



# UF0048: Procesos de gestión de departamentos del área de alojamiento

**Certificado de Profesionalidad**

*HOTA0208 - Gestión de pisos y limpieza en alojamientos*



HOTA0208 > MF0265\_3 > UF0048

**Procesos de gestión  
de departamentos del  
área de alojamiento.  
HOTA0208**

Verónica Atienza Sobrino

**ic** editorial

## **Procesos de gestión de departamentos del área de alojamiento. HOTA0208**

© Verónica Atienza Sobrino

2ª Edición

© IC Editorial, 2022

Editado por: IC Editorial

c/ Cueva de Viera, 2, Local 3

Centro Negocios CADI

29200 Antequera (Málaga)

Teléfono: 952 70 60 04

Fax: 952 84 55 03

Correo electrónico: [iceditorial@iceditorial.com](mailto:iceditorial@iceditorial.com)

Internet: [www.iceditorial.com](http://www.iceditorial.com)

**IC Editorial** ha puesto el máximo empeño en ofrecer una información completa y precisa. Sin embargo, no asume ninguna responsabilidad derivada de su uso, ni tampoco la violación de patentes ni otros derechos de terceras partes que pudieran ocurrir. Mediante esta publicación se pretende proporcionar unos conocimientos precisos y acreditados sobre el tema tratado. Su venta no supone para

**IC Editorial** ninguna forma de asistencia legal, administrativa ni de ningún otro tipo.

Reservados todos los derechos de publicación en cualquier idioma.

Según el Código Penal vigente ninguna parte de este o cualquier otro libro puede ser reproducida, grabada en alguno de los sistemas de almacenamiento existentes o transmitida por cualquier procedimiento, ya sea electrónico,

mecánico, reprográfico, magnético o cualquier otro, sin autorización previa y por escrito de IC EDITORIAL; su contenido está protegido por la Ley vigente que establece penas de prisión y/o multas a quienes intencionadamente reprodujeran o plagiaren, en todo o en parte, una obra literaria, artística o científica.

ISBN: 978-84-1103-082-3

## Presentación del manual

El **Certificado de Profesionalidad** es el instrumento de acreditación, en el ámbito de la Administración laboral, de las cualificaciones profesionales del Catálogo Nacional de Cualificaciones Profesionales adquiridas a través de procesos formativos o del proceso de reconocimiento de la experiencia laboral y de vías no formales de formación.

El elemento mínimo acreditable es la **Unidad de Competencia**. La suma de las acreditaciones de las unidades de competencia conforma la acreditación de la competencia general.

Una **Unidad de Competencia** se define como una agrupación de tareas productivas específica que realiza el profesional. Las diferentes unidades de competencia de un certificado de profesionalidad conforman la **Competencia General**, definiendo el conjunto de conocimientos y capacidades que permiten el ejercicio de una actividad profesional determinada.

Cada **Unidad de Competencia** lleva asociado un **Módulo Formativo**, donde se describe la formación necesaria para adquirir esa **Unidad de Competencia**, pudiendo dividirse en **Unidades Formativas**.

El presente manual desarrolla la Unidad Formativa **UF0048: Procesos de gestión de departamentos del área de alojamiento**,

perteneciente al Módulo Formativo **MF0265\_3: Gestión de departamentos del área de alojamiento**,

asociado a la unidad de competencia **UC0265\_3:**  
**Gestionar departamentos del área de alojamiento,**

del Certificado de Profesionalidad **Gestión de pisos y  
limpieza en alojamientos.**

# Índice

## Capítulo 1

### **La planificación en las empresas y entidades de alojamiento**

- 1. Introducción**
  - 2. La planificación en el proceso de administración**
  - 3. Principales tipos de planes: objetivos, estrategias y políticas; relación entre ellos**
  - 4. Pasos lógicos del proceso de planificación como enfoque racional para establecer objetivos, tomar decisiones y seleccionar medios en las distintas empresas y entidades del sector**
  - 5. Revisión periódica de los planes en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas empresas**
  - 6. Resumen**
- Ejercicios de repaso y autoevaluación**

