

TEMA 1

LA NATURALEZA DE LA EMPRESA TURISTICA

1.CONCEPTO EVOLUCION Y EL ESTUDIO DE LA EMPRESA

• CONCEPTO DE EMPRESA

DEF RAE:

- Organizaci3n: accion o efecto de organizar u organizarse, a una asociaci3n de personas regulada por un conjunto de normas en funcion de determinados fines, y a disposici3n, arreglo u orden. Grupo de personas constituido con el proposito de alcanzar un determnado objetivo.
- Empresa: accion o tarea que entra3a dificultad y cuya ejecuci3n requiere decisi3n y esfuerzo, unidad de organizaci3n dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestaci3n de servicios con fines lucrativos. Desarrollo de una tarea ardua donde el ejecutor asume el riesgo para cubrir una necesidad existente en el mercado a cambio de una recompensa.

FUNCION DE LA EMPRESA: generar valor de riqueza o utilidad. Obtener unos bienes con un valor superior a los recursos invertidos.

CARACTERISTICAS DE LA EMPRESA:

- conjunto de factores referentes al marketing y factores financieros
- todas las empresas presentan fines u objetivos.
- la coordinaci3n de los factores, necesaria para lla existencia de la empresa, se realiza por el factor directivo.
- la empresa es un sistema que trata de alcanzar ciertos objetivos.

- EVULUCION Y ESTUDIO DE LA EMPRESA

La economia de la empresa:

1-tiene un contenido interdisciplinar: integra teorias y conocimientos relacionados con la empresa

2-es una ciencia social que emplea los fundamentos del analisis economico y del estudio del comportamiento administrativo o psicosocial para explicar la naturaleza, estructura y comportamiento de la empresa y el empresario.

3- estudia la realidad economica de las empresas y explica sus actividades y funciones.

Principales teorias:

- teoria economica: se basa en que no se deben solo aportar normas sobre como asignar los recursos, sino tb justificarlas.
 - ◆ el metodo neoclasico: concibe la empresa como una unidad dnd se produce una trasformacion de factores productivos en bienes destinados al consumo de las empresas o los individuos. El objetivo es la maximizaci3n del beneficio por lo que el empresario queda relegado a un segundo plano.

- ♦ La economía industrial: se ocupa del análisis de la estructura y el comportamiento de los mercados y de las empresas. Destaca su interés y aplicación al campo de la estrategia empresarial, el paradigma estructura-conducta-resultados, y la teoría de los juegos.
- ♦ Teorías directivas gerenciales: se basan en la separación que existe entre la dirección y la propiedad de la empresa. De esta forma surge la posibilidad de una divergencia entre las funciones de utilidad y la propiedad.
- ♦ La nueva economía institucional: estudia la empresa como alternativa al mercado. Siguiendo teorías:

1. teoría de costes de transacción: importancia de los costes derivados de la realización de transacciones económicas con el propósito de comparar la eficiencia relativa. Los tres conceptos sobre los que se sustenta son: la transacción (transferencia de bienes o servicios entre unidades tecnológicamente separables), mecanismos para gobernar la transacción (el mercado y la empresa) y los costes asociados a la misma (de información, de negociación y de garantía).

2. teoría de la agencia: concibe la Empresa como un nexo de contratos, común de las relaciones contractuales entre los diversos factores de producción. Analiza el problema del control del comportamiento derivado de una relación en la que una o más personas encomiendan a otra persona (agente) la realización de un servicio que se realiza en condiciones de asimetría de información y conflicto de objetivos entre ambos. Los dos componentes básicos: el conflicto de objetivos y la incertidumbre. Las partes deben invertir recursos para evitar tales comportamientos provocando unos costes: costes de supervisión, costes de garantía y costes de pérdida residual.

3. la teoría de los derechos de propiedad o de los contratos incompletos: se preocupa por la forma en que diferentes estructuras asignan derechos de propiedad para resolver los problemas que surgen cuando los contratos son incompletos.

2. teoría de la organización: clasificación de Scott:

- **Modelos de sistemas racionales cerrados:** conjunto de planteamientos que se desarrollan en las primeras décadas del siglo XX, escuelas clásicas de organización. Están influenciadas por la 2ª revolución industrial, lo que produjo una fuerte expansión de las empresas y la aparición de la gran empresa industrial.
- la dirección científica del trabajo: asignarle al trabajador un puesto acorde a su capacidad. La idea es que es posible analizar las tareas desarrolladas por los trabajadores individuales de modo que se descubran aquellos procedimientos que produzcan el máximo de productos con el mínimo de energía y recursos.
- La escuela del proceso administrativo: centra su atención en el trabajo de los directivos. 14 líneas de acción para la racionalización de las actividades organizativas.
- La escuela burocrática: estructura organizativa altamente formalizada, idónea en organizaciones complejas.
- **Modelos de sistemas naturales cerrados:** centra su atención en el comportamiento de los individuos y de los grupos en las organizaciones. En función del énfasis otorgado se distinguen:
 - Escuela de las relaciones humanas: empieza con las experiencias de Hawthorne en los talleres de Western Electric Company. Dice que existen variables como la motivación. Por eso consideran que los factores relacionados con las motivaciones humanas deben ser considerados.
 - Teoría de los sistemas operativos: se basa en la diferenciación entre sistemas conflictivos (los individuos tienen objetivos que no son conjuntamente consistentes) y sistemas cooperativos (cuando los individuos actúan conjuntamente hacia fines comunes)

- **Modelo de sist racionales abiertos:** destaca la inmersión de la empresa en un contexto exterior en el que se debe contar para su estudio.
- Escuela del comportamiento: estudia los factores psico-sociológicos y de decisión cuyas interdependencias interpretan el comportamiento del individuo y facilitan el ajuste de las act de la empresa en los obj particulares. Fuerte influencia de la psicología, sociología...
- Teoría de sist: propone la modelización y análisis de los problemas de la empresa, considerándola como un todo indisoluble.
- El enfoque contingente: consideración de las posibles condiciones o contingencias del entorno para establecer los diseños estructurales o las acciones directivas más adecuadas para cada caso particular.
- **Modelos de sist naturales abiertos:** inciden en la importancia del entorno en la determinación de la estructura, el comportamiento y los cambios de vida de las organizaciones.
- la ecología de las poblaciones: trata de aplicar conceptos tomados de la biología. Toma como unidad de análisis la población, o conjunto de organizaciones altamente similares. Su idea central es que los recursos del entorno son limitados y se distribuyen en forma de nichos de recursos con los que una población puede sobrevivir y reproducirse. Solo las formas organizativas capaces de aprovechar estas combinaciones sobrevivirán.
- Teoría de la dependencia de recursos: ninguna organización es capaz de generar por sí misma todos los recursos que necesita, depende del entorno. Las fuentes de estos recursos son las organizaciones y unas organizaciones dependerán de otras en mayor o menor medida dependiendo de sus necesidades de recursos.
- La escuela institucional: existen características básicas en las organizaciones que hay que tener en cuenta y esto puede llevarnos a un esquema clasificatorio. Algunas organizaciones llevan una vida propia. Énfasis sobre el entorno.
- Aprendizaje organizativo: las actuaciones de las personas a menudo proceden más que siguen a los objetivos. Las preferencias de los individuos son variables y deben ser descubiertas.

3-pensamiento estratégico: es el estudio de la empresa desde el pensamiento, MINTZBERG

-pensamiento estratégico racional: desarrolla teorías normativas para desarrollar estrategias adecuadas. Asume que la dirección de la empresa posee una discrecionalidad considerable. Es analítica y racional, y puede planificar de forma comprensiva.

- ♦ La escuela de diseño: considera la formación de la estrategia como un proceso de encaje entre las fortalezas y debilidades internas y las oportunidades y amenazas externas.
- ♦ La escuela de la planificación: concibe la formulación de estrategias como un proceso detallado formal.
- ♦ La escuela de posicionamiento: se fija más en la elección genérica de cuál debe ser la empresa en determinados contextos.

