



LA FUNCIÓN DE CONTROL EN LA EMPRESA TURÍSTICA

Fundamentos
de Administración
de Empresas Turísticas

TEMA 7: CONTROL EN LA EMPRESA TURÍSTICA

- Concepto de control
- Proceso de control, características y tipos
- Herramientas de control en la empresa turística

- Bibliografía:

- 📁 Casanueva Rocha, C., García del Junco, J. y Caro, F.J. (2000): Organización y gestión de empresas turísticas
- 📁 Martín Rojo, I. (2009): “Dirección y gestión de empresas del sector turístico”
- 📁 Parra López, E.; Calero García, F. (2006): “Gestión y dirección de empresas turísticas”



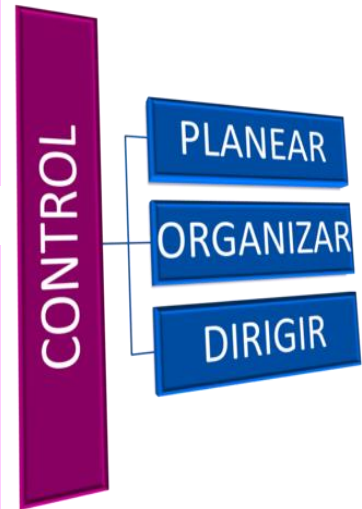
OBJETIVOS FORMATIVOS:

- Recordar el concepto de control
- Explicar la importancia del control en el proceso administrativo y para la empresa
- Describir las fases del proceso de control
- Explicar las características del proceso de control
- Describir y comparar los tipos de procesos de control que pueden aplicarse en la empresa
- Recordar y describir las herramientas de control, presupuestarias y no presupuestarias, de las que disponen las empresas

1. CONCEPTO DE CONTROL

Conjunto de actividades que la Dirección ha de llevar a cabo, para garantizar que los resultados obtenidos por la organización concuerden con los planificados

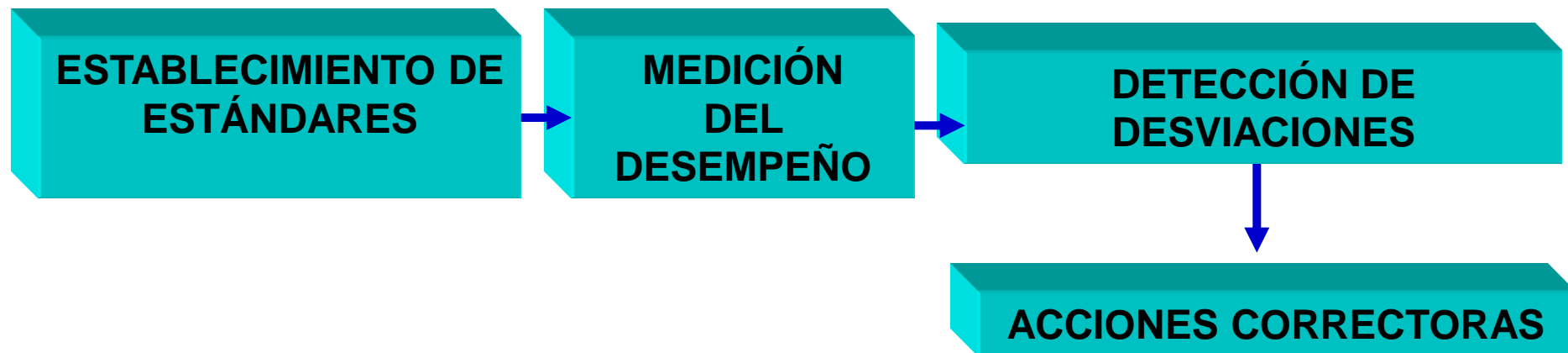
Función responsable de comprobar que la misión y los objetivos de la empresa se están llevando a cabo adecuadamente, detectar las anomalías y proponer acciones de corrección



- **Eslabón final del proceso de dirección, que comienza con la planificación**
- **Necesario un proceso de control equilibrado entre eficacia y libertad individual de los individuos**