## Capítulo 2

### **Gestión y control presupuestario en las áreas de alojamiento**

- 1. Introducción**
- 2. La gestión presupuestaria en función de sus etapas fundamentales: previsión, presupuesto y control**
- 3. Concepto y propósito de los presupuestos. Justificación**
- 4. Definición de ciclo presupuestario**
- 5. Diferenciación y elaboración de tipos de presupuestos más característicos para las áreas de alojamiento**

## **6. Resumen**

### **Ejercicios de repaso y autoevaluación**

#### **Capítulo 3**

### **Estructura financiera de las empresas y áreas de alojamiento**

#### **1. Introducción**

#### **2. Identificación y caracterización de fuentes de financiación**

#### **3. Relación óptima entre recursos propios y ajenos**

#### **4. Ventajas y desventajas de los principales métodos para evaluar inversiones según cada tipo de alojamiento. Aplicaciones informáticas**

#### **5. Resumen**

### **Ejercicios de repaso y autoevaluación**

#### **Capítulo 4**

### **Evaluación de costes, productividad y análisis económico para las áreas de alojamiento**

#### **1. Introducción**

#### **2. Estructura de la cuenta de resultados**

#### **3. Tipos y cálculo de costes**

#### **4. Aplicación de métodos para la determinación, imputación, control y evaluación de consumos. Cálculo y análisis de productividad y del punto muerto de explotación o umbrales de rentabilidad utilizando herramientas informáticas**

#### **5. Identificación de parámetros establecidos para evaluar: ratios y porcentajes. Márgenes de beneficio y rentabilidad**

#### **6. Resumen**

### **Ejercicios de repaso y autoevaluación**



## Capítulo 5

# **La organización en los establecimientos de alojamiento**

- 1. Introducción**
- 2. Interpretación de las diferentes normativas sobre autorización y clasificación de establecimientos de alojamiento**
- 3. Tipología y clasificación de los establecimientos de alojamiento**
- 4. Naturaleza y propósito de la organización y relaciones con otras funciones gerenciales**
- 5. Patrones básicos de departamentalización tradicional en las áreas de alojamiento: ventajas e inconvenientes**
- 6. Estructuras y relaciones departamentales y externas características de los distintos tipos de alojamiento**
- 7. Diferenciación de los objetivos de cada departamento del área de alojamiento y distribución de funciones**
- 8. Circuitos, tipos de información y documentos internos y externos que se generan en el marco de tales estructuras y relaciones interdepartamentales**
- 9. Definición de puestos de trabajo y selección de personal en las áreas de alojamiento: principales métodos para la definición de puestos correspondientes a trabajadores semicualificados y cualificados de tales áreas. Principales métodos para la selección de trabajadores semicualificados y cualificados en tales áreas**
- 10. Resumen**  
**Ejercicios de repaso y autoevaluación**

## Capítulo 6

### **La función de integración de personal en los departamentos de pisos y recepción**

- 1. Introducción**
- 2. Definición y objetivos**
- 3. Relación con la función de organización**
- 4. Manuales de operaciones de los departamentos de pisos y recepción: análisis, comparación y redacción**
- 5. Programas de formación para personal dependiente de los departamentos de pisos y recepción: análisis, comparación y propuestas razonadas**
- 6. Técnicas de comunicación y de motivación adaptadas a la integración de personal: identificación y aplicaciones**
- 7. Resumen**  
**Ejercicios de repaso y autoevaluación**

## Capítulo 7

### **La dirección de personal en el área de alojamiento**

- 1. Introducción**
- 2. La comunicación en las organizaciones de trabajo: procesos y aplicaciones**
- 3. Negociación en el entorno laboral: procesos y aplicaciones**
- 4. Solución de problemas y toma de decisiones**
- 5. El liderazgo en las organizaciones: justificación y aplicaciones**
- 6. Dirección y dinamización de equipos y reuniones de trabajo**
- 7. La motivación en el entorno laboral**
- 8. Resumen**  
**Ejercicios de repaso y autoevaluación**