-aproximaciones centradas en los procesos estratégicos: consiste en cómo se toman las decisiones no estructuradas, no programadas dentro de las organizaciones. Existen 6 escuelas:

- La escuela empresarial: el proceso de formación de la estrategia se basa en las características

personales del líder.

- Escuela cognitiva: plantea la estrategia como un proceso visionario del líder.
- La escuela del aprendizaje: traslada la formación de la estrategia desde una perspectiva de carácter colectivo de la org. Se considera que las organizaciones deben ir emergiendo a medida que la organización aprende.
- La escuela política: formación de la estrategia como proceso de poder.
- Escuela cultural: forma de las estrategias vinculado a la cultura organizativa destacando su carácter colectivo y cooperativo.
- La escuela del entorno: el poder reside en el entorno más que en la organización para la formación de la estrategia.
- El pensamiento integrador: a este grupo pertenece la escuela configurativa que trata de combinar las anteriores.

1.2.EL EMPRESARIO Y LA CREACION DE EMPRESAS

1.2.1 DEF Y CARACTERISTICAS DEL EMPRESARIO

DEFINICION: es el factor central, negocia con los otros factores de la empresa y establece relaciones en el entorno de la empresa.

TIPOS DE EMPRESARIO

1. empresario riesgo: compra la materia prima para transformarla y venderla más cara.

La actividad empresarial supone adquirir compromisos con los proveedores a cambio de unos hipotéticos ingresos futuros.

2. empresario-control: coordinador de los factores productivos de los procesos productivos. Dos funciones:

-estimar la demanda

-organizar y ordenar los factores productivos a su disposición para alcanzar la máxima productividad.

3. empresario-capitalista: propietario.

4. empresario-especulador: búsqueda del beneficio a nivel individual independientemente de si es favorable o no al bien colectivo

5. empresario-innovador. Se introduce en un mercado nuevo y al ser el único también es el único que saca beneficios.

6. empresario descubridor de oportunidades: encargado de aprovechar las oportunidades existentes en la economía.

FACTORES QUE EXPLICAN LA EXISTENCIA DE EMPRESARIOS

- FACTORES PSICOLOGICOS: necesidad de poder y de logro, asumir riesgos y capacidad de liderazgo.
- FACTORES SOCIOLOGICOS: educación, experiencias previas y posición social.
- FACTORES DEL ENTORNO: el ritmo de la innovación, la existencia de oportunidades de negocio, la disponibilidad de financiación y capital.

3.CREACION DE EMPRESAS

La creaci3n de una empresa supone abordar dos cuestiones fundamentales

LA IDEA: debe estar basada en una oportunidad empresarial q ste orientada a una necesidad que se kiere cubrir a traves d una nueva empresa.

- Motivos:
- Desarrollar trabajos xa los q tenems formaci3n, realizads de forma independent
- Poseer una idea innovadora q pueda ser rentable
- Imitar a empress q tienen 3xito en las act q desarrollan
- Conocer el sector x aber trabajado y star capacitados xa trabajar en el mismo
- Detectar nixos de mercado en los que exista una demanda insatisfecha q yo puedo cubrir.

EL PLAN DE EMPRESA:

- Documento en el q se refleja el contenido del proyecto empresarial q se pretende poner en marcha.
- No existe ningun modelo estandar de plan de empresa
- El plan engloba: 1.descripcion de la empresa. 2. descripci3n del producto. 3. planificaci3n de los aspectos comunes.
- Posible esquema de plan de empresa:

1objetivos del proyecto empresarial y presentacion del empresario

- Def de las características generales del proyecto
- Resumen del proyecto
- Presentacion del empresario

2.act de la empresa: producto o servicio

- Def de las caract. Del prod o serv q va a ser objeto de las act de la empresa
- Mercado al q va dirigido y necesidades q cubre
- Características diferenciadoras
- Normas reguladoras de fabricaci3n y comercializacion
- Proyeccion juridica

3.el mercado

- Def del mercado al q se dirigira el producto
- La competencia
- Participaci3n prevista en el mercado

4.comercializacion.

- Presentacion del producto
- Determinaci3n del precio
- Penetraci3n en el mercado
- Acciones d promocion
- Prevision d ventas
- garantias

5.produccion

- determinaci3n del proceso productivo
- selecci3n de instalaciones
- aprovisionamiento
- gestion de stocks
- control de calidad

6.localizacion

- criterios de localizacion
- terrenos edificios e instalaciones
- comunicaci3n e infraestructuras
- ayudas publicas para la localizacion

7.las personas

- puestos de trabajo
- distribuci3n por categorías
- perfiles y conocimientos
- cormas de contrataci3n
- previsiones de crecimiento de empleo

8.financiacion

- necesidades economicas del proyecto
- selecci3n de fuentes de financiacion
- plan financiero

9. aspectos formales del proyecto.

- Eleccion de la forma juridica
- Tramites administrativos a realizar
- Obligaciones de la empresa

TIPOS DE EMPRESAS

a.segun la propiedad del capital:

- Privada: capital propiedad d los particulares
- Publica: propiedad del estado
- Cooperativa: propiedad de los trabajadores
- Mixta

b.segun el tamaño de la empresa

- Microempresas: -de 10 empleados, - de 2millones de euros de volumen de negocio.
- Empresas pequeñas: 10-49 empleados. - de 10millones de vol de negocio
- Empresas medianas: 50-249 empleados. Menos de 50 millones de vol de negoc
- Empresas grandes: mas de 250 empleados y mas d 50 millones de vol de negocio.

c.segun la naturaleza de la act economica productiva

- Industriales: producci3n de bienes mediante la transformaci3n de material. Se clasifican en

-extractivas: explotación de recursos naturales

-transformadoras: transforman las materias primas en productos terminados

1. de consumo final

2. de producción

- Empresas comerciales: intermediarias. Su función primordial es la compra venta de productos determinados. Se clasifican en

-mayoristas

-minoristas

-comisionistas

- Empresas de servicios.

d. según el sector de actividad

- De sector primario: explotan recursos naturales, no incluye la minería
- De sector secundario: explotación del subsuelo o utilización de maquinaria
- De sector terciario: transporte o instituciones financieras y de seguros.

e. según el ámbito de actuación

- Locales
- Provinciales
- Regionales
- Nacionales
- Multinacionales

f. según las características socioeconómicas

- Artesanal
- Capitalista (aplicando tecnología)

g. según su forma jurídica

- La titularidad la ejerce una persona física. Empresa individual.
- colectividades sin personalidad jurídica: comunidad de bienes, sociedad civil.
- La titularidad la ejerce una persona física (sociedades): son asociaciones voluntarias de personas físicas que desarrollan una actividad económica mediante la aportación de un capital social y cuya responsabilidad está asumida por la sociedad. Sociedades mercantiles-. Sociedad colectiva, sociedad de responsabilidad limitada, sociedad limitada nueva empresa, sociedad anónima, sociedad comanditaria. (x acciones o simple). Sociedades mercantiles especiales: laboral, cooperativa, garantía recíproca, capital-riesgo, interés económico, mobiliaria

Las diferencias fundamentales entre las formas jurídicas son:

- Responsabilidad frente a terceros

- Trámites administrativos
- Capital mínimo para la constitución
- Tributación de beneficios.

