

O. G. EMPRESAS

Tema1: La naturaleza de la organización: enfoques principales de la empresa turística como organización

El turismo en España supone un 12% de PIB (Producto Interior Bruto)

En 1800, el Diccionario de Oxford definía Turismo como viajar por ocio, por placer. Para ellos el turismo era cualquier viaje en el que te lo pasas bien

Según la OMT (Organización Mundial del Turismo) turismo son todas aquellas actividades que se realizan durante los viajes y las estancias de personas fuera de su lugar de residencia por periodo inferior a un año realizado con motivos de ocio, negocio y otros, véase como otros temas de salud, religión, etc.

El turismo organizado nació en 1841 cuando Thomas Cook y Henry Weels crearon el primer paquete turístico. El motivo fue un congreso antialcohólico en Inglaterra. El viaje consistía en ir desde la ciudad de Leicester hasta Longhborough (11 millas=20 km) en tren. El paquete turístico consistía en: ida y vuelta, la merienda, el juego de criquet, un baile y la asistencia al congreso

Fueron 740 personas aproximadamente de forma gratuita ya que el tren fue alquilado por estos dos personajes para el transporte. El segundo viaje fue a Liverpool y el tercero a Escocia. Terminaron organizando un viaje alrededor del mundo para nueve personas en 220 días

Thomas Cook organizó con su hijo una agencia de viajes y Henry Weels se unió a W. Fargo (actual empresa de transporte bancario) y montaron American Express

Empresas o instituciones asociadas al mundo del turismo:

- agencias de viaje

mayoristas: crean un paquete turística

touropadoras: comercializa el paquete turística

minoristas: vende el paquete directamente al consumidor

- empresas de transporte

aire: compañías aéreas: de bandera, de bajo coste, regional, etc.

tierra: ferrocarril, líneas de autocares, alquiler de vehículos (con o sin conductor), etc.

mar: transporte de pasajeros, cruceros, entre islas (catamaranes con grandes motores, etc.)

- alojamiento turístico:

las más importantes son los hoteles pero también existen otros como hostales, apartamentos turísticos, campings, paradores, etc. Aunque hay nos diferentes que son semiturísticos en los que no te alojas toda la noche

- empresas de restauración: empresas que dan de comer y de beber a los consumidores. Pueden tener

diferentes categorías: restaurante, bar, cafetería, pub, seven eleven, etc.

- organismos de apoyo al turismo: como los patronatos de turismo, la OMT, las organizaciones que velan por el turismo en general y a nivel particular, etc.
- sector de construcción: ahora los hoteleros tienen miedo a las empresas constructoras ya que construyen hoteles y los arriendan y de este modo el número de plazas aumenta cada vez más y, aunque para el consumidor es mejor, para el trabajador y el empresario suponen una posible crisis debido a los excedentes de plazas en determinados momentos
- informática: cada vez más la tecnología informática se encuentra presente en toda la red de alojamiento. En la actualidad encontramos televisores en todas las habitaciones, así como red de Internet, cajas fuertes informatizadas, ascensores, etc.
- guías turísticos: son personas que muestran y explican el patrimonio del lugar, informan acerca de las posibles visitas culturales en determinado lugar, trabajan en ocasiones como animadores culturales, etc.

La diferencia entre empresa y organización:

Organización: conjunto de elementos interrelacionados orientados hacia la confección de un objetivo común. Por ejemplo la Organización Mundial de la Salud, Unicef, las universidades, la Iglesia, un club de fútbol, etc. porque tienen un objetivo común.

Las empresas en cambio tienen un objetivo económico. Empresa es pues un conjunto de elementos interrelacionados por un objetivo común. Dentro de las empresas hay una segunda división en: empresas con y sin ánimo de lucro.

Hay otras organizaciones que no son empresas, por ejemplo Greenpeace, no tienen un objetivo económico pero sí trascendencia y repercusiones económicas.

Las iglesias (sin especificar la religión) no tienen un objetivo económico, al menos no un objetivo primario, así como los ejércitos tampoco tienen un objetivo económico pero sí repercusiones y consecuencias económicas (por ejemplo una guerra)

Empresa: es una organización* que se organiza** según la Teoría de la Organización***

*lo organizado **la acción de organizar ***el efecto de organizar

¿Cómo se representa una organización? una organización va a ser un sistema sociotécnico abierto orientado hacia un objetivo común

Subsistema Subsistema de Entorno: todo

Técnico dirección aquello que

rodea a la

Entorno Entorno organización

Subsistema

Humano

Subsistema S. Político

Subsistemas:

S. Técnico: ¿Qué hace ola empresa, cómo y dónde?

En el se incluye toda la tecnología, procesos y transformación, maquinaria, etc. Aquello que se tiene que utilizar para fabricar algo o para dar un servicio. Por ejemplo la pizarra, da un servicio a la universidad, un datáfono a la hora de pagar en un hotel, etc.

S. Humano: ¿Quién trabaja en la empresa?

Las personas que colaboran de manera directa o indirecta con la organización (un empleado fijo, uno contratado por una ETT, contratas, etc.) En el subsistema humano hay que tener en cuenta las características de las personas, por ejemplo, la edad, antigüedad, los procedimientos, las habilidades, las destrezas, las actitudes (predisposición), experiencia (en el mismo sector o en otros), etc.

S. de Dirección: ¿Cómo se dirige la empresa?

Son los métodos, procedimientos, si se va a contratar a los trabajadores o no, cómo se van a tomar las decisiones, si se va a planificar o no, etc.

