etc. De esta forma, cualquier problema se puede corregir con el tiempo necesario.

Asimismo, para que la planificación sea efectiva es preciso prestar especial interés a algunos **principios**. Los distintos autores establecen diferentes principios. A continuación se incluyen los principales:

- **Flexibilidad:** si el plan es estático y no se adapta a los cambios que se producen, la planificación se hace más rígida y pierde validez. La empresa debe anticiparse a posibles cambios o modificaciones futuras para poder adaptarse, en caso de que sea necesario.
- **Contribución:** los planes deben estar integrados y encaminados hacia un objetivo central. Si existen diversos planes deben integrarse formando un único plan general. Los planes deben ser motivadores y de esta forma lograr el compromiso de todos los participantes en el proceso y favorecer su cumplimiento.
- **Precisión:** los planes deben establecerse con precisión y dirigirse a acciones específicas.

Sin embargo, aunque la planificación siga estos principios, es posible que falle como consecuencia de sus propios errores, de una excesiva planificación y/o por una incertidumbre incontrolable del entorno.

Asimismo, para intentar que la planificación no falle, se deben tener en consideración las **limitaciones** que presenta:

- Presenta **escasa exactitud** en relación con los resultados obtenidos. Esto depende en gran medida de los datos considerados para la formulación del plan, por lo tanto como se ha dicho anteriormente, los datos deben ser reales o bien estimados, ya que si es así, el resultado logrado será mejor.
- El proceso contempla ciertos **márgenes de error**. Lo que se pretende es que dichos márgenes se reduzcan todo lo posible y las diferencias que surjan sean poco significativas. La importancia de la planificación, reside en la predicción de las variables adecuadas para alcanzarlo, no en adivinar el futuro.
- La planificación presenta **dificultades propias**. Por lo tanto, habrá que prestar especial atención a estas dificultades que presenta esta actividad, sobre todo en aquellos casos en los que no se dispone de antecedentes estadísticos para basar el plan.

En cuanto a los planes, hay que decir que todos son flexibles y puede que tengan que revisarse y modificarse, a medida que la realidad va cambiando.

Respecto a la **tipología de planes**, existe muchos tipos de planes. La clasificación de los planes puede hacerse en base a diferentes aspectos como son: la amplitud del plan, el grado de especificidad, el plazo que abarca y el nivel de la empresa en el que se formula.

– **Objetivos**

Es un tipo básico de plan.

Los objetivos determinan un punto o nivel que, dentro del periodo, se espera alcanzar. Se trata del resultado que se pretende obtener y hacia el que se orientan todos los esfuerzos. Los objetivos pueden ser a corto plazo (periodo de tiempo inferior a un año), a medio plazo (entre 1 y 3 años) y a largo plazo (superiores a tres años).

Los objetivos son los resultados que una empresa pretende lograr mediante su misión. Son cuantificables y se deben alcanzar en un periodo de

tiempo establecido. Los directivos basan en ellos sus decisiones, puesto que sirven como indicadores para utilizar los recursos.

Los objetivos generales definen el impacto y los logros que se esperan obtener mediante el plan. Responden a la pregunta: ¿Qué se busca lograr?

Los objetivos de la organización definen los cambios internos, cambios de los programas y mejoras en la estructura o en el proceso de la organización necesarios para obtener el impacto deseado.

Los objetivos deben ser factibles, viables y se debe disponer de los recursos, del apoyo y de la capacidad organizativa necesaria para llevarlos a cabo.

El administrador es el encargado de identificar los objetivos organizacionales. El sistema de objetivos presta especial atención a las condiciones futuras que desea la organización alcanzar.

Los beneficios que nos brindan los objetivos son:

- Aportan dirección y energía.
- Revelan prioridades.
- Son esenciales para que las actividades de control, mantenimiento, organización y planificación sean efectivas.

La utilidad de establecer objetivos radica en:

- Saber lo que se quiere lograr.
- Saber cuándo lo debe lograr.
- Saber cómo lo logrará.
- Identificar cuándo sabrá que lo ha logrado.