TIPOS DE EMPRESAS TURÍSTICAS

- Alojamientos turísticos: aquellas que ofrecen hospedaje. Hay q destacar as empresas hoteleras q a su vez se clasifican en x su:

-emplazamiento

-categoría

-tamaño

-Distribución de la propiedad y control o gestión

- Empresas de restauración: los restaurantes

-emplazamiento

-especialidad

-tipo de cocina

-tipo de servicio: clásico o autoservicio

-categoría

- Empresas de intermediación: son las agencias de viajes

-mayoristas

-minoristas

-mayoristas-minoristas

- Empresas de recreo y cultura:

-parques temáticos

-espacios naturales

-oferta deportiva

-oferta cultural

- Empresas de transportes

TIPOS DE TURISMO

Turismo es la suma total de las actividades que las personas realizan durante sus viajes o estancias en lugares

distintos a su entorno habituales durante periodos consecutivos inferiores a un año con fines de ocio, negocios u otros motivos

- turismo de placer: turismo de descanso, deportivo, visitas culturales....
- turismo de congresos convenciones o negocios
- turismo de educación: fines educativos
- turismo medicinal: balnearios centros de talasoterapia
- ecoturismo: contacto con la naturaleza

RASGOS DISTINTIVOS

- estacionalidad
- localización próxima a los recursos turísticos: tienen que estar cerca de los recursos que permiten el desarrollo de su actividad.
- viabilidad de los gustos y necesidades de la demanda
- importancia de los recursos humanos

TEMA 2

LA DIRECCION

2.1.LAS FUNCIONES, LOS NIVELES Y LA NATURALEZA DEL TRABAJO DIRECTIVO

• LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

FUNCIONES

- ♦ PLANIFICACION: decidir con antelación qué conseguir, cómo, cuándo, qué personas que resultados....
- ♦ ORGANIZACIÓN: diseñar una estructura organizativa, organigrama
- ♦ DIRECCION DE LOS RRHH: entrenamiento y asignación de personas a puestos

CONTROL: medir resultados, compararlos con los esperados y corregir desviaciones.

• LOS NIVELES DIRECTIVOS

NIVELES

• Niveles directivos

-Destrezas técnicas: deben tener habilidades y conocimientos técnicos

-destrezas interpersonales: trabajar en conjunto, comprender y motivar a los demás

-destrezas conceptuales: analizar un problema complejo, identificar sus elementos más importantes e interrelaciones y tener una visión a largo plazo.

• Niveles

a. según la amplitud de la actividad

-dir. De carácter general: responsables.

-dir funcionales: dirige un sector centrado en una act. Concreta

b. SegÃºn el nivel directivo

-alta direccion: dirige la empresa, marca, objetivos y las lineas estrategicas

-dir. De 1ª linea: contacto en los trabajadores, decisiones rutinarias y mecanicas.

-nivel Inter.: ponen en contacto a unos cn otros.

DECISIONES

• SegÃºn el nivel organizativo

-decisiones estrategicas: alta direccion. Establecen fines y objetivos q afectan a toda la empresa

-decisiones tacticas: son los que se adoptan por parte de los directivos intermedios, cual va a ser la distribuciÃ³n en planta, como se va a distribuir el presupuesto, o la planificaciÃ³n de la producciÃ³n

-decisiones operativas: son los q adoptan los directivos de primera linea, la aceptaciÃ³n o rechazo de creditos, determinar el nivel de inventarios de materias primas o la asignaciÃ³n de tareas a los trabajadores

• SegÃºn el metodo empleado

-decisiones programadas: repetitivas y rutinarias. sirven para resolver problemas q ocurren frecuentemente.

-decisiones no programadas: son aquellas que son enteramente nuevas, no estructuradas e inusualmente importantes para la empresa. Suelen ser tomadas x la alta direccion.

• SegÃºn el tipo de problema que afronta y la solucion

-decisiones rutinarias: son aquellas que resuelven problemas estandarizados y bien conocidos, x lo que es posible diseÃ±ar una rutina para resolverlos y no hay q tratarlos como nuevos cuando aparecen.

-decisiones adaptativas: son aquellos q implican cambios incrementales sobre la situaciÃ³n actual.

-decisiones innovadoras: son decisiones unicas o novedosas y no estructuradas x lo q no existe un metodo preestablecido para tratarlas.

• LA NATURALEZA DEL TRABAJO COLECTIVO

el trabajo de un directivo se caracteriza x estar poco definido. El directivo puede desempeÃ±ar en su trabajo hasta 10 tipos de roles diferentes q se pueden dar al mismo tiempo.

• Papeles interpersonales

-cabeza visible: sÃ­mbolo de la organizacion

-lider: capaz de influir en el comportamiento de otros

-enlace: relacion cn individuos y grupos externos cn lo q obtienen informaciÃ³n y favores en beneficio de ambas partes

- **Papeles informativos**

-monitor: los directivos buscan y reciben información para mejorar sus conocimientos sobre su organización y el entorno que la rodea.

-difusor: los directivos diseminan la información a recoger

-portavoz: transmitir información hacia abajo pero también hacia arriba

- **Papeles decisorios**

-empresario: los directivos actúan como iniciadores y estimuladores de los cambios que sean necesarios.

-gestor de anomalías: los directivos deben encargarse de resolver los problemas imprevistos que surjan

-asignador de recursos: los directivos deben asignar el uso de los recursos a todo tipo de organización

-negociador

2.2 LOS OBJETIVOS Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

- **LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA TURISTICA**

- ♦ **los objetivos**

-deben ser medibles, específicos, adecuados, sucesivos, realistas y susceptibles de ser asociados con un plazo de tiempo.

-funciones de los objetivos:

Guiar, base de evaluación y control, motivar a los miembros de la empresa, transmitir al exterior las intenciones de la empresa.

Existen una serie de términos que presentan diferentes matices:

-misión: identidad de la empresa a la hora de actuar y de cara al futuro-incluye valores, creencias y filosofía.

-visión: percepción de lo que debería ser la empresa en el futuro

-retos: objetivos estratégicos menos ambiciosos.

- ♦ **clasificación**

-según la naturaleza: financieros y estratégicos.

-horizonte temporal. A corto/largo plazo.

-según el grado de concreción: abiertos(forma amplia) cerrados(forma precisa)

-según alcance: ambiciosos, imposibles.

-nivel de implantación: corporativos, competitivos, funcionales.

♦ ¿Quién los fija?

- consejo de administración y altos ejecutivos fijan: misión, visión y objetivos globales
- directivos nivel intermedio: objetivos de las diferentes dimensiones del negocio.
- director área funcional: objetivos de su área funcional.
- los stakeholders o grupos de interés: aquellos individuos cuyos objetivos dependen de lo que haga la empresa y de los que depende la empresa: accionistas, directivos.....

El enfoque más actual en la definición de objetivos de la empresa se centra en la creación de valor para los accionistas. Desde el punto de vista de la propiedad, el objetivo de la empresa consiste en la maximización de la riqueza de los accionistas que se consigue maximizando el valor de la empresa en el mercado.

La rentabilidad económica es el cociente entre el beneficio antes de impuestos e intereses y el total activo neto.

La rentabilidad financiera es el indicador más relevante de la rentabilidad y se calcula como el cociente entre el beneficio neto y los capitales propios.

♦ Otro tipo de objetivos

- disminución de la estacionalidad: la empresa turística busca luchar contra la estacionalidad, ofreciendo sus servicios de un modo constante aunque en determinadas épocas del año se dirijan a clientes diferentes
- dimensión óptima y flexibilidad: deben disponer de la capacidad suficiente para prestar sus servicios sin que exceda en los periodos de baja demanda y no asumir los costes de su no utilización y ser capaces de reaccionar con rapidez.
- satisfacción del cliente e imagen propia: son dos elementos fundamentales.
- profesionalización y formación: lograr un alto grado de profesionalidad de los empleados y directivos.

• LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA TURÍSTICA

A la empresa se le exige que sienta preocupación con respecto a todas aquellas externalidades que genera

la responsabilidad social se define como la integración voluntaria por parte de las empresas de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

Exige tener en cuenta al resto de los grupos de interés aparte de los accionistas.