S. Cultural: ¿Qué valores compartidos existen?

Según Skinner la cultura es todo aquello que queda cuando se olvidó lo aprendido, pero cultura en organizaciones son los valores compartidos, la forma de ver al negocio, de atender a los clientes, etc. Todas las organizaciones tienen su propia cultura, por ejemplo la de el Corte Inglés es Todo por y para el cliente o El cliente siempre tiene la razón que es diferente por ejemplo a la que pudiera tener Galerías Preciados, en su momento (ya que fueron creadas en la misma época)

S. Político de Poder: ¿Quién manda y con qué?

Hace referencia a quién manda en la organización (si los directivos, los sindicatos, un trabajador carismático o quién) y por qué?

La Teoría de la Organización surge a través de cuatro enfoques o teorías:

1º Enfoque económico: por ejemplo, para un bar de copas el enfoque económico es el coste, los gastos que han de tenerse en cuenta para montar el bar y si van a ser rentable

2º Enfoque psicológico: es el comportamiento de las personas que forman parte de la organización, sus actitudes, metas, objetivos, etc.

3º Enfoque sociológico: se preocupa del comportamiento de las personas en grupo (inhibición, desinhibición, situaciones de estrés, de incertidumbre, etc.)

4º Enfoque administrativo o de gestión: consiste en administrar los recursos (por ejemplo: administrar a los 5 camareros que me puedo permitir según el enfoque económico)

Para organizar una empresa hay que tener en cuenta estos cuatro enfoques. Para crear una organización (una universidad, una agencia de viajes, un hotel, etc.) hay que comenzar por el aspecto microrganizativo. Si empezamos por lo particular sabremos cuales son las necesidades generales. Puedo crear un departamento de

cocina, pero si solo voy a dar desayunos puedo contratarlo a una empresa de catering que me saldrá más económico, es decir, que no voy a necesitar dicho departamento (que hubiera creado de primeras si hubiera comenzado el diseño por el aspecto macrororganizativo)

En el aspecto micrororganizativo hay que tener en cuenta:

1º una serie de aspectos personales (aptitudes) ¿Qué características deberían tener las personas aptas para el puesto que ofrezco? Aquí cuenta mucho el tema de la experiencia

2º una serie de aspectos organizativos ¿Qué nos gustaría que tuviese la empresa? ¿qué estilo de dirección? ¿cómo será el reparto de las tareas de trabajo? Por ejemplo, la cultura d trabajo en equipo (reparto de las propinas)

Estos aspectos desembocan en unos resultados deseables. En micrororganización se contempla: que el empleado trabaje a gusto, que sea eficiente, la vinculación y el compromiso de los empleados, etc.

Enfoque macrororganizativo o diseño macrororganizativo

Detrás hay un conjunto de elementos o variables, llamados factores d contingencia que van a afectar directamente al diseño de la macrororganización. Estos factores son:

- El sector de actividad al que pertenece la empresa. Configuraré la estructura organizativa de la empresa (el sector)
- El entorno, circunstancia que va a influir en el tipo de estructura organizativa. Por ejemplo: el entorno legal; situación económica buena, tipo impositivo bajo, alta demanda, etc. estructura grande con grandes personas. En situación de crisis la demanda adelgaza, por lo que la estructura organizativa es menor
- La tecnología, evita que la recepción se encargue de tantas funciones, puede hacer que cambie la estructura organizativa. Por lo que se dedicará una mayor atención al cliente, en otros aspectos más importantes
- El tamaño, elemento que influye en la estructura organizativa

Existen otros factores como la antigüedad, el poder, la propiedad, que van a influir en esta estructura organizativa

Variables de contingencia Resultados

MACRORGANIZACIÓN – Sector – Tecnología – Eficiencia

- Entorno – Tamaño

Elementos organizativos

Van a influir en una serie de elementos organizativos

Organigrama, tendrá más o menos niveles

Procesos, que producen en una empresa del sector. P.ej.: procesos de atención al cliente, desde que le damos la bienvenida, le acompañamos, atendemos, y finalmente se produce la despedida

Flujos organizativos, existen 5 tipos de flujos básicos en una organización:

- Flujo de procesos productivos: las actividades que se van a realizar, para que el avión esté preparado para salir, o para que en un hotel tenga reservadas efectivamente dos habitaciones

- Flujo de información: unidireccional de datos, los procesos de dirección lo tienen. Cuando se limpia una mesa
- Flujo de comunicación: es un proceso bidireccional de datos. Se produce entre las personas (¿Lo habéis entendido? Si)
- Flujo de influencias: en todas las organizaciones existen relaciones entre las personas que determinan poder, jerarquía, etc. Al inicio de un trabajo, los que ya están trabajando marcan su territorio
- Flujos culturales: el tipo de cultura que existe en la organización. Cultura de compañerismo (P. ej.: americanos y latinos)

Con este enfoque macrororganizativo se buscan unos resultados que son:

- la eficiencia, permitir hacer lo que tenemos que hacer
- la satisfacción de los empleados

El desarrollo organizacional, consiste en que la empresa se sienta implicada. Buena imagen de marca, que los clientes les diferencien de otros, consiga premios de calidad

Es decir, que no sea una empresa más sino ser una empresa importante y excelente. Esto no resulta sencillo pero es interesante intentarlo

O. G. EMPRESAS

Tema 2: Evolución de la Teoría de la Organización

Es un conjunto de propuestas realizadas por expertos que intentan determinar cómo se tiene que organizar una organización

Existen múltiples teorías que se agrupan en las escuelas del pensamiento organizativo

Escuela es un conjunto de personas que opinan de la misma manera sobre temas relacionados con la organización. Categorías de las escuelas:

- Teorías clásicas
- Teorías cuantitativas y decisional
- Teorías sistemática y situacional
- Las nuevas teorías

1) Las teorías clásicas

- Escuela clásica: tiene dos figuras principales F. W. Taylor (1911) y H. Fayol.