## Capítulo 8

# **Aplicaciones informáticas para la administración de áreas de alojamiento**

### **1. Introducción**

### **2. Tipos y comparación**

### **3. Programas a medida y oferta estándar del mercado**

### **4. Utilización**

### **5. Resumen**

### **Ejercicios de repaso y autoevaluación**

## Bibliografía

## Capítulo 1

# **La planificación en las empresas y entidades de alojamiento**

## **Contenido**

1. Introducción
2. La planificación en el proceso de administración
3. Principales tipos de planes: objetivos, estrategias y políticas; relación entre ellos
4. Pasos lógicos del proceso de planificación como enfoque racional para establecer objetivos, tomar decisiones y seleccionar medios en las distintas empresas y entidades del sector
5. Revisión periódica de los planes en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas empresas
6. Resumen

## **1. Introducción**

Todos los establecimientos de alojamiento turístico, igual que cualquier otra empresa u organización sea del sector que sea, se crean con la finalidad de perdurar en el tiempo, lo que requiere prever el futuro y anticiparse a los acontecimientos para intentar reducir la incertidumbre.

Pero, a pesar de la importancia de este hecho para el éxito de las empresas, son muchos aún los empresarios que viven día a día, solucionando los problemas según se les presentan, sin prepararse para lo que el futuro les depara y, por lo tanto, dejando en el más completo olvido la planificación.

Por lo tanto, es importante concienciar a los empresarios y directivos del sector de la importancia de la planificación, y mucho más en momentos de crisis económica mundial y de fuerte competencia.

## **2. La planificación en el proceso de administración**

Las funciones de la dirección de un hotel se dividen en dos tipos según sean administrativas, es decir, las que están encaminadas a poner en práctica todo lo necesario para la consecución de los objetivos marcados, o de ejecución, es decir, las que nos reflejan los resultados del trabajo realizado. Estas funciones son las siguientes:

### **1. Función administrativa:**

- Planificación.
- Organización.
- Motivación.
- Coordinación.
- Control.

### **2. Función de ejecución:**

- Técnicas.
- Comerciales.

- Financieras.
- De seguridad.
- Contables.

La primera de las funciones administrativas de la dirección, **la planificación**, supone adelantarse y prever el futuro, como medio de toma de decisiones, seleccionando, entre una serie de alternativas, los objetivos, los programas, los presupuestos y directrices del hotel, diseñando el plan idóneo para conseguir los fines que se han establecido.

De este modo, la dirección de un establecimiento de alojamiento turístico ha de implantar diversos planes que prevean el futuro para la toma de decisiones dentro de su empresa.

Es un proceso que ha de determinar los objetivos, definir las estrategias y políticas para alcanzar los objetivos y desarrollar planes detallados que se encaminen a la ejecución de los objetivos propuestos.

En definitiva, lo que hacemos al planificar es crear las condiciones para el desarrollo coordinado del hotel, optimizando los aspectos positivos de su entorno y contrarrestando los efectos negativos del mismo.



### **Recuerde**

---

La planificación implica la idea de reducir la incertidumbre y su oposición a la gestión del “día a día”.

---

Evidentemente, todo plan que se establezca deberá estar sustentado por una determinada organización y por los

medios económicos y humanos necesarios para su ejecución.

Y deberá basarse en las previsiones tanto de su medio interno, es decir, de los elementos que la integran, como del medio exterior en cuestiones económicas, tecnológicas, políticas, sociales, etc.

La planificación es, por tanto, el medio para alcanzar los objetivos establecidos, basados en un proceso que debe ser sistemático, dinámico y continuo, a través del que las empresas deciden, para el que precisan la mayor información posible del medio interno y externo, presente y futuro, apoyado por recursos financieros, tecnológicos y humanos, y controlando periódicamente los resultados con lo previsto para corregir las desviaciones que se produzcan entre estos.