♦ Existen tres **ámbitos** de responsabilidad social:

- ámbito económico-funcional: producción de bienes, crear empleo, formación...
- ámbito de calidad de vida: bienes de calidad, buena relación con los trabajadores, proveedores y clientes. Preservación del medioambiente.
- ámbito de inversión o acción social: promover educación, cultura, deporte..

♦ Dos **perspectivas** según el nivel de compromiso:

-negativa: la única responsabilidad de la empresa es usar sus recursos y capacidades en actividades dirigidas a incrementar los beneficios. Maximizar su valor para los accionistas y dedicar los recursos económicos a acciones sociales iría en contra de este objetivo

-favorable: mayor compromiso de la empresa con las relaciones laborales, el cambio de valores de la sociedad... con el objetivo de aumentar los beneficios a corto y a largo plazo mediante la mejora de la imagen de la empresa

La responsabilidad social está íntimamente relacionada con la ética de los negocios.

2.3. ANALISIS DEL SECTOR TURISTICO

el análisis del entorno permitirá a la empresa determinar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta.

Entorno: todo aquello que está fuera de los límites de la empresa como organización.

Hay dos niveles de análisis:

-general: todo lo que rodea a la empresa dentro del sistema socio-económico

-específico: es el sector en el que la empresa desarrolla su actividad.

♦ 4 factores según el **grado de incertidumbre**:

-estabilidad: nivel de predicción de los cambios que se producen

-complejidad: en función del número de elementos externos que influyen en la empresa

-según número de clientes, productos, servicios, mercados

-hostilidad: según rivalidad entre los competidores.

• EL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA TURISTICA

el análisis de PESTEL es una herramienta que nos permite el análisis del entorno general. Con este análisis se trata de determinar qué factores del entorno afectan a la organización:

- ♦ Factores políticos y legales: el sector turístico tiene una regulación bastante amplia, mucha de la cual depende de las CCAA que tienen delegadas estas competencias.
- ♦ Factores económicos: el turismo y el ocio en general no son bienes de primera necesidad, por lo que si la economía está en expansión o recesión son relevantes para el desarrollo, como la presión fiscal y el acceso o no a créditos de consumo.
- ♦ Factores tecnológicos: el nivel y el progreso de los conocimientos científicos afecta a los procesos productivos y la prestación de los servicios, métodos de gestión y procesamiento de la información.
- ♦ Factores socio-culturales: tiene mucha importancia en el sector turístico. Factores de tipo demográficos, raza, región, sistema educativo, valores, creencias... afectan a las empresas turísticas en cuanto a volumen potencial del mercado turístico.
- ♦ Factores ecológicos y medioambientales: los factores que más afectan.

• EL ENTORNO ESPECIFICO DE LA EMPRESA TURISTICA

La herramienta mas utilizada para el analisis del entorno especifico es el modelo de las 5 fuerzas competitivas de PORTER, q sirve para identificar las oportunidades y amenazas q determinan el grado de atractivo en una industria y q ayudara a los directivos a identificar las bases de la estrategia competitiva y la obtenci3n de rentas superiores. Son las siguientes:

- **Intensidad de la competencia entre los rivales actuales**: la intensidad de la competencia actual depende de las actuaciones de los competidores existentes q sienten la presion o ven la oportunidad d mejorar su situaci3n
- **Amenaza de entrada d nuevos competidores**: si una industria posee altas tasas de rentabilidad y crecimiento surgiran nuevos competidores q yerran entrar. Si lo consiguen el atractivo de la industria disminuira. Esto dependera de:

-barreras d entrada: factores q dificultan el acceso a la industria a otros competidores

-reaccion de los competidores ya establecidos: los nuevos entrantes podran ser disuadidos si se esperan a q las empresas estabecidad respondan de forma energica para dificultar la entrada de nuevos competidores.

- **Amenaza de productos sustitutivos**: aquellos q desempeñan la misma funcion q el producto d la industria.
- **Poder negociador de los clientes**: la satisfacci3n del cliente es fundamenrtal en el entorno turistico. Especial cuidado para q los clientes mayoristas no pasen a vender directamente al cliente
- **Poder negociador de los proveedores**:es necesario indicar que la calidad d los productos y servicios adquiridos a los proveedores es my importante ya que de ella depende el servicio final q se ofrezca al turista.

2.4.GESTION DE LA CALIDAD Y TECNOLOGIAS DE LA INFORMACION EN LAS EMPRESAS TURISTICAS

• GESTION DE LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS TURISTICAS

un elemento fundamental relacionado con los objetos de empresas empresariales y q mas preocupa en la actualidad a la direccion de la empresa turistica es la calidad.

Para esto x ejemplo cada hotel selecciona el sistema de gestion mas adecuado a sus características y objetivos, partiendo de la amplia variedad de normas y herramientas, formas y modelos, codigos q nos transfieren ese sentimiento y filosofia de calidad, en acciones concretas aplicables.

El instituto xa la calidad turistica española es una entidad de certificaci3n de sistemas de calidad especialmente creados para empresas turisticas. Es un organismo español, privado, independiente, sin animo de lucro y reconocido en todo el ambito nacional. Sus funciones son:

- ♦ Normalizacion:creaci3n desarrollo actuaci3n y revision de las normas de calidad turistica adaptadas al mercado y asistencia a los sectores turisticos en el desarrollo de normas ISO.
- ♦ Certificaci3n: reconocimiento al esfuerzo realizado por las empresas turisticas en la implantaci3n del sistema de calidad mediante la concesion del sello de calidad turistica española y su marca, la Q.
- ♦ Promocion. Del sistema d ecalidad tiristico español asi como su marca, la Q de calidad

turística, como elemento visible del sistema y de los establecimientos que la ostentan a través de: campañas de publicidad, presencia en ferias, ponencias, publicaciones, notas de prensa...

- ♦ Formación: organización de cursos dirigidos a: auditores, técnicos, delegados del ICTE, profesionales del sector, expertos en calidad turística y estudiantes universitarios.

El SERVQUAI es un modelo de ev del cliente sobre la calidad del servicio en el que:

- Define un serv de calidad como la diferencia entre las expectativas y percepciones de los clientes.
- Señala ciertos factores clave que condicionan las experiencias de los usuarios: comunicación boca a boca, u opiniones y recomendaciones de amigos, necesidades personales, experiencias con el servicio,, comunicaciones externas...
- Identifica las 5 dimensiones relativas a los criterios de evaluación que utilizan los clientes para valorar la calidad de un servicio. Estas dimensiones son: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, elementos tangibles.

TEMA 3.

LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

- **LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**
- **DEF. DE ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

deben tener:

- objetivos claros y sencillos, coherentes y a largo plazo
- conocimiento del entorno competitivo: saben, las reglas del juego
- valoración objetiva de los recursos. Conocimiento objetivo de sí mismo
- puesta en marcha eficaz a través de entrega, constancia, organización...
- **DEFINICION:** nexo entre la empresa y su entorno, fundamentalmente específico (relaciones con clientes, competidores, proveedores) busca mejorar la competitividad y renta.
- **PRINCIPALES CARACTERISTICAS DE LA ESTRATEGIA**

- constituye un proceso interactivo entre la empresa y el entorno
- la estrategia implica un planteamiento de misiones y objetivos a largo plazo
- la estrategia debe establecer las políticas y objetivos a corto plazo o de carácter inmediato
- la estrategia persigue defender y apoyar la competitividad de la empresa.

- **COMPONENTES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

- campo o ámbito de la actividad: cartera de actividades o negocios de la empresa
- capacidades o competencias distintivas: son la totalidad de recursos, habilidades y conocimiento, presentes o potenciales que posee controla y domina la empresa, así como el nivel y el modelo de desarrollo de estas capacidades. La empresa no se debe limitar a desplegar y explotar los recursos naturales, sino tratar de ampliarlos.
- Ventajas competitivas: características que desarrollan las empresas y que las sitúan en una posición

favorable en el sector.