Taylor: momento en el que surge la primera escuela del pensamiento organizativo, su obra Principios de la Administración científica

Fayol: su obra Administración Industrial y General

El problema de esa escuela es que se considera a las personas como máquinas

- Escuela burocrática: (1940) cuenta con H. Weber (pensador y economista alemán) que se enfrenta al mundo empresarial y propuso algo distinto: utilizar la burocracia

Consiste en racionalizar los procesos, el problema que se encuentra es la aplicación y la rigidez ante situaciones nuevas

- Escuela de las relaciones humanas del comportamiento interpersonal: se considera a la persona como un ser humano. Tiene su origen en una empresa llamada Westerns Electric Company. Era muy avanzada sin embargo sus trabajadores no eran bastante productivos y para ello contrataron a profesores de la universidad de Harvard (Elthon Mayo, F. Rue tn Leoberger) quienes realizaron un estudio para analizar el comportamiento de los empleados (qué pautas de comportamiento tienen los empleados) mediante pruebas a los mismos

Ej: Las condiciones ambientales eran importantes, pero comprobaron que estos factores no tenían tanta importancia y se dieron cuenta de las características de cada persona. Empezaron a realizar entrevistas para detectar los gustos y preferencias, es decir, consideraron ka opinión de los empleados. Lo más importante era la satisfacción de las necesidades del empleado y a lo mejor no todo era el dinero. Había un problema: se dieron cuenta de que al trabajador le gustaba dar sugerencias pero las tiraban porque el objetivo era engañarles para que así se sintiesen contentos

- Escuela del comportamiento grupal: la persona más significativa es Mary p. Follet (psicóloga). Al contrario que la escuela anterior, realizó un análisis de las personas pero de forma grupal o colectiva, no individual (asociación de personas). Le dio importancia a los grupos formales e informales. Los formales vienen establecidos por la empresa (departamentos) y los informales surgen espontáneamente en una organización

Ej: al salir del trabajo los compañeros continúan hablando de cuestiones laborales en el autobús, normalmente esos grupos están fuera del control de la empresa. Como ejemplos de grupos formales: barbacoas entre compañeros, clubs, etc.

- Escuela estructuralista: las figuras más importantes son Chester Barnard y H. Simon. Dicen que en una empresa se reproducen las estructuras sociales y que el elemento que va a determinar la eficiencia de una empresa, es su estructura organizativa.

Ahora lo importante es la estructura organizativa, es decir, cómo está organizada ka empresa. Esta estructura es la que va a influir en la empresa.

- Escuela neoclásica: es una vuelta a los principios de la escuela clásica, pero 40 años más tarde, por Koontz y O'Donnell. Consistía en la escuela clásica dulcificada, donde los trabajadores son más importantes pero mentalmente se continúa pensando que son máquinas y se organizan unos sindicatos. Retoma y fortalece los planteamientos de Hayol, relativos a las funciones que tiene que realizar la empresa:
 - F. Administrativa
 - F. Técnica (fabricar, producir)
 - F. Comercial (vender)
 - F. Financiera (obtención de dinero)
 - F. Contable
 - F. de Seguridad

Detrás de la Función Administrativa existían 5 tareas: planificación, organización, dirección, coordinación, y

control.

Todo propuesto por Farol pero la escuela neoclásica lo reavivó. Apostaron por lo clásico porque realizaron un estudio empírico o analizaron qué empresas eran mejores. Y además comprobaron que los mejores eran los que estaban dirigidos con los criterios clásicos.

2) Teorías Cuantitativas

- Escuela cuantitativa o matemática: surge a raíz de la 2ª Guerra Mundial y sus figuras principales son Churhman, Arkoff y Arnoff

Al finalizar la guerra todos los avances que se habían producido en intentar resolver problemas bélicos se aplican al mando de la empresa y eso es lo que se denomina investigación operativa. Temas de simulación, utilizado en hoteles, la teoría de los juegos, conseguir lo peor para ellos y lo peor para los otros

- Escuela decisional; surge en los 60, por las figuras Simon Cyert y March. Opuesta a la escuela matemática (buscando un óptimo) ésta lo que busca es niveles de satisfacción, huye de planteamientos matemáticos. Hay que ir a niveles de negociación, entender a los empleados según esta teoría.

3) Teorías sistemática y situacional:

- Escuela sistemática: nace en el año 37, a partir de una obra llamada Teoría General de Sistemas de Bertalauffy, biólogo que descubrió que en la biología existían sistemas de conjunto de individuos interactuando.

En los años 60 algunos economistas vieron que las empresas se comportaban como sistemas, especialmente Kast.

Si la empresa no consigue lo que pretendía se debe a dos motivos:

- ♦ la propia empresa es la culpable
- ♦ el entorno es el culpable (clientes, consumidores, proveedores)

Para intentar anticiparse a las perturbaciones negativas, se puede crear un regulador, que es una unidad cuya misión es anticiparse a los hechos futuros

La empresa, teniendo en cuenta el conocimiento que tiene del grado de cumplimiento de estos objetivos, más las provisiones que el regulador tiene del futuro, debe redefinir sus objetivos y en función de ellos sus estrategias, es decir, las variables de acción.

- Escuela situacional: o escuela basada en el enfoque de contingencias. En los años 70 unos economistas, especialmente a Lawrence, Lorsch y Luthans, se dieron cuenta de que las empresas eran distintas y que existían situaciones o contingencias que las diferenciaban entre ellas (tamaño, edad, sector de actividad, situación del entorno, tecnología utilizada, etc.)