*Planificar, adelantarse y preveer el futuro.*

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

Un plan es un instrumento donde quedan reflejados y definidos los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, entre otros conceptos.

Requisitos imprescindibles de los planes son que se tenga en cuenta la realidad de la empresa y que se elaboren con anterioridad a las acciones que se emprendan.

#### 3.1. Tipos de planes

Existen distintos **tipos de planes** según:

1. El período de tiempo en el que se espera conseguir los objetivos planteados:
  - **A largo plazo:** son aquellos cuyos objetivos se cumplirán pasados los 3 años.
  - **A medio plazo:** son aquellos cuyos objetivos se cumplirán entre uno y tres años.
  - **A corto plazo:** son aquellos cuyos objetivos se deben cumplir en el plazo de un año.
2. Si se formulan para toda la organización o no, pueden ser:
  - **Estratégicos:** son planes que se aplican a toda la empresa, a medio o a largo plazo, que cuentan con pocos objetivos pero muy concretos y que definen la posición de la empresa en su entorno. Para ello, se



hace un análisis de su medioambiente, en cuanto a sus oportunidades y amenazas, y un estudio de sus recursos en sus dos aspectos, es decir, sus debilidades y sus fortalezas. Es muy utilizado, hoy en día, por la mayoría de las empresas hoteleras, así como de restauración y agencias de viajes.

### Proceso de planificación



- **Operacionales u operativos:** son los planes que cada área funcional de la empresa desarrolla para la consecución de los objetivos establecidos en el plan estratégico de la empresa. Se elaboran a corto plazo.

3. Según el grado de concreción de sus objetivos, pueden ser:

- **Direccionales:** son aquellos que identifican las directrices generales de la empresa.
- **Específicos:** son los planes que establecen las diferentes áreas de producción.

4. Según su naturaleza, pueden ser:

- Plan de producción.

- Plan de inversiones.
- Plan de financiación.
- Plan de aprovisionamiento.
- Plan de *marketing*.
- Plan de RR. HH.



## Recuerde

---

Un plan es un instrumento donde quedan reflejados y definidos los objetivos, las estrategias y las políticas de la empresa, entre otros conceptos.

---



## Aplicación práctica

---

**Como directivo del nuevo “Hotel Marina” de 4 estrellas, ubicado en una ciudad costera de Málaga, se nos pide que, de cara a la elaboración del Plan Estratégico del hotel, realicemos un análisis de las oportunidades y amenazas que presenta su ubicación en la Costa del Sol.**

## SOLUCIÓN

El entorno en el que el hotel va a desarrollar su actividad, en plena Costa del Sol, tras un análisis DAFO, presenta las siguientes oportunidades y amenazas.

Oportunidades:

- Clima agradable.
- Existencia de playas.

- ▮ Imagen de la marca “Costa del Sol” consolidada.
- ▮ Oferta diversificada: turismo cultural, de reuniones, urbano, de idiomas, de golf, etc.
- ▮ Buena infraestructura de accesos (aeropuertos: Málaga y Gibraltar; autovías; ferrocarril: AVE; etc.).
- ▮ Buena oferta complementaria: bares, restaurantes, parques de ocio, etc.
- ▮ Buena oferta deportiva: golf, puertos deportivos, etc.
- ▮ Buena relación calidad-precio.

#### Amenazas:

- ▮ Atomización de la oferta.
- ▮ Competencia de otros destinos mediterráneos.
- ▮ Proliferación de segundas viviendas e inmuebles de uso compartido.
- ▮ Desunión empresarial.
- ▮ Falta de capital local en las empresas.
- ▮ Falta de calidad en los destinos.
- ▮ Destino en fase de madurez.
- ▮ Algunas infraestructuras obsoletas.
- ▮ Urbanización del litoral.
- ▮ Contaminación en las playas y medioambiente degradado.