- Las sinergias consisten en la creación de valor x la integración y complementariedad de las distintas actividades de la cartera de negocios haciendo que su suma sea mas ventajosa que los resultados individuales de cada negocio.

• NIVELES DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

- nivel corporativo o global: ¿en que negocios deberiamos estar? Lo concreta la alta dirección, delimita el ambito de actuación y se fijan las metas.
- nivel competitivo o de negocio: ¿cómo debemos competir? De ello se encargan los directivos intermedios y se hace con las capacidades distintivas.
- nivel funcional: act. necesarias, directas de cada area

• ESTRATEGIAS COMPETITIVAS DE LAS EMPRESAS TURISTICAS

• LIDERAZGO EN COSTES

Las empresas q eligen una estrategia de liderazgo en costes buscan alcanzar una ventaja en costes, de modo q sean capaces de producir o prestar servicios turisticos similares q a los q ofrecen sus competidores, pero incurriendo para ello en menores costes. Pueden repercutirse en los precios, lo que permitira aumentar la cuota de mercado.

Puede lograrse incluyendo tecnología y procesos que permitan el mayor aprovechamiento de los recursos sin poner en peligro la satisfacción de la clientela.

Factores que permiten a una empresa reducir costes:

- economías de escala: cuando al aumentar el volumen de producción disminuye el coste unitario del producto
- economías de aprendizaje: mediante el aumento de las habilidades y la mejora de las rutinas organizativas a medida que se repite siempre la misma tarea. disminuye el coste al disminuir el tiempo en la realización de las tareas y mejorar la coordinación entre las personas.
- tecnologías de producción: reingeniería de los procesos productivos y el desarrollo de innovaciones de procesos.
- rediseño del producto: para simplificar el proceso productivo mediante una mayor estandarización de los diseños y componentes lo q facilita la automatización del proceso o la sustitución de trabajadores x clientes..
- coste de factores: las diferencias en costes que tienen las diferentes empresas a la hora de adquirir sus factores de producción
- control de costes en todas las act: limitando el toner en una imprenta x ej
- utilizan todo lo posible la capacidad productiva instalada: a través de ofertas en hoteles en temporada baja o bajando los billetes de avión. Esta estrategia entraña riesgos:

1. vigilar todo el rato los costes

2. puede hacer que se empiecen a desatender las necesidades y q se invierta en I+D. esto se puede resolver subiendo drásticamente los precios.

• DIFERENCIACION

las empresas turísticas que optan x una estrategia de diferenciación tienen q ofertar en el mercado un producto similar al de sus competidores pero que tengan ciertas características que hagan q el cliente lo perciba

cm unico y q aga q ste dispuesto a pagar un precio superior.

conseguir diferenciación implica la identificación de oportunidades nuevas y el desarrollo de estrategias innovadoras para explotarlas.

Elementos clave para alcanzar la diferenciación:

- oferta: conocer perfectamente cuales son los recursos de los que dispone la empresa y que puede crear a partir de ellos que pueda ser percibido como unico.
- demanda: la empresa debe conocer las necesidades y preferencia de sus clientes.

Existen tres posibles fuentes de ventaja competitiva en diferenciación:

- Características del producto o servicio:
 - características físicas
 - rendimiento del producto. Confort
 - complementos al producto principal. Facilidades de financiación
 - consideraciones sociales, estéticas emocionales psicológicas en busca de estatus de exclusividad.
- características del mercado: variedad de gustos y necesidades de los clientes.
- Características de la empresa: la forma en la que la empresa se relaciona con sus clientes y hace negocios.

La diferenciación puede verse en peligro por:

- Que la diferencia de precio frente a un producto no diferenciado sea demasiado grande
- Que cambien las necesidades o los gustos de los clientes de modo que ya no aprecien las características de diferenciación
- Que el cliente deje de percibir el producto diferenciado como unico

• **DIRECCIONES DE DESARROLLO EN LAS EMPRESAS TURISTICAS**

la estrategia corporativa se encarga principalmente de las decisiones de las actividades del ámbito de la empresa.. determina donde compete la empresa. Hay dos decisiones importantes que tomar:

- (que dirección de desarrollo va a seguir la empresa?)
- ¿que método va a emplear?

• **EXPANSION**

- la penetración en el mercado: incrementar el volumen de ventas consiguiendo nuevos clientes o aumentando el consumo de los clientes tradicionales. a través de herramientas de marketing.
- el desarrollo de productos: vender nuevos productos en los mercados tradicionales. estos productos pueden mejorar las prestaciones de los productos tradicionales.
- en el desarrollo de mercados: la empresa trata de introducir sus productos en nuevos mercados ampliando así el ámbito geográfico

• **DIVERSIFICACION**

Introducirse simultáneamente en nuevos productos y nuevos mercados. Su campo de actividad se hace más diverso por lo que son necesarios nuevos recursos. 2 tipos

- diversificación relacionada: los negocios nuevos mantienen cierta relación con los tradicionales. La integración vertical es un caso especial que consiste en entrar en negocios nuevos que están relacionados con los tradicionales que eran las actividades que antes realizaban los proveedores o los clientes de la empresa.
- diversificación no relacionada: los nuevos negocios no mantienen relación alguna con los tradicionales.

• **INTERNACIONALIZACION**

Se define como el abandono del ámbito geográfico natural de la empresa, para competir fuera de sus fronteras nacionales.

Motivos de la internacionalización:

- factores de empuje o push: condiciones desfavorables en el país de origen
- factores de arrastre o pull: pretenden explotar oportunidades del mercado extranjero. Abunda en países con mercados no explotados y con gran potencial.
- Factores facilitadores: acumulación de experiencia en negocios internacionales que pueden ser aplicados en acciones futuras.

• **REESTRUCTURACION**

El desarrollo no implica siempre crecimiento, sino que también puede significar reducción. La reestructuración consiste en la modificación del campo de actividad de una empresa sin que se produzca crecimiento sino mantenimiento o reducción.

Tres opciones para llevar a cabo una reestructuración:

- Venta, bien a inversores independiente o bien a otra empresa en la que el negocio encaje en su cartera o bien a los propios directivos de la empresa
- cosecha, cese de las inversiones en el negocio y en la maximización de los flujos financieros a corto plazo
- liquidación: cese inmediato de las actividades de negocio.

• **MÉTODOS DE DESARROLLO DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS**

Existen 3 métodos:

• **CRECIMIENTO INTERNO**

Se produce mediante nuevas inversiones o activos en el seno de la empresa, de modo que la propia empresa crea capacidad productiva inexistente en el mercado.

Implica para la empresa un crecimiento de la inmovilización de recursos, la contratación de nuevos factores y la creación de capacidad productiva nueva en el sistema.

• **CRECIMIENTO EXTERNO**

mediante la adquisición participativa o control de empresas o activos ya existentes, no existe contratación de nuevos factores productivos, solo se produce un cambio de propiedad de la inversión ya existente. Como fusiones y adquisiciones de empresas

• **ACUERDOS DE COOPERACION**

acuerdo entre dos o más empresas independientes que uniendo o compartiendo parte de sus capacidades sin

llegar a fusionarse, instauran un cierto grado d interrelacion con objeto de incrementar sus ventajas competitivas.

- acuerdos contractuales: no se produce ni intercambio de acciones, ni inversion de capital.
 - Franquicias: una empresa cede a otra el derecho a producir sus productos y servicios bajo su marca. Asi aprovecha su saber hacer.
 - Consorcios: alianzas entre varias empresas que formalizan un contrato a largo plazo entre cada una y una, el consorcio, entre todas.
 - contratos de gestion hotelera: titular de las empresas hoteleras.
- acuerdos accionales: adquisici3n de acciones.