O. G. Empresas

Tema 3: El diagnóstico y diseño de las organizaciones turísticas

3.1. El diagnóstico de organizaciones turísticas

Diagnóstico organizativo es una opinión experta de cómo se encuentra diseñada una estructura organizativa. El diseño establece la estatuta organizativa de una empresa, determinando las relaciones existentes entre todos y cada uno de los elementos y fijando igualmente los procesos de comunicación y decisión

Existen dos posibles órdenes de actuación:

1) a) creamos una empresa: por lo que empezamos por el diseño

b) miraremos si dicho diseño es bueno: diagnóstico

c) rediseño

d) diagnóstico

Así infinitamente

2) a) la empresa existe: realizamos un diagnóstico

b) rediseño

c) diagnóstico

Así infinitamente

Para efectuar un diagnóstico de la organización, utilizamos como instrumento la concepción de la empresa como sistema:

1) definición de la misión y de los objetivos: hay que ver lo que quiere ser la empresa. Por ejemplo:

- misión: hotel de lujo, hostel de carretera, etc.
- objetivos: nº comidas, objetivo de beneficios, objetivo de fidelidad de los clientes

2) Definición de las tareas y actividades clave a realizar: hay que ver lo que hay que hacer.

- tarea: trabajo realizado en un momento determinado por una persona
- actividad: conjunto de tareas, realizadas por una o varias personas

3) Agrupación de las tareas y actividades en procesos:

- proceso: conjunto de actividades relacionadas con el tiempo y el espacio, que tienen un objetivo común

4) Determinación de la estructura organizativa de la empresa. Quién va a realizar las tareas? (personas, departamentos, etc.)

La tarea es algo muy concreto que realiza una sola persona, si unimos varias tareas llegamos a la actividad, que la puede realizar la misma persona o varias y si unimos las actividades llegamos al proceso

Ejemplo: actividad : servir una jarra de cerveza

- Tareas:
 - ◆ Coger la jarra

- ◆ Abrir el grifo
- ◆ Cerrar el grifo
- ◆ Coger la paletilla
- ◆ Retirar la espuma
- ◆ Abrir el grifo
- ◆ Cerrar el grifo
- ◆ Acercar la jarra al cliente

Cuando una empresa efectúa un diagnóstico organizativo, pretende conseguir que su estructura organizativa sea a la vez eficiente y eficaz

La eficacia organizativa consiste en lograr los objetivos que se pretendían alcanzar

La eficiencia organizativa consiste en alcanzar un resultado determinado, con el mínimo consumo de factores

Medir la eficacia es muy fácil porque solo hay que ver si se ha cumplido el objetivo. Pero la eficiencia es complicada, porque hay que comparar lo conseguido con lo empleado para conseguir el objetivo

Eficiencia: (Output/ Resultados) / €

Existen 4 opciones en la relación eficacia – eficiencia:

SI 1 2

EFICIENCIA

NO 3 4

SI NO

EFICACIA

1) Ser eficiente y eficaz: es la mejor opción

2) No ser eficaz y ser eficiente: emplear pocos recursos pero no conseguir los recursos

3) Ser eficaz y no ser eficiente: conseguir el resultado pero utilizando muchos recursos

4) No ser ni eficiente ni eficaz: es la peor opción

Si estamos en una situación de balanza económica, no importa utilizar muchos recursos para conseguir el objetivo

En épocas de crisis es mejor la opción 2 ya que no se pueden malgastar los recursos porque son escasos

3.2. Diseño de una organización turística

Para llegar a diseñarla hay que utilizar los parámetros de diseño:

- **ESPECIALIZACIÓN:** Hay que decidir si los trabajadores deben estar muy especializados o poco.

Estar especializado, quiere decir que solo desarrolla una tarea para la que se ha especializado. A priori no es

mejor estar especializado que poco especializado. En la actualidad, las empresas buscan personas poco especializadas, es decir multifuncionales porque le da flexibilidad a la empresa. El problema a la hora de contratar a las personas es que es difícil encontrar a una persona que sepa hacer de todo (multifuncional); además al no estar especializada le pagan menos

Aunque en algunas empresas es necesario que los trabajadores estén especializados para ciertos puestos, como en temas de seguridad o protocolo. Por ejemplo: cuantas más estrellas tenga un hotel, más especialistas se van a necesitar

- **FORMALIZACIÓN DEL COMPORTAMIENTO:** la empresa debe decidir de antemano los procedimientos que van a seguir los empleados. Por ejemplo: determinar qué se va a decir o responder al coger el teléfono en la recepción de un hotel. La dirección es la que tiene que decidir el grado de normalización de los procedimientos
- **FORMACIÓN:** la empresa debe decidir qué tipo y qué nivel de formación se va a pedir a los nuevos empleados; esto depende de los sectores. En el caso del sector turístico, se suele pedir un mínimo de cualificación
- **DESCENTRALIZACIÓN:** se trata de decidir el grado de autonomía de los sectores más inferiores. Las dos opciones más radicales son: fijar todo desde la casa matriz, hasta la contratación de los empleados, o bien, descentralizar completamente y considerar al resto de los hoteles como independientes
 - ♦ **Descentralización vertical:** consiste en la transmisión de capacidad de tomar decisiones desde una unidad jerárquica superior a otra inferior
 - ♦ **Descentralización horizontal:** consiste en dar independencia a cada unidad organizativa sin tener en consideración las decisiones de las otras unidades que se encuentran a su mismo nivel. Cada decisión no tiene nada que ver con las otras decisiones, es decir, las unidades no tienen que ajustar se a las decisiones de otras unidades

No es mejor la centralización que la descentralización.