2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

Fases del proceso de control



2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

1. ESTABLECIMIENTO DE ESTÁNDARES:

- *Estándar*: punto de referencia o guía para conocer si el valor real (resultado) alcanzado en el desempeño es satisfactorio o no. Derivan de los objetivos planteados para la organización en su conjunto
- Recomendaciones:
 - Debe estar especificados de manera precisa y cuantitativa
 - Deben ser conocidos y aceptados por los empleados
 - Los empleados deben participar en su establecimiento
- **Tipos**:
 - ❖ Físicos: nivel de ocupación del hotel, número de habitaciones limpiadas por hora, número de personas atendidas, etc
 - ❖ Monetarios: ingresos, costes, inversiones, beneficios, etc
 - ❖ Porcentuales: tasa de incremento de ocupación, ventas, etc

2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

2º MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:

- Obtención de información acerca del desempeño real de las personas que ocupan los puestos de trabajo o forman parte de una determinada unidad para poder comparar con lo planificado

Ejemplo: nivel de ocupación de un hotel

- Fuentes de información:

observación personal,

información probabilística y estadística (cuantitativa)

e informes (verbales o escritos)



2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

2º MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO:

- Cuestiones relevantes:
 - **Imprescindible obtener la información necesaria**
 - **Mediciones fiables y que reflejen el desempeño real**
 - **Comparables en el tiempo para estudiar su evolución**
 - **Frecuencia de mediciones equilibrada**

(coste de realización de las mediciones,
relevancia de la información a obtener y
coste del retraso en la detección y corrección de un error)



Ejemplo de medición del desempeño

Equipo de conserjería de un Parador Nacional

Tipo de equipo	Círculo de calidad
Misión	Obtener clientes fieles (fidelizar) en el rango de precios medios a través de servicios cordiales y eficientes.
Estándar actual	Aumentar los clientes habituales entre un 10% y un 15% de los registros actuales, mejorando al mismo tiempo la coordinación entre la conserjería y el departamento de marketing.
Líder de equipo	El conserje
Experiencia en equipos	2 años
Número de miembros	2 empleados de conserjería de diferentes turnos, en un Parador de 50 habitaciones, y 2 representantes del departamento de marketing.

Hoja de planificación de mediciones del equipo de Conserjería del Parador Nacional

Estándar del equipo: Aumentar la tasa de fidelidad de los clientes del 10% al 15%

Tipo de Medición	Quién la conducirá	Fuentes	Tiempos/ Frecuencia	Notas
Información existente	El líder del equipo (Conserje) la resume y la presenta en la siguiente reunión de equipo	Promedio del sector, a obtener de publicaciones del mismo. Registros informáticos del Parador sobre huéspedes registrados	Utilizar la información del último trimestre. Actualizar cada trimestre	Importante: requerir a Informática la preparación de impresos que ordenen el registro según clientes nuevos y habituales
Observación	El técnico de marketing observará los registros. El director de compras observará procedimientos de salida del Parador	Observar al personal en la zona de recepción del Parador	Sesiones de 30 minutos durante dos días. Viernes y sábados o jueves y viernes	No se le mostrará por anticipado al personal del equipo la hoja o planilla de verificación
Encuesta	Autoadministrada	Miembros del equipo de Conserjería; todos los turnos	Repetir luego de 6 semanas, a los 3 meses y a los 6 meses	Encuesta de Éxito del Equipo
Entrevistas	—	—	—	—
Encuesta o entrevista telefónica	Llamadas realizadas por personal del sector o de marketing	Huéspedes del Parador que hayan partido dentro de las últimas 24 horas. Se llamará a uno de cada cuatro huéspedes	Diariamente durante 2 semanas. Repetir si es necesario luego de 6 meses	Considerar utilizarla en evaluaciones de desempeño si se la repite luego de 6 meses

2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

3. DETECCIÓN DE DESVIACIONES:

Comparación de mediciones del desempeño real con los estándares prefijados para detectar desviaciones

4. ACCIONES CORRECTORAS:

- No todas las desviaciones exigen medidas correctoras
- Una desviación positiva puede requerir una acción correctora si esconde un estándar poco ambicioso
- Las grandes desviaciones obligan a detectar las causas y no los síntomas, para actuar sobre las primeras
- Una vez se compruebe la causa concreta, hay que corregir