---

El plan estratégico que se realice para el hotel deberá minimizar los inconvenientes aprovechando al máximo las oportunidades detectadas.

## **3.2. Objetivos, estrategias y políticas; relación entre ellos**

Los planes están formados por varios elementos, de los cuales los más importantes son los objetivos, las estrategias y las políticas, aunque en muchas ocasiones estos términos son por sí mismos planes.

## **Objetivos**

Son el aspecto práctico o concreto de los planes, es decir, cómo la empresa pretende alcanzar lo propuesto. Por lo tanto, deben presentarse de forma operativa.

Toda empresa tiene un objetivo principal, y en el caso de un establecimiento de alojamiento es alojar al mayor número de huéspedes, pero no será su único objetivo, ya que puede tener otros como conseguir prestigio y distinción, tener a los mejores profesionales, etc.



*Toda empresa debe establecer sus objetivos.*

Clasificaciones de los objetivos hay varias, como:

1. Generales o específicos.
2. Económicos, técnicos, humanos o sociales.
3. Operacionales o estratégicos.
4. De negocio, soporte o estructura.
5. De ruptura o continuidad.

Pero todos ellos deben tener las siguientes características:

- Han de ser conocidos por todos.
- Que alcancen todos los aspectos importantes del hotel.
- Deben ser pocos y ordenados según su prioridad (no menos de diez y no más de veinte).
- Realistas y alcanzables.
- Compatibles entre sí.
- Cuantificables y comparables.
- Que se respete su continuidad.
- Deben pactarse o conciliarse.
- Han de tener independencia y generar alternativas.



### **Ejemplo**

---

Los objetivos de una empresa pueden ser: aumentar las ventas, respeto al medioambiente, prestigio, mejorar la imagen, lanzamiento, cambio de negocio, etc.

---

## **Estrategias**

Son lo que determina qué tipo de empresa va a ser, es decir, todos aquellos enfoques, modos de actuar y actos favorecedores para la actividad empresarial.

Deben tener presente la posibilidad de cambios y, por lo tanto, no deben ser permanentes.



### **Ejemplo**

---

Establecer una imagen de calidad con precios altos, diversificar la oferta, penetrar en el mercado con precios muy bajos, etc.

---

## Políticas

Son la filosofía de cada empresa, que la condicionan y guían en la toma de decisiones. Emanan, por tanto, de sus niveles jerárquicos más altos y rara vez se encuentran de forma escrita, aunque esto sería lo más aconsejable para conocimiento de todos los miembros de la organización.

Lógicamente, cualquier objetivo que se establezca debe estar en consonancia con las políticas de la empresa.



### Ejemplo

---

Política de vender sin descuentos, política de máxima calidad, política de no vender a crédito, etc.

---

Así, lo primero que se debe realizar y tener bien claro es el estudio de la misión de la empresa. Detrás de este, hay todo un plan de trabajo con unas políticas, objetivos y estrategias, debiendo estar todos ellos interrelacionados entre sí e ir en la misma dirección, de forma que se garantice el óptimo uso de todos los recursos.

Además, todo plan que se precie debe estar formado también por:

- **Procedimientos.** Indican de forma clara y detallada los pasos a dar para realizar ciertas actividades. Un

ejemplo puede ser los procedimientos para la selección de personal.

- **Métodos.** Son la guía para el desarrollo adecuado de una tarea. Un ejemplo puede ser cómo hacer una reserva.
- **Normas.** Son reglas inflexibles que marcan lo que debe cumplirse. Un ejemplo puede ser no admitir bonos de agencias extranjeras.
- **Programas.** Son la cuantificación y la concreción de los planes para un período de tiempo determinado. La diferencia entre un plan y un programa es que este primero es un proyecto de carácter general, mientras que el segundo es de carácter particular.
- **Presupuestos.** Es el establecimiento de la previsión de los resultados cuantitativamente, es decir, establecer por anticipado lo que voy a invertir y lo que voy a recoger.