TEMA 4: ORGANIZACI3N DE LA EMPRESA TURISTICA

4.1.LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA DE LAS EMPRESAS TURISTICAS

Existen 2 procesos fundamentales para la organizaci3n:

La division de trabajo en tareas fundamentales que es cuando se crean las diferentes unidades de trabajo para despu3s poder coordinarlas para el adecuado funcionamiento de la empresa.

Una de las claves del 3xito de una estructura organizativa es q consiga un adecuado ajuste entre la empresa y un conjunto de factores: los factores de contingencia.

La estructura real esta compuesta por:

- la estructura formal: dise±ada x los directivos
- la estructura informal: es de car3cter espont3neo y el resultado de la necesidad de socializacion y relacion entre personas. Con el paso del tiempo todos los grupos van creando sus normas no escritas, las distintas personas asumen roles espont3neamente y se crean canales de comunicaci3n informales.

Mintzberg distingue 5 partes fundamentales de la organizaci3n:

- **apice estrategico:** compuesto x todas las personas q ocupan cargos de responsabilidad general y directivos de alto nivel, incluyendo secretarias de direccion etc...en una empresa hotelera seria el consejo de administraci3n y su director general. Sus tres funciones principales son:
 - supervisi3n directa de la organizaci3n
 - relacion con el entorno
 - desarrollo de la estrategia.
- **n3cleo de operaciones:** personas con tareas relacionadas con la producci3n de productos y servicios de forma directa. Camareros, recepcionistas....

Sus 4 funciones basicas son:

- asegurar los inputs para la producci3n
- transformar los inputs en outputs
- distribuci3n de los outputs
- proporcionar apoyo directo a las actividades anteriores

- **la línea media:** surgen cm necesidad a medida q la organizaciÃ³n va creciendo y los directivos superiores son incapaces de dirigir y controlar el trabajo de un numero cada vez mayor de operarios.. sus funciones son
- hacer ascender el problema desd los niveles inferiores a los superiores
- hacen descender las decisiones de los directivos de nivel superior
- son responsables de dirigir su unidad
- **la tecnoestructura:** no esta sometida a la linea jerarquica principal de la organizaciÃ³n, esta compuesta x tecnicos y analistas cuya funcion es hacer mas eficaz el trabajo de otras partes de la organizaciÃ³n. Puede funcionar x tanto a todos los niveles de la organizaciÃ³n.
- **el staff de apoyo:** unidades especializadas en apoyar y prestar servicios a la organizaciÃ³n pero sin relacion directa con el proceso de producciÃ³n de bienes y servicios de la empresa

4.2.DIMENSIONES DE DISEÃO ORGANIZATIVO

Resultado d cnvinar dos procesos simultaneos y complementarios:

- diferenciaciÃ³n: dividir el trabajo xa mejorar la eficiencia y cntribuir a q la organizaciÃ³n alcance sus objetivos.
- La integraciÃ³n de act: con la integraciÃ³n se pretende coordinar los esfuerzos d las distintas partes xa cumplir en los objetivos generales.

• DIFERENCIACION DE ACTIVIDADES

- diferenciacion horizontal: es la division del trabajo en unidades, tareas y subtareas dentro d un mismo nivel de organizaciÃ³n. Existen 2 formas basicas de departamentalizacion:

1.**por proceso o funcional.** Es una forma de crear unidades orientadas al interior de la empresa y q busca fundamentalmente las ventajas de la especializaciÃ³n. Es adecuada para empresas que ofrecen una unica linea d servicios.

2.**por proposito:** crear unidades organizativas en funcion de los objetivos de las distintas actividades. La orientaciÃ³n a la ora de crear unidades organizativas es externa, orientada al mercado.

- DiferenciaciÃ³n vertical: division del trsabajo aplicando el principio de jerarkia, lo q provoca dos consecuencias:

1.las funciones y responsabilidades se reparten entre un superior y un subordinado.

2. la diferenciaciÃ³n de la diferenciaciÃ³n vertical crea la ninea jerarquica de la organizaciÃ³n, la cual representa la estructura basica de autoridad y comunicaciÃ³n. El ambito o alcance de cntrol se define como el numero de subordinados que puede controlar de forma eficiente un superior.

• INTEGRACION DE ACTIVIDADES

Distintos mecanismos de los que dispone la direccion xa conseguir una adecuada integraciÃ³n de todas las act. Principales mecanismos:

- normalizacion: establecimiento de normas, reglas o pautas de comportamiento. Normalizacion plasmada en un documento: formalizacion. Existen tres fomas basicas de normalizacion: de los procesos de trabajo de los resultados, de las habilidades.

- Supervisión directa: una persona se responsabiliza del trabajo de los demás.
- Adaptación mutua: consigue la coordinación del trabajo mediante la simple comunicación informal, de modo que el control del trabajo recae sobre los que lo organizan.
- Dispositivos de enlace: cuanto más dividida sea una empresa más complejos deben ser los mecanismos de integración que se empleen. Existen 4 clases básicas: puestos de enlace, grupos de trabajo, directivos integradores, estructura matricial.

4.3.FACTORES DE CONTINGENCIA

la forma en que los directivos dividen cada una de las variables de diseño del apartado anterior da lugar a diferentes formas organizativas. Habitualmente se distinguen 4:

• LA EDAD Y EL TAMAÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Cuando las organizaciones son jóvenes las tareas suelen definirse de manera imprecisa. Con la experiencia se aprende que es lo que funciona como funciona y tienden a repetir ese comportamiento.

A medida que la empresa aumenta se va haciendo necesaria la diferenciación de actividades y a incorporar mecanismos de coordinación.

• EL SISTEMA TÉCNICO

Todos los conocimientos, máquinas, herramientas, habilidades y acciones que se utilizan en la empresa para el desarrollo de su actividad.

En el caso de empresas turísticas es la tecnología de servicios que se caracteriza por una gran heterogeneidad y variabilidad de modo que aquellas actividades repetitivas cuyo desarrollo es previsible pueden normalizarse.

• EL ENTORNO

Reducción de costes por presión del entorno. Existen 4 dimensiones: estabilidad, complejidad, diversidad y hostilidad.

Cuanto más dinámico es el entorno más difícil es planificar debido a la incertidumbre sobre el futuro, lo que lleva al aumento de la coordinación de los directivos vía supervisión directa.

En segundo lugar si el entorno es muy complejo es casi imposible que la alta dirección pueda conocer y comprender la información necesaria para tomar decisiones. Es necesario descentralizar la organización.

En tercer lugar la diversidad de mercados en que opera la empresa, productos que ofrece o clientes para los que es necesario crear diferentes departamentos para operar de un modo más preciso.

Si el entorno es extremadamente hostil se tiende a la mayor centralización, supervisión directa de un líder.

• EL PODER

Podemos señalar tres factores:

- presencia de un control externo como el gobierno, sindicatos, accionistas....que influyen en la mayor centralización en la toma de decisiones.
- Las necesidades de poder de ciertos miembros de la organización se traducen en estructuras más centralizadas.

- La moda impone estructuras q son adoptadas x las empresas para las q no siempre son las mas adecuadas.

4.4.MODELOS ESTRUCTURALES BASICOS DE LAS EMPRESAS TURISTICAS

5 modelos basicos de mintzberg:

• LA ESTRUCTURA SIMPLE

se caracteriza x su falta de elaboraci3n debido a la poca diferenciaci3n de las actividades, tanto horizontal como verticammmente.

La baja diferenciaci3n horizontal es una division poco estricta del trabajo. Si se crean diferentes unidades organizativas, la diferenciaci3n entre ellas es reduciday suelen emplearse criterios funcionales.

La escasa diferenciaci3n vertical se traduce en unamy peke3a jerarkia directiva. El staff de apoyo de existir es minimo.

El mecanismo de coordinaci3n es la supervisi3n directa y recae sobre el director general. Es adecuada xa organizaciones nuevas

• LA BUROCRACIA MAQUINAL

es un modelo totalmente opuesto al anterior. Todas las partes de la estructura estan suficientemente desarrolladas.