2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

- **Características del proceso de control:**
 1. **Exactitud**
 2. **Rapidez:** entre el desajuste y el aviso tiempo mínimo
 3. **Información objetiva y comprensible**
 4. **Centrado en las áreas estratégicas:** donde mayor sea la probabilidad o repercusión de la desviación
 5. **Realista**
 6. **Flexible**
 7. **Aceptado por los miembros de la organización**

2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

□ TIPOS DE CONTROL:

❖ Según el momento en que se efectúa:

- Control preliminar (“ex ante”) o preventivo
- Control concurrente, permanente o actual
- Control de resultados o “a posteriori”

❖ Según su finalidad:

- **Control de exactitud o de regularidad:** pretende que se actúe conforme a las normas y procedimientos establecidos. Control interno
- **Control de eficiencia o “control de gestión de la empresa”:** mide la productividad, rentabilidad, etc.



2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS



■ Control preliminar (“ex ante”) o preventivo:

- Se realiza **antes de la actividad** para evitar posibles problemas posteriores durante la ejecución de la actividad a controlar
- Mide características o atributos de los recursos (humanos, materiales, financieros y de capital) a utilizar por la empresa
 - Ejemplo: materias primas de un restaurante, selección de empleados, fuentes de financiación para un posible proyecto

↪ **Técnicas de control preliminar**: inspección de materias primas y materiales, presupuesto financiero y de capital, técnicas de selección de personal y formación

2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

- **Control concurrente (“durante”):**
 - Se lleva a cabo **durante la realización de la actividad**, con el objetivo de detectar cuanto antes las desviaciones y resolver el problema antes de que genere mayores costes para la empresa
 - Ejemplo: supervisión diaria de habitaciones, análisis mensual del nivel de ocupación, número de reclamaciones mensuales, etc.
 - Ayudan a garantizar el cumplimiento de objetivos anuales
 - ↪ **Técnicas de control concurrente:** supervisión del personal, fundamental en la empresa turística



2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

■ Control de resultados (“ex post”):

- Se lleva a cabo **una vez finalizada la actividad** de la persona o unidad en estudio y se basa en datos definitivos
- Utiliza información histórica, por lo que las correcciones serán en el futuro, en los recursos (control preliminar) o en las actividades (control concurrente)
- ↪ **Técnicas de control de resultados:** análisis de estados financieros, análisis de costes, control de calidad y evaluación del rendimiento de los empleados
- *Empresa turística:* por la intangibilidad del servicio el resultado final (grado de satisfacción o de descontento) suele medirse mediante cuestionarios a los clientes



2. PROCESO DE CONTROL, CARACTERÍSTICAS Y TIPOS

□ TIPOS DE CONTROL:

❖ Según el momento en que se efectúa:

- Control preliminar (“ex ante”) o preventivo
- Control concurrente, permanente o actual
- Control de resultados o “a posteriori”

❖ Según su finalidad:

- **Control de exactitud o de regularidad:** pretende que se actúe conforme a las normas y procedimientos establecidos. Control interno
- **Control de eficiencia o “control de gestión de la empresa”:** mide la productividad, rentabilidad, etc.

3. HERRAMIENTAS DE CONTROL



1. Control presupuestario

2. Control no presupuestario



3. HERRAMIENTAS DE CONTROL

1. Control presupuestario

❖ **PRESUPUESTO:** instrumento tanto de control como de planificación, contribuye a la descentralización de la autoridad y a la determinación de responsabilidades

TIPOS

A) Presupuesto monetario:

Refleja las previsiones financieras de la empresa

- **Operativo:** de ingresos (ventas) y de gastos
- **De capital** (inversiones y fuentes financieras)
- **De tesorería o caja** (liquidez de la empresa)

C) Presupuesto en base cero:

Se inicia desde cero cada vez que comienza un nuevo periodo. Se reevalúan como nuevos, cada año, los programas y gastos de la empresa

B) Presupuesto no monetario:

Se expresan numéricamente, pero no en moneda, y suelen servir de base para elaborar los presupuestos monetarios

- Horas de mano de obra (a partir de: plantilla por departamentos, rotación, previsión de bajas, etc.)
- Horas/máquina (lavanderías, panadería, etc.)
- Unidades de material (restauración)