*Los planes deben ser conocidos por todos.*



**Sabía que...**

---

Frederick Winslow Taylor, considerado el padre de la Administración Científica, decía que “siempre existe un método mejor para hacer cualquier cosa”.

---

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

Toda planificación debe establecer de forma detallada qué acciones se realizarán, en qué momento, quiénes las llevarán a cabo y con qué medios. O dicho de otro modo, determinarán por anticipado:

- ¿Qué se debe hacer?
- ¿Cómo se debe hacer?
- ¿Cuándo se debe hacer?
- ¿Quién deberá hacerlo?

El **proceso de planificación** de una empresa debe comenzar con la exposición de sus objetivos, a lo que le seguirá una secuencia de estrategias, políticas, planes y programas que se producirán a lo largo del tiempo.

Y deberá caracterizarse por:

1. Contemplarse habitualmente a largo plazo (aunque pueden establecerse planes a más corto plazo).
2. Ser un proceso dinámico y flexible.



3. Ser metódico en cuanto a que deberá realizarse, y por lo tanto basarse en estudios del presente y de las perspectivas futuras.
4. Combinar decisiones de capital-trabajo-tecnología.

Aunque no existe unanimidad en los estudiosos de la materia en cuanto al proceso de planificación, se puede afirmar que debe abarcar los siguientes pasos:

1. Determinar y concretar los objetivos que desee alcanzar la empresa.
2. Establecer las políticas y estrategias que se adoptarán.
3. Establecer de qué manera se van a conseguir, es decir, establecer los procedimientos, métodos, normas y programas.
4. Determinar el presupuesto y los recursos humanos y materiales que se van a necesitar.
5. Establecer medidas para identificar, controlar y corregir posibles desviaciones que puedan producirse entre lo previsto y lo realizado.

Todos los pasos son similares para todas las empresas, pero teniendo en cuenta que no todas las empresas son iguales, ni su tamaño o su cifra de negocio la misma, no todas deben pasar por todas estas fases de planificación ni en el mismo orden.



### **Recuerde**

---

Toda planificación debe responder a:

- ┆ ¿Dónde estamos?
- ┆ ¿A dónde queremos llegar?
- ┆ ¿Qué vamos a hacer para ello?

---

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

Las empresas turísticas están sujetas a constantes cambios en el medio en que se desenvuelven, a veces profundos, y por lo tanto se hace necesario que traten de adaptarse a ese entorno cambiante. La planificación es pues la herramienta que les permitirá adaptarse, y junto a esta es inseparable e imprescindible **el control**.

De nada nos servirá establecer unos objetivos, si no establecemos paralelamente unos medios para saber si los estamos alcanzando o hemos alcanzado, al igual que de nada nos servirá realizar acciones de control si previamente no hemos establecido unos planes. Por lo tanto, planificación y control son dos procesos indisolublemente unidos.

Controlar es vigilar, observar, comparar. Y en este contexto, control es el instrumento que mide el grado de cumplimiento de los objetivos marcados. Y supondrá:

- Por un lado, medir el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y establecer las desviaciones producidas.
- Y por otro, poner en marcha los mecanismos de corrección adecuados que subsanen las desviaciones, y que esta información sirva para las futuras tomas de decisiones.

Por lo tanto, el proceso de control debe contener los siguientes pasos:

1. Fijar unos estándares en términos mensurables, es decir, los indicadores de lo que se quiere alcanzar.
2. Medir o analizar los resultados, examinando cada una de las fases de la actividad, y comparándolos con los estándares fijados.
3. Detectar las posibles desviaciones producidas y analizar los motivos que la han originado. Y poner, en caso de que fuera necesario, en marcha las acciones correctivas.

Si se produjeran desviaciones entre lo previsto y los resultados, las causas pueden deberse a:

- a. Que el proceso de planificación en su totalidad parta de una base errónea, por lo que en su totalidad debería revisarse.
- b. Que solo algunos aspectos del proceso de planificación sean erróneos.
- c. Que los planes no se hayan puesto en marcha de forma correcta.