- **AGRUPACIÓN DE UNIDADES:** se trata de decidir cómo agrupar las unidades. Por ejemplo: decidir si en un hotel voy a agrupar toda la restauración, es decir, e restaurante de la cafetería con el servicio de habitaciones
- **TAMAÑO DE LAS UNIDADES:** si agrupo mucho, voy a tener pocas unidades pero muy grandes, y viceversa. Si tengo muchas unidades, de director de cada una lo va a tener muy fácil porque hay muy poco que hacer, pero va a ser demasiado difícil coordinarse con las otras unidades porque son muchas
- **DISPOSITIVOS DE ENLACE:** en todas las organizaciones hay que buscar una coordinación entre todas las unidades creadas, esto se consigue a través de los mecanismos de enlace. Por ejemplo: para coordinar el trabajo de recepción con el trabajo de pisos utilizo un programa de ordenador o simplemente hablando
- **MECANISMOS DE PLANIFICACIÓN Y CONTROL:** cada organización tiene que decidir si quiere planificar o no. Planificar consiste en determinar de antemano qué se va a hacer en el futuro y cómo se va hacer

O. G. Empresas

Tema 4: Concepto y elementos de la estructura de la organización

1. Concepto:

La estructura de una organización refleja las relaciones existentes entre las distintas partes que integran dicha organización. La estructura de una organización se puede analizar desde el punto de vista dinámico o estático.

Dinámico: existen 5 tipos de flujos:

- Red de flujos de actividad (comida, preparación; subsistema técnico)
- Red de flujos de información-decisión (en una org. Se pide información; dirección)
- Red de flujos de comunicación (lo producen las personas; humano)
- Red de flujos de valores (subsistema cultural)
- Red de flujos de jerarquía (poder-mando) (subsistema político o de poder)

Aplicación de lo que ocurre en los 5 subsistemas.

Estático: en una organización existen varios tipos de elementos, que se pueden clasificar de tres formas:

- *Atendiendo a los componentes principales* (pirámide organizativa)

1) Alta dirección o ápice estratégico (Top management)

Son los directivos de nivel más alto, normalmente son los que toman las decisiones estratégicas (si abrimos un nuevo hotel, si nos fusionamos con otra empresa, etc.) En el organigrama sería la posición 1.

2) La línea media o línea intermedia (Director de economato, de bodega)

Son directivos con un peso importante en la organización y que suele ser los responsables de los departamentos en los que se estructura la empresa (director de departamento) Son los puestos más complicados al situarse bastante presionados.

3) Base operativa o núcleo de operaciones (Botones)

Son los trabajadores, se dedican a hacer tareas y demás actividades

4) Tecnoestructura (Director de Cocina, Director del Hotel)

Son aquellas personas que se encargan de proponer métodos de trabajo, procedimientos, formas de actuación, etc. (Proceso de check-in) Por ejemplo quienes diseñan las hojas de la carta

5) Staff de apoyo: son las personas que aconsejan no sobre procedimientos sino sobre oportunidades del mercado, temas publicitarios, tipos de productos o servicios a ofrecer, posibles alianzas con otras empresas y muchas veces se les llama consejeros. Estas personas proponen ideas o tipos de servicio, sugieren, etc. pero no tienen capacidad de toma de decisiones

- *Atendiendo a las unidades organizativas:*

1) Unidades organizativas jerárquicas: son todas aquellas personas o departamentos que tienen capacidad de toma de decisiones (1 y 2)

2) Unidades organizativas operativas: aquellas que realizan o ejecutan las órdenes que se les han dado (3)

3) Unidades organizativas funcionales: son expertos en funciones, cómo tienen que funcionar los procedimientos (4)

4) Unidades de organización de apoyo o asesoras (5)

- *Atendiendo a las relaciones organizativas:*

1) Relaciones organizativas formales: aquellas que vienen establecidas por el funcionamiento de la empresa. Por ejemplo la relación entre un cocinero y un

- ◊ R. lineales o de línea: se producen en los niveles 1, 2 y 3
- ◊ R. de Staff: son de apoyo, de consejo, asesoramiento, Se producen en los niveles 4 y 5

2) Relaciones organizativas informales: son aquellas que surgen de manera espontánea: los miembros de la organización

3) Relaciones organizativas mixtas: son aquellas que pueden ser formales o informales. Ejemplo: el más claro es la coordinación, es básica en cualquier empresa. Es importante ver qué mecanismos de coordinación se suelen aplicar y se aplican todos al sector turístico y se aplican a los 5. Mecanismos:

- ◊ Adaptación mutua: ¿Qué tal vas con eso? Ah, bien Yo voy por tal. Se trata de hablar para comunicarse
- ◊ Suspensión directa; consiste en que una persona coordine a otros. Por ejemplo el jefe de cocina Ve más rápido Tú haz esto
- ◊ Normalización de los procedimientos, consiste en fijar cómo hay que hacer las cosas. Por ejemplo, escribir un manual de procedimiento
- ◊ Normalización de los conocimientos; consiste en que todos los trabajadores tengan el mismo conocimiento sobre cómo hacer las cosas. Esto se consigue con formación. Por ejemplo, cómo se tiene que colocar el pan en la mesa

O. G: Empresas

Tema 5: Principios de diseño organizativo aplicados a empresas turísticas

1. Dimensiones de las empresas en el aspecto organizativo:

Todas las empresas tienen tres dimensiones: vertical (1), horizontal (2), y del equilibrio (3)

1. Dimensión Vertical: relaciona las personas y los departamentos que se encuentran en distintos niveles. Son una especie de columna vertebral de las organizaciones que hace que se mantenga erguida.