Presenta un alto grado de diferenciaci3n horizontal, con tareas rutinarias y repetitivas. Existe un alto grado de diferenciaci3n vertical, lo que configura una linea media my desarrollada.

El principal mecanismo de organizaci3n es la normalizacion de los procesos d etrabajo, con alta formalizacion. La parte mas importante de este modelo es la tecnoestructura.

Existe un staff de apoyo bastante desarroyado.

En general este tipo de estructura es recomendada xa empresas grandes, que trabajan en entornos simples y estables.

• LA BUROCRACIA PROFESIONAL

se produce una alta diferenciaci3n horizontal de las actividades y se aplica un criterio de departamentalizacion x funciones. Su grado de diferenciaci3n vertical es bajo con una escasa linea media.

El principal mecanismo de coordinaci3n es la normalizacion de las habilidades x lo que en el n3cleo de operaciones se contrata a profesionales que han recibido formaci3n especializada.

La parte mas importante de este tipo de estructura es el n3cleo de operaciones quien admas tiene el mayor poder.

Apenas es necesaria la tecnoestructura

El staff de apoyo sta plenamente desarrollado

Esta definición de las variables de diseño es una estructura piramidal plana en una delgada línea media, mínima tecnoestructura, y núcleo de operaciones y un staff de apoyo plenamente desarrollados.

Esta estructura es adecuada para empresas grandes.

• **LA ESTRUCTURA DIVISIONAL**

es una serie de unidades semi autónomas acopladas mediante una estructura administrativa central.

La diferenciación horizontal de actividades crea las divisiones utilizando criterios de departamentalización por propósito, en función del mercado.

En el ámbito de control del ápice estratégico suele ser bastante elevado y la pirámide organizativa parcialmente plana. El principal mecanismo de coordinación empleado es la normalización de los outputs.

La parte más importante es la línea media compuesta por directivos de las distintas divisiones.

El staff suele estar más desarrollado. La tecnoestructura es reducida.

Adecuada para empresas grandes y diversificadas.

Peligro: cuando una división se empieza a utilizar mucho se puede independizar y crearse otra empresa.

• **LA ADHOCRACIA**

Sirve para potenciar una innovación sofisticada y compleja.

En esta forma organizativa se produce una alta diferenciación horizontal en tareas especializadas y complejas, pero prácticamente no existe diferenciación vertical ya que se contrata a expertos y profesionales. El criterio de departamentalización es doble: por funciones y proyectos, productos o procesos.

No existe tecnoestructura y se produce cierta indefinición entre la línea media, el núcleo de operaciones y el staff de apoyo. Se integran en un conjunto central de personal experto.

Es adecuada para entornos muy dinámicos y complejos.

• **LA ESTRUCTURA MATRICIAL**

consiste en aplicar conjuntamente un doble criterio de departamentalización por proceso.

Su principal característica es una doble relación de autoridad, de manera que cada miembro de un grupo recibe instrucciones de un director de proyecto, pero además mantiene su pertenencia a un determinado departamento funcional.

Se convierten en dos ventajas: la especialización de los departamentos funcionales, con su experiencia técnica y la integración de los especialistas de diferentes áreas en un proyecto o conjunto concreto.

• **NUEVOS MODELOS ORGANIZATIVOS DE LAS EMPRESAS TURÍSTICAS**

El más frecuente es la estructura de red. El trípode supone la formalización de las redes estables, de manera que a partir del tallo donde se ubica la alta dirección, nacen las distintas ramas del trípode en las que se localizan diferentes grupos:

- la primera hoja es el núcleo profesional, trabajadores profesionales, los técnicos y los administrativos.
- La segunda hoja es el margen contractual, q lo componen las empresas o personas subcontratadas.
- La tercera hoja es la fuerza del trabajo flexible, aquellos trabajadores a tiempo parcial o temporales que se relacionan en la organización de manera eventual.
- Finalmente una cuarta hoja supone que sean los clientes los que realicen el trabajo: gasolineras....autoservicios....

CAPITULO 5: DIRECCION DE LOS RRHH EN LA EMPRESA TURISTICA

5.1.LA MOTIVACION Y EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

Surge la necesidad de agrupar los intereses individuales en ideas y actividades. Por ello dos de los problemas q surgen son:

• LA MOTIVACION DE LA EMPRESA

DEF:proceso mediante el cual se trata de incentivar a los empleados en algun tipo de recompensa xa que actuen en pro de los objetivos de la organización.

Existen diferentes enfoques:

- **enfoque clasico**: motivado x el dinero y otras recompensas materiales.
- **La escuela de relaciones humanas**:
- MASLOW: La mot depende de necesidades fisiologicas de seguridad, sociales, de autoestima y de autorrealización.
- HERZBERG: identifica una serie de factores que divide en dos grupos:
 - factores insatisfactores: condiciones externas q producen insatisfacción en los trabajos si no se corresponden en el puesto de trabajo: salario, seguridad, status...
 - factores motivadores: relacionados en las condiciones intrinsecas al propio trabajo. Incluyen capacidad de logro, reconocimiento ascensos...
 - MCGREGOR: dos formas extremas
 - ◆ teoria de la x: imposibilidad de motivar positivamente a los trabajadores
 - ◆ teoria de la y: sist positivos de motivación individual para los trabajadores en la organización.
 - **OUCHI**: en la perspectiva de la direccion de las empresas. Propone la teoria de la Z que consiste en un sist global de motivación para todos los participantes de la empresa. Esta Tª se concreta en los circulos de calidad. Que son grupos de trabajadores que se reunen xa estudiar problemas concretos y aportar soluciones.
 - **perspectiva microeconomica**: el individuo solo haras lo que perciba en de su propio interes , la mot pasa a ser arreglar las cosas d modo que las acciones individuales se tngan en cuenta. Estos acuerdos son denominados contratos.

• EL LIDERAZGO EN LA EMPRESA

DEF: es una forma especial de poder, siendo el poder la capacidad de hacer o de afectar a algo o de influir en otros. Es un proceso interpersonal mediante el cual los directivos tatan de influir sobre sus empleados para q logren metas de trabajo prefijadas. Lo ideal es q los directivos sean tb lideres.

CARACTERISTICAS DEL LIDER:

- ♦ usar el poder con efectividad y responsabilidad.
- ♦ Comprender que cada individuo tiene diferentes fuerzas que le motiva y el líder a de proporcionarle los medios para satisfacer sus necesidades.
- ♦ Influir a los seguidores para que apliquen todas sus habilidades en cada proyecto.

ESTILOS DE LIDERAZGO

- ♦ Líder explorador autoritario: autocrático, solo trata de motivarles mediante el miedo.
- ♦ Líder benevolente-autoritario: cierta confianza en sus subordinados y les permite cierta flexibilidad. Conviene de recompensas y castigos.
- ♦ Líder consultor: mucha confianza en sus subordinados. Recompensas y castigos.
- ♦ Líder participativo: el grupo fija las metas y toma las decisiones. La confianza del líder es absoluta. Recompensas y seguimientos de valoración e importancia.

5.2. RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE PERSONAL EN ENTIDADES TURÍSTICAS.

El punto de partida es el diseño de puestos de trabajo, conocimiento del puesto de trabajo haciendo un análisis y descripción, valoración del mismo y perfil profesional del candidato.