Se pueden valorar o medir valores monetarios o físicos, que resulta más sencillo, u otros valores como el rendimiento de un recepcionista o un animador, que resulta más complicado.

Por ello, pueden darse diferentes tipos de control:

- **Control presupuestario:** es aquel que consiste en la comparación del presupuesto elaborado con la realidad acontecida.
- **Control no presupuestario:** este puede ser de gestión, es decir, aquel que mide el grado de

consecución de los objetivos; y de operaciones, el que mide la eficacia de los procesos productivos.

Según Henry Fayol, teórico de la Administración de empresas:

*El control consiste en verificar si todo marcha de acuerdo con el plan adoptado, las instrucciones dadas y los principios establecidos.*

## 6. Resumen

Como se ha visto, la planificación tradicional se centraba en el corto plazo, es decir, en el presente. Los hoteleros, más preocupados en ocupar sus plazas en el día, relegaban la planificación a largo plazo a un segundo plano.

Pero los tiempos que corren de continuos cambios han obligado a estos a fijar sus expectativas a más largo plazo, en el futuro y a planificar para poder ser más competitivos y, por lo tanto, poder sobrevivir.

La planificación surge por lo tanto como la herramienta útil en la toma de decisiones, en donde, seleccionando, entre una serie de alternativas, los objetivos, los programas, los presupuestos y directrices del hotel, se diseñará el plan idóneo para conseguir los fines que se han establecido.

Existen diferentes **tipos de planes**:

1. Según el período de tiempo en que se esperan conseguir los objetivos: a largo, medio y corto plazo.
2. Según si se formulan para toda la organización o no: estratégicos y operacionales.

3. Según el grado de concreción de sus objetivos: direccionales y específicos.
4. Según su naturaleza: plan de producción, de inversiones, de financiación, de aprovisionamiento, de marketing, de R.R. H.H., etc.

Pero todos ellos contendrán políticas, estrategias, objetivos, procedimientos, métodos, normas y programas.

El proceso de planificación seguirá los siguientes pasos:

1. Determinación de objetivos.
2. Establecimiento de las políticas y estrategias.
3. Determinación de cómo vamos a alcanzarlo.
4. Determinación de los presupuestos y recursos necesarios.
5. Establecimiento de medidas de identificación y corrección de desviaciones.

Todo proceso de planificación, para el éxito de las acciones que se emprendan, debe ir acompañado de un **proceso de control**, que medirá el grado de cumplimiento de los objetivos marcados y que podrá ser, según lo que se mida y evalúe, presupuestario o no presupuestario.



### **Ejercicios de repaso y autoevaluación**

---

#### **1. De las siguientes frases, indique cuál es verdadera o falsa.**

a. La planificación implica aumentar la incertidumbre.

- ☐ Verdadero
- ☐ Falso

- b. La planificación debe basarse tanto en las previsiones de su medio interno como externo.
- ☐ Verdadero
  - ☐ Falso
- c. Vender con descuento es una estrategia.
- ☐ Verdadero
  - ☐ Falso
- d. No contratar a personal casado es una norma.
- ☐ Verdadero
  - ☐ Falso
- e. Toda planificación solo debe responder a dónde queremos llegar.
- ☐ Verdadero
  - ☐ Falso

## **2. Complete las siguientes oraciones.**

- a. La planificación, supone adelantarse y prever \_\_\_\_\_, como medio de toma de decisiones, seleccionando, entre una serie de alternativas \_\_\_\_\_, los programas, los presupuestos y directrices del hotel, diseñando \_\_\_\_\_ idóneo para conseguir \_\_\_\_\_ que se han establecido.
- b. Los objetivos son el aspecto \_\_\_\_\_ o concreto de los planes, es decir, cómo la empresa pretende alcanzar lo propuesto. Por lo tanto, deben presentarse de forma \_\_\_\_\_.
- c. Uno de los pasos del proceso de control es detectar las posibles \_\_\_\_\_ producidas y analizar los