Ejemplo: Hotel

PRESUPUESTO DE INGRESOS/ VENTAS (PRIMER SEMESTRE)

AÑO 2006	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO
(1) ESTANCIAS TOTALES POR DÍA	180	180	180	180	180	180
(2) DÍAS DISPONIBLES	31	28	31	30	31	30
(3)=(1)X(2) ESTANCIAS AL 100%	5.580	5.040	5.580	5.400	5.580	5.400
(4) OCUPACIÓN (%)	70	85	90	90	95	95
(5)=(3)X(4) ESTANCIAS TOTAL MES	3.906	4.284	5.022	4.860	5.301	5.130
(6) PRECIO CONTRATADO	90	90	90	90	90	90
(7)=(5)X(6) TOTAL FACTURACIÓN BRUTA	351.540	385.560	451.980	437.400	477.090	461.700
(8) DESCUENTOS %	14	14	14	14	14	14
(9)=(7)X(8) TOTAL DESCUENTOS	49.216	53.978	63.277	61.236	66.793	64.638
(10)=(7)-(9) TOTAL FACTURACIÓN NETA	302.324	331.582	388.703	376.164	410.297	397.062
DATOS REALES						
OCUPACIÓN (%)	80					
ESTANCIAS TOTAL MES	4.320					
TOTAL FACTURACIÓN BRUTA	388.800					
TOTAL DESCUENTOS	54.432					
TOTAL FACTURACIÓN NETA	334.368					
DESVIACIONES						
OCUPACIÓN (%)	10					
ESTANCIAS TOTAL MES	540					
TOTAL FACTURACIÓN BRUTA	48.600					
TOTAL DESCUENTOS	6.804					
TOTAL FACTURACIÓN NETA	41.796					

3. HERRAMIENTAS DE CONTROL

$$\text{DESVIACIÓN} = \text{REALIDAD} - \text{PREVISIÓN}$$

■ PROBLEMAS DE LOS PRESUPUESTOS:

1. **Sobrepresupuestación:** no dejar margen de maniobra a los directivos en la gestión de los recursos presupuestados que les corresponden
2. **Exceder las metas:** el objetivo es cumplir con los objetivos de la empresa y no en sí con los presupuestos
3. **Esconder ineficiencias:** presupuestar teniendo en cuenta los datos de los presupuestos anteriores. Pueden premiarse las ineficiencias
4. **Ocasionar inflexibilidad:** si se producen errores en las previsiones que sirvieron de base para realizar los presupuestos, éstos han de ser flexibles para adaptarse a los cambios.

3. HERRAMIENTAS DE CONTROL

- **SOLUCIONES A LOS PROBLEMAS DE LA PRESUPUESTACIÓN:**
 - **PRESUPUESTO FLEXIBLE:**
 - **Presupuestos suplementarios:** si las previsiones de gastos quedan por debajo de lo que es necesario efectuar
 - **Flexibilidad en la dirección:** consideración del presupuesto como punto de referencia, pero no como algo inamovible. De esta forma no es necesaria la revisión del presupuesto de forma escrita cada vez que se aprecie una variación
 - **Presupuestos alternativos:** elaboración de varios presupuestos que recogen escenarios diferentes, desde los más positivos a los más negativos
 - **PRESUPUESTO EN BASE CERO**

3. HERRAMIENTAS DE CONTROL

2. Control no presupuestario

MÉTODOS

Información estadística

Informes y análisis especiales

Auditoría interna

Observación personal


Encuestas de satisfacción

Evaluación del desempeño

Encuestas a los clientes



ESTADÍSTICAS DE TRÁFICO

	Diciembre			Acumulado		
	2005	2004	%	2005	2004	%
Pasajeros (miles)	1.987	1.950	1,9	27.675	26.692	3,7
Doméstico	1.065	1.065	0,0	15.415	14.874	3,6
Medio Radio	634	598	5,9	8.745	8.307	5,3
Europa	591	561	5,3	8.231	7.909	4,1

Principales magnitudes (no auditado) (a)