2. Dimensión Horizontal: existe otra serie de principios, los que relacionan personas y departamentos que se encuentran dentro del mismo nivel organizativo

3. Dimensión del Equilibrio: principio del equilibrio organizativo que se representa con una especie de circunferencia. Se trata de aquellos que aseguran la supervivencia de la organización, que buscan el equilibrio de la empresa

2. Principios de la organización en vertical

Jerarquía (a)

Principios básicos Autoridad (b)

Principios en vertical:

Unidad de dirección (c)

Principios derivados Unidad de mando (d)

Ángulo de autoridad (e)

Delegación (f)

Descentralización (g)

Responsabilidad (h)

Principios básicos:

a) Jerarquía: es un principio formal que viene determinado por el organigrama de la empresa. Esta jerarquía se puede ver o conocer desde fuera como mirando el organigrama. Es tremendamente clara y no admite dudas

b) Autoridad: es un concepto informal que puede venir determinado por muchos elementos o circunstancias, que van a tener mayor o menos peso en unas empresas que en otras. La autoridad puede venir dada por los conocimientos de las personas, por su edad, por su antigüedad en la empresa, por las relaciones de los dueños o con los jefes superiores, por las relaciones con los clientes, por la posesión de alguna habilidad especial, etc.

Solamente se puede ver desde dentro y normalmente cuando transcurre el tiempo

Principios derivados:

c) Unidad de dirección: indica que toda la organización tiene que estar orientada al logro de su misión.

d) Unidad de mando: indica que cada subordinado debe depender tan solo de un superior jerárquico, sino sería un caos: en el caso de haber dos jefes, los subordinados no saben qué hacer si las decisiones de éstos últimos son incompatibles

e) Ángulo de autoridad: indica el número de subordinados que hay por debajo de un superior jerárquico. Es muy difícil determinar el ángulo de autoridad óptimo

f) Delegación: consiste en la transmisión de una persona a otra, normalmente situada en un nivel inferior de la estructura jerárquica, de un conjunto de actividades a realizar (es lo que transmite) (asignación de la autoridad)

g) Descentralización: consiste en la transmisión de un conjunto de tareas de una parte de la estructura organizativa (sección, departamento, unidades, etc.) a otra. Normalmente si que es vertical y hacia abajo (distribución de la autoridad)

h) Responsabilidad: indica que cada persona tiene que ser responsable de las tareas que le han sido asignadas. En principio, la responsabilidad se hace más compleja cuando hay delegación

La teoría dice que en un proceso de delegación, ambas partes son responsables al 100%. En todo proceso de delegación, no es que se produzca una disolución sino que se genera una nueva responsabilidad.

3. Principios de la organización en horizontal:

División del trabajo (a)

Principios Básicos Especialización (b)

Principios en horizontal Funcionalidad (c)

Departamentalización (d)

Principios Derivados Divisionalización (e)

Coordinación (f)

Mecanización (g)

Principios Básicos

a) División del trabajo: consiste en la fragmentación de una actividad en tareas simples no es repetir el trabajo entre las personas). Por tanto la división del trabajo afecta al trabajo, no a las personas

b) Especialización: consiste en la asignación de una o pocas de esas tareas a esa una persona. La máxima especialización es que una persona haga sólo una tarea; y la mínima especialización es que una persona haga todo. La especialización se produce porque desde el punto de vista económico aumenta la productividad

Principios Derivados

c) Funcionalidad o funcionalización: consiste en crear funciones es decir, en agrupar tareas que son homogéneas para facilitar el proceso. El objetivo es que no esté todo mezclado

d) Departamentalización: consiste en crear departamentos, es la formalización de la funcionalización

e) Divisionalización: consiste en crear división (la llamada cuasiempresa), lo único que le falta es la última capacidad de toma de decisiones estratégicas. Las empresas se pueden divisionalizar por productos, por áreas geográficas, por tipos de clientes y por funciones

Ejemplo: Empresa de fabricación de automóviles

Casa Matriz

División de autos División de División de División de

de turismo 4 x 4 vehículo motos

División División División División de División

Europa EEUU Latinoamericana Oriente de América

División de División de División de

compras fabricación ventas

P = producto P A F

A = área geográfica PA PF AP AF FP FA

F = función PAF PFA APF AFP FPA FAP

C = clientes

f) Coordinación: aplicar cualquier coordinación o todas las del tema anterior. Es la ordenación de las actividades de la estructura organizativa, entre las personas y unidades de un mismo nivel jerárquico o entre distintos relacionados

g) Mecanización y automatismo: indica que todas aquellas tareas que puedan ser realizadas de forma específica por máquinas deben hacerlo. Se trata de humanizar esa mecanización

4. Principios de la organización en equilibrio

Motivación (a)

Principios Básicos Participación (b)

Principios en equilibrio Información (c)

Principios Derivados Comunicación (d)

Trabajo en equipo (e)

Dirección participativa por objetivos (f)

Principios Básicos

a) Motivación: la motivación es subjetiva e individual porque cada uno motiva de una manera; detrás de la motivación está la satisfacción de las necesidades, por tanto, una persona está motivada si satisface sus necesidades, pero cada uno tiene unas. Maslow creó una historia de las necesidades en la que el ser humano se mueve en 5 niveles de necesidades, pero solamente surge una necesidad de orden superior si logramos satisfacer las de orden inferior

Nivel 1: necesidades fisiológicas: comer, beber, dormir, sexo, etc.

Nivel 2: necesidades de seguridad: trabajo estable

Nivel 3: necesidades de pertenencia: pertenecer a un grupo informal

Nivel 4: necesidades de reconocimiento: que el grupo te estime por alguna habilidad

Nivel 5: necesidades de autorrealización

Para cada persona los niveles cambian de orden, los parámetros no son los mismos

- *Ciclo de necesidades de los individuos*: normalmente, las personas están en equilibrio y las necesidades aparecen cuando surge un estímulo, que puede ser interno o externo, por ejemplo la publicidad. Cuando surge la necesidad se rompe el equilibrio y aparece la inestabilidad, el nerviosismo porque queremos algo. Después aparece el comportamiento, la acción para conseguir lo que queremos, por lo que esta acción nos lleva a la satisfacción de la necesidad al conseguir lo que queremos, e inmediatamente volvemos a conseguir el equilibrio. Lo malo es que entre la acción y la satisfacción de la necesidad surja un muro y no consigamos lo que queremos. Cuando actuamos de forma diferente a nuestra forma de ser para conseguir lo que queremos, y aun así no lo conseguimos aparece la frustración y nuestro comportamiento hacia la empresa cambia y buscamos culpables,

como por ejemplo que el jefe nos hace la vida imposible. Las empresas, para no gastarse dinero mantienen los factores de higiene en un nivel suficiente para que los empleados no se enfaden, y así gastarse el dinero en factores motivacionales como por ejemplo dar bocatas en el descanso.