Una vez que establecen los objetivos ha de identificarse los medios necesarios para alcanzarlos, decidir qué se va hacer y cómo, lo que implica el desarrollo de una estrategia, de políticas, programas y procedimientos para alcanzarlos.

Los **requisitos** que han de cumplir los objetivos son:

- Medibles, que permitan su seguimiento y evaluables.
- Adecuados a los problemas y estrategias.
- Temporales, es decir, se establece un período de tiempo específico para alcanzarlos.
- Específicos, para ofrecer una única interpretación.
- Realistas, alcanzables, que tengan sentido, desafiantes.



Muy relacionados con los objetivos están:

Propósitos. Este término es amplio y se aplica a todas las empresas de su mismo tipo. Se refiere a la intención de hacer algo.

Metas. Se trata de los propósitos que se deben cumplir para lograr los objetivos. Son fines más concretos que integran el objetivo de la organización.

– Misión



Es la razón de ser de la organización, justifica la existencia de la empresa. Consiste en la finalidad específica de una organización que la diferencia del resto.

Se trata de identificar la función que cumple la organización en la sociedad. Se trata de lo que una organización o empresa pretende lograr a largo y se basa en dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Quién es el cliente?
- ¿Cuál es el mercado objetivo?
- ¿Cuáles son los productos y/o servicios claves?
- ¿Cuál es la tecnología básica?
- ¿Qué interés presenta por el talento humano?
- ¿Qué imagen corporativa se desea transmitir?

La misión es la descripción de lo que es y hace una organización. Trata de distinguir a una organización o empresa de las demás, por eso en su definición también incluye aspectos como son: los servicios y productos que ofrece la empresa, el cliente objetivo, la filosofía empresarial, la tecnología básica utilizada, etc.

La misión es el conjunto de objetivos a largo plazo de la empresa, es el rumbo que deben seguir todos sus miembros. Además, ofrece las pautas que debe seguir la organización.

Es atemporal, lo que quiere decir que va más allá del tiempo y de los intereses individuales de los miembros de la organización.

A continuación vamos a exponer **por qué es importante la misión**:

- Clarifica lo que la organización quiere ser, a quién quiere ofrecer sus servicios o productos y cómo quiere hacerlo.
- Aporta a los gerentes una unidad de dirección que va más allá de los gobiernos.
- Fomenta la existencia de expectativas compartidas en todos los niveles de la empresa y generaciones de empleados.
- Refuerza valores más allá del tiempo y de los grupos de interés.
- Afirma el compromiso de la organización con las demandas que realizan las personas vinculadas a ella.

Los **requisitos mínimos** que debe cumplir la misión de una empresa son los siguientes:

- Definir qué es la empresa y lo que hace, y definir lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el producto o servicio en términos del beneficio que proporciona al cliente.
- Precisar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales rasgos de la empresa.
- Formular el enunciado desde la perspectiva del personal que trabaja en la organización para que cumpla con su fin comunicativo.
- Conocer a nuestros clientes.

En cuanto a los clientes, hay que decir que existen **2 tipos**:

- **Externos.**

Personas o instituciones que reciben algún servicio que ofrece la organización. Son personas o instituciones que no trabajan en la empresa que ofrece el producto o servicio.

- **Internos.**

El personal que trabaja en la Institución.

Algunos **ejemplos de misión** se citan a continuación:

- Laboratorio farmacéutico: producir medicamentos a bajo costo y convertirse en el líder de la industria con respecto a la calidad.
- Holiday Inn Hoteles: Ser hoteles que ofrecen servicios de calidad, líderes en el mercado y ser competitivo internacionalmente.
- NH Hoteles: Ofrecer servicios de hostelería sostenibles y eficientes para sus clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general.
- Hoteles Barceló: Ser un grupo hotelero rentable, basado en la calidad y posicionarse estratégicamente en el sector vacacional