GRUPO IBERIA Miles de €	3 ^{er} Trimestre (Jul – Sep)			Acumulado (Ene – Sep)		
	2005	2004	%	2005	2004	%
Ingresos de las operaciones	1.978.671	1.293.375	53,0	4.378.054	3.672.079	19,2
Gastos de las operaciones	1.585.074	1.183.164	34,0	3.955.511	3.498.943	13,0
Resultados de las operaciones	393.597	110.210	257,1	422.543	173.136	144,1
BAILAR (EBITDAR) (b)	239.686	258.613	-7,3	542.259	561.561	-3,4
Resultados de explotación (b)	80.758	112.665	-28,3	109.232	142.718	-23,5
Resultados netos consolidados	372.562	87.855	n.s.	401.802	150.059	167,8
Fondos propios (c)	---	---	---	1.762.661	1.657.211	6,4
Endeudamiento neto de balance (c)	---	---	---	-1.532.534	-1.171.184	30,9
Endeudamiento neto ajustado x 8 (c)	---	---	---	1.667.658	1.678.916	-0,7
AKO (millones)	16.659	16.053	3,8	47.764	45.359	5,3
PKT (millones)	13.619	12.699	7,2	36.979	34.526	7,1
Coefficiente de ocupación (%)	81,8	79,1	2,6 p.	77,4	76,1	1,3 p.
Ingresos de pasaje	989.792	927.162	6,8	2.689.366	2.560.475	5,0
Ingreso de pasaje / PKT (cént. €)	7,27	7,30	-0,5	7,27	7,42	-1,9
Ingreso de pasaje / AKO (cént. €)	5,94	5,78	2,9	5,63	5,64	-0,3
Ingreso de explotación / AKO (cént. €)	8,00	8,04	-0,4	7,67	7,89	-2,7
Coste de explotación / AKO (cént. €)	7,52	7,33	2,5	7,44	7,57	-1,7
Coste explotación (exc. fuel) / AKO (cént. €)	6,10	6,25	-2,5	6,19	6,56	-5,7

GRUPO IBERIA	3 ^{er} Trimestre (Jul - Sep)			Acumulado (Ene - Sep)		
	2005	2004	%	2005	2004	%
Ratios unitarios (céntimos de € / AKO)						
INGRESO DE EXPLOTACIÓN	8,00	8,04	-0,4	7,67	7,89	-2,7
COSTE DE EXPLOTACIÓN	7,52	7,33	2,5	7,44	7,57	-1,7
Combustible	1,42	1,08	31,4	1,26	1,01	24,2
Mantenimiento de flota	0,44	0,44	-1,7	0,46	0,44	4,6
Repuestos de flota	0,23	0,25	-8,9	0,24	0,25	-2,1
Mantenimiento (subcontratos)	0,21	0,19	7,6	0,22	0,19	13,1
Personal	2,17	2,26	-3,6	2,25	2,37	-4,8
Alquiler de flota	0,69	0,61	11,7	0,63	0,62	1,1
Gastos comerciales	0,41	0,50	-17,9	0,41	0,59	-31,1
Derechos por tráfico aéreo	0,68	0,67	1,4	0,68	0,69	-1,4
Tasas de navegación	0,43	0,43	-0,8	0,44	0,44	-2,2
Servicio a bordo y mayordomía	0,14	0,15	-5,6	0,14	0,16	-13,7
Resto	1,14	1,19	-3,9	1,19	1,25	-5,0
Mantenimiento de flota neto unitario (b)	0,34	0,34	-1,9	0,35	0,35	-0,8
Gasto comercial neto s/ ingresos de tráfico (%) (c)	4,3	4,9	-0,6 p.	4,3	6,2	-1,8 p.
Productividad						
Utilización media flota (horas / avión / día)	9,32	9,31	0,1	9,17	9,11	0,7
Plantilla equivalente	25.069	25.843	-3,0	24.516	25.063	-2,2
AKO / empleado	665	621	7,0	1.948	1.810	7,7
Tierra	883	826	6,9	2.620	2.433	7,7
Tierra (excluido personal de handling)	1.835	1.667	10,1	5.228	4.722	10,7
Horas bloque / tripulante técnico	68,9	65,4	5,3	198,6	189,8	4,6
Horas bloque / tripulante auxiliar	31,1	30,2	2,8	90,1	86,8	3,8