Para Herzberg el origen de la motivación es el trabajador, el que tiene que pedir las cosas, y el origen primario de la motivación no tiene que ser el jefe sino el trabajador (automotivación)

b) Participación: consiste en que los empleados se sientan partícipes de la empresa en la que trabaja. Los métodos para conseguirlo son 4:

- Informando: dar información sobre las tareas y actividades de la empresa
- Contar con su opinión, darle la oportunidad de que opine, y para ello es necesario informarle
- Permitirle que tome decisiones: cuanto mayor nivel en la empresa, más decisiones tomará
- Hacerle partícipe del capital de la empresa, es decir, darle o venderle acciones y hacerle propietario.

Cuando hago partícipe a un empleado, le estoy motivando

Principios Derivados

c) Información: es un flujo unidireccional de datos entre un sujeto emisor y un sujeto receptor. Ruido es todo aquello que altera la transmisión de un mensaje; casi siempre está presente. La codificación se hace en función del medio: si el medio es una carta, el código es la escritura; y si el medio es el teléfono, el código es el habla. El mensaje es lo que queremos comunicar. Cuando el mensaje llega al receptor, se descodifica

El sujeto emisor puede ser el que meta ruido, a lo mejor porque no le gusta dar información y lo hace de manera muy escueta, o porque lo envía muy tarde y nadie ve el mensaje. El ruido también puede provenir del mensaje en sí. También puede venir del sujeto receptor por ejemplo porque no conoce el código. También puede venir dado por el medio ya que hay muchos medios por ejemplo el correo electrónico

d) Comunicación: es un flujo bidireccional de datos entre un sujeto emisor y un sujeto receptor y entre este y el sujeto emisor. Es mejor la comunicación que la información ya que así el sujeto emisor sabe si el receptor ha recibido y comprendido el mensaje. Aspectos negativos: variable tiempo, suele ser más del doble que un proceso de información, hay veces que ese tiempo tiene mucho valor; también el deterioro del proceso de comunicación a medida que van surgiendo nuevos sujetos receptores

e) Trabajo en equipo: consiste en aprovechar los conocimientos, experiencias, habilidades, destrezas, etc. de las personas que integran el equipo. Con el trabajo en equipo se consiguen dos cosas:

- El efecto sinérgico o sinergia: el valor de lo conseguido es mayor de lo que se hubiera conseguido individualmente
- Empatía: capacidad que tienen las personas para colocarnos en la posición de otra persona

f) Dirección participativa por objetivos (DPPO): consistía en que la dirección de la empresa fijara los objetivos a alcanzar dando libertad a los empleados para que eligieran el método. El problema es que los trabajadores empezaron a pedir, sentirse más participativos para elegir el objetivo. El problema en la práctica es fijar el límite de participación del empleado

O. G. Empresas

Tema 6: Los factores de contingencia del diseño de la estructura organizativa: su importancia en el sector turístico

1. Los factores de contingencia

Son todo aquello que condiciona las características del diseño estructural y del funcionamiento de la organización, en definitiva a sus resultados, expresado a través de la relación si (causa) entonces (efectos)

Mintzberg llama a esta relación la hipótesis sobre la efectividad estructural

Los principales factores de contingencia son 7: antigüedad, dimensión, tecnología, entorno, poder, propiedad, cultura.

- Dimensión: cuanto mayor es la organización más grandes suelen ser las unidades organizativas
- Antigüedad: cuando más vieja es una organización mas compleja suele ser su estructura organizativa
- Tecnología: cuanto más sofisticado es el sistema técnico, más compleja suele ser la estructura funcional y mayor presencia tendrán los mecanismos de coordinación
- Entorno: cuanto más dinámico es el entorno, la estructura organizativa suele estar menos formalizada, es decir, hay menos normas
- Poder: cuanto mayor es el control externo más centralizada y formalizada es la estructura
- Propiedad: cuanto más fragmentada es la propiedad más se aplanan la organización
- Cultura: si existe una cultura culminante, la estructura se suele centralizar

Desde punto de vista de Kisk se propone un factor más, el tamaño (cuanto mayor es la organización, más formalizado suele ser el comportamiento de los empleados)

Cómo afectan los factores de contingencia a las distintas partes de la organización

Entorno

Propiedad

Antigüedad

Tamaño

Tecnología

Cultura

El poder puede estar en cualquier lado debido a que afecta a todos

O. G. Empresas

Tema 7: Modelos de forma simple, compleja, y virtual. Análisis de estructuras organizativas de empresas turísticas

1. Estructuras organizativas de tipo simple. Tipos:

Estructura lineal, es una estructura muy sencilla, la inmensa mayoría de las empresas la tienen debido a que es el diseño que se ajusta a las PYMES. Está basada en el principio de unidad de mando, lo cual clarifica las dependencias de todos los empleados. No utiliza ningún puesto de estufa, ya sea tecnoestructura o staff de apoyo. Sólo se puede aplicar a pequeñas empresas en las que el negocio no es muy complejo y normalmente no suele tener muchos niveles jerárquicos.