GRUPOS PROFESIONALES

- Hoteles: recepción y contabilidad. Conserjería, cocina y repostería, comedor, pisos, lencería y lavadero, personal de limpieza y servicios auxiliares.
- Restauración:
 - ♦ restauración: varios, comedor, cocina y repostería.
 - ♦ catering: personal de operaciones y personal de sala de preparación.
- Agencias de viajes:
 - ♦ Grupo I: mandos
 - ♦ Grupo II: técnicos
 - ♦ Grupo III: asistencia

5.2.1. RECLUTAMIENTO

Conjunto de actos y procesos que se realizan para conseguir un número suficiente de personas cualificadas, de modo que la organización pueda seleccionar. Los objetivos del reclutamiento son:

- ♦ detectar las necesidades actuales y futuras de reclutamiento
- ♦ suministrar el número necesario de trabajadores
- ♦ aumentar la tasa de éxito en la selección
- ♦ reducir la probabilidad de abandono de seleccionados
- ♦ cumplir con la normativa jurídica
- ♦ aumentar la eficiencia individual y de grupo
- ♦ evaluar la eficacia de técnicas y fuentes utilizadas.

Anunciar la disponibilidad del puesto, habiendo una cantidad de candidatos ni muy alta ni muy baja.

En primer lugar

- ♦ **El reclutamiento interno** consiste en el traslado de sus trabajadores.

Ventaja: resulta más barato

Inconveniente: reduce la posibilidad de introducir innovación y perspectivas nuevas.

♦ **El reclutamiento externo** surge cuando mediante el interno no consiguen suficientes candidatos. Se lleva a cabo mediante presentación espontánea o publicidad mediante anuncio. Ventaja: permite traer gente con ideas nuevas.

Inconvenientes: la duración del reclutamiento externo suele ser alta, costosa y puede originar frustración.

5.2.2. SELECCION

DEF: proceso por el cual se toma la decisión de contratar o no contratar. La selección comprende tanto la recopilación de info sobre los candidatos como la determinación de a quien deberá contratarse. El proceso requiere determinar las características necesarias para realizar con éxito el trabajo y a continuación valorar a cada candidato para poder elegir.

- ♦ Se debe contar con información acerca de tres parámetros:
 - ♦ información acerca de los puestos de trabajo disponibles a través de la planificación de rrhh.
 - ♦ el contexto del puesto de trabajo
 - ♦ el contexto del candidato: conocimientos habilidades preferencias intereses y rasgos de personalidad.
- ♦ Instrumentos:
 - ◊ impresos de solicitud.
 - ◊ Entrevista individual
 - ◊ Test de inteligencia, personalidad, conocimientos

5.2.3 FORMACION

DEF: act cuyo propósito es mejorar el rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la mejora de sus conocimientos habilidades y aptitudes.

El proceso de formación cuenta con 3 etapas:

- ♦ **Valoración de las necesidades:** esta etapa implica la identificación de los problemas. La valoración de necesidades incluye tres niveles de análisis.
 - ◊ **el análisis de la organización** se centra en factores genéricos como la cultura, su misión. El objetivo consiste en identificar tanto las necesidades generales como el nivel de formación.
 - ◊ **El análisis de las tareas** que deben efectuarse en cada puesto de trabajo, las habilidades necesarias básicas y el nivel de rendimiento mínimo.
 - ◊ **El análisis de las personas** se encarga de determinar qué empleados necesitan formación y de qué tipo. Se puede averiguar de tres maneras. 1. comparando el rendimiento del empleado con el mínimo, 2. comparando la evaluación de competencia del empleado o mediante auto evaluación.
- ♦ **Desarrollo e implantación de la formación.** Se diseña el tipo de formación más adecuado y se ofrece a los trabajadores.
 - ◊ **localización.** Se puede realizar en el lugar de trabajo
 - ◊ **Presentación:** transparencias, diapositivas, dvd...
 - ◊ **Tipo:** formación en habilidades, el reciclaje de los trabajadores para que estén al día en los requisitos de sus trabajos, formación multifuncional o transversal.
- ♦ **Evaluación:** se valora la eficacia del programa de formación. La formación debería juzgarse en función de que se resuelvan las necesidades.
 - ◊ **nivel 1: reacción** de las personas que han recibido la formación

- ◊ **nivel 2: grado de aprendizaje** de las personas q han recibido la formacion
- ◊ **nivel 3: comportamiento** de quienes reciben la formaci3n. Puede ser medido x observadores de las operaciones de trabajo.
- ◊ **nivel 4: resultados del programa de formaci3n**
- **la carrera profesional** se puede definir como la sucesion de act laborales y puestos de trabajo desempe±ados x una persona a lo largo de su vida.
- **La planificaci3n de la carrera profesional** necesidades y obj:
- motivar a traves de la carrera profesional.
- Desarrollo de las posibilidades del empleado
- Facilitar el desarrollo del empleado
- Carrera profesional y sentido del trabajo.

5.3. SISTEMAS DE EVALUACION Y RETRIBUCION EN EMPRESAS TURISTICAS

5.3.1 LOS SIST DE EVALUACION

DEF: procedimiento estructural y sistematico para medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, asi como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en que medida es productivo el empleado y si podra mejorar su rendimiento futuro.

♦ Metodos:

- ◊ **enfoques comparativos o referidos a normas.**¿quien es el que mejor rinde del grupo?
- ◊ **Enfoques de apreciaci3n y enfoques conductuales.** Los superiores evaluaran el rendimiento de cada titular de forma independiente.
- ◊ **Enfoques sobre resultados.** Se centraran en los productos del trabajo.
- ◊ **gestion por objetivos.** Es el mas utilizado.se basa en recompensar a la gente x sus logros. Permite un mayor encaje entre los objetivos de la empresa y los de los empleados. Se realiza en 4 pasos:
 - establecer los objetivos.
 - establecer un marco temporal.
 - comparar el nivel presente de logro de objetivos con los objetivos acordados
 - decidir nuevos objetivos.
- ◊ **Medidas de rendimiento:** parecido a la gestion x obj xo cn mas medidas directas del rendimiento.
- ◊ **Medidas de indices directos:** se diferencia x la forma de medir el rendimiento, por criterios objetivos e impersonales como productividad o rotacion de personal.
- ◊ **Historiales de logros:** impreso cn los logros del empleado cuya exactitud comprueba el supervisor del profesional.

5.3.2 LA RETRIBUCION

DEF: Act mediante la cual la organizaci3n evalua la contribuci3n de los empleados, y asi distribuir recompensas monetarias y no monetarias. Directas e indirectas de acuerdo cn la normativa vigente y la capacidad de pago d la organizaci3n.

♦ RETRIBUCIONES DIRECTAS:

- ♦ Factores determinantes de los sueldos:

- ♦ **ev del puesto de trabajo.** Se pretende establecer el valor relativo a cada puesto de trabajo y asignar una cantidad o banda salarial para dichos puestos.
- ♦ **Clasificación de los puestos de trabajo.** Evaluación del trabajo antes de determinar salarios.
- ♦ **Fijación de la estructura salarial.** Se fijan salarios o bandas salariales. Con frecuencia se basan en una cantidad que ya existía.
- ♦ **Determinación del salario individual.** Se fija lo que se va a pagar a cada sujeto x la antigüedad, edad, experiencia...
- ♦ Sistemas de retribución basados en el rendimiento:
- ♦ **planes de incentivos salariales:** se mide el rendimiento a través de normas de productividad
- ♦ **planes de remuneración por méritos:** con la clasificación o apreciación de supervisores.
- ♦ **RETRIBUCIONES INDIRECTAS:**
- ♦ **Programas de protección**
- ♦ **Sueldo correspondiente a tiempo no trabajado**
- ♦ **Servicios para los empleados y retribuciones en especie**

5.4.LA GESTION DE LA DIVERSIDAD DE EMPRESAS TURISTICAS

el conocimiento de la diversidad se ha ido desarrollando desde la década de los años 70 cuando el término se usaba principalmente para referirse a minorías y mujeres dentro del entorno laboral. Esto suponía incrementar los porcentajes de género y nacionalidad en una plantilla, es decir contratar. El origen de la diversidad la encontramos en causas de tipo demográfico, raciales, religiosas, causas funcionales y sociales.

Durante las últimas décadas las empresas han experimentado una mayor participación de estas minorías.