Ventajas de la estructura organizativa lineal:

- Sencillez
- Que cada empleado tenga claro cual es su posición en la empresa y quien es el jefe

Inconvenientes de la estructura organizativa lineal:

- La visión de cada empleado está demasiado centrada tan sólo en su departamento
- No utiliza conocimientos del exterior, no utiliza asesores externos y eso es problemático porque a veces se necesitan de fuera

Estructura funcional: esta estructura también se aplica a PYMES, pero no existe el principio de unidad de mando por lo que un subordinado puede tener y de hecho tiene jefes. Esta organización es un poco más compleja que la estructura organizativa lineal porque requiere un esfuerzo especial en los temas de coordinación entre los jefes. Algunas veces se aplica para reducir costes sin importar los inconvenientes que supone su aplicación

No son operarios, y van a depender de cada superior en función de lo que estén haciendo en cada momento. Se suele aplicar para reducir y ahorrar costes

Ventajas de la estructura organizativa funcional:

- La visión de cada empleado es muy amplia
- La reducción de costes

Inconvenientes de la estructura organizativa funcional:

- La duda que tienen los subordinados cuando reciben órdenes contradictorias de sus jefes
- El coste de la coordinación
- No se puede hacer todo, no se da abasto.

Estructura adocrática: significa que está hecha especialmente para algo (Ad hoc). Es una estructura muy flexible, es tan flexible que no tiene forma, es una estructura amorfa, lo que le permite adaptarse a cualquier forma. Cuando surgen los problemas no hay problema. pero si cuando va bien ya que hay que atender a la gente, y ya que hay problema de adjudicación de beneficio

Creada por economistas ya que no requiere maquinaria, sino conocimiento, esta estructura no tiene jerarquía y las relaciones entre sus miembros están basadas en el principio de autoridad y autoridad basada en conocimientos.

En esta estructura organizativa no existen normas y se utiliza el principio de coordinación, de adaptación mutua. El problema de esta estructura reside en el comportamiento humano ante la ambigüedad (cuando hay relaciones ambiguas, la gente no sabe a qué atenerse, no hay normas)

Aplicada al Turismo: por ejemplo, una casa rural llevada entre cuatro amigos, todos pueden hacer todo, aunque algunos saben más de una cosa que otros; cuando todo va bien surgen los problemas ya que consideran que hacen mucho para el beneficio que obtienen cada uno de ellos

2. Estructuras de tipo complejas. Tipos:

Estructura lineal – funcional: es una mezcla de las estructuras lineal y funcional, y para evitar la inexistencia de la unidad de mando de la estructura funcional, los expertos se van a colocar en posición de staff (conjunto

de personas que forman la dirección de una empresa)

Esta estructura es típica de empresas medianas y grandes debido a que es costosa mantener los puestos de staff. En el fondo son improductivos, los staff solo dan consejos

Ventajas de la estructura lineal – funcional

- Se aprovechan los conocimientos de estos especialistas s dejar que interfieran en los procesos de decisión

Inconvenientes de la estructura lineal – funcional:

- El coste de los expertos, el posible enfrentamiento entre los puestos de línea y de staff

Estructura divisional: está basada en el principio de la divisionalización. Esta divisionalización se puede aplicar en productos, áreas, a clientes, y a funciones. Sólo se aplica a las muy grandes empresas, especialmente a las multinacionales

Ventajas de la estructura divisional

- La unidades de negocio se ajustarán perfectamente a las características de los clientes a los que está orientado el producto. También puede servir para motivar a los directores de esas unidades siempre que se les otorgue capacidad de decisión suficiente

Inconvenientes de la estructura divisional

- Es una estructura muy cara porque tiene muchos mandos intermedios
- Es muy difícil la coordinación entre todas las partes de la organización

Para representar su estructura, su organigrama nos remitiremos al apartado del principio de divisionalización

O. G. EMPRESAS

Tema 8: La planificación en la empresa turística

8.1. La planificación

La planificación consiste en decidir de antemano lo que se va a hacer en el futuro y cómo se va a hacer. Su elemento básico es el plan

8.2. El plan

Plan es la concreción de lo que en la empresa se va a hacer en el futuro para alcanzar los objetivos deseados. Existen una serie de pasos que se han de dar para efectuar una adecuada planificación

- misión: lo que o quiero ser
- objetivos: aquí ya estamos concretando la misión
- estrategias: avisos de acción que fija una empresa para alcanzar esos objetivos
- políticas: formas de actuación genéricas de una empresa
- procedimientos: normas de actuación estándares
- presupuestos: la plasmación económica del programa de actividades que va a desarrollar la empresa
- escenarios: posibles situaciones futuras: la pesimista, la optimista, y la más probable, que es la que

pensamos que va a ocurrir

Tipos de planes:

- atendiendo a su temporalidad:
 - ◆ a corto plazo: menos de un año
 - ◆ a medio plazo: entre 1 y 3 años
 - ◆ a largo plazo: superior a 3 años
- atendiendo a la consideración del entorno
 - ◆ planes estratégicos: tienen muy en cuenta el entorno
 - ◆ planes operativos: son planes más internos (p.ej. pintar el hotel)
- atendiendo a la productividad del plan:
 - ◆ planes inactivos: el planteamiento de todo va a seguir igual
 - ◆ planes reactivos: reaccionan ante los cambios
 - ◆ planes preactivos: se anticipan a los cambios que se puedan producir
- atendiendo a su amplitud
 - ◆ planes genéricos: afectan a varios departamentos
 - ◆ planes específicos: se centran en algo concreto (p.ej. un plan de marketing)

¿Cómo se organiza el diseño de un plan? A través de una serie de etapas:

- la dirección crea un grupo de trabajo: tiene que estar integrado por empleados de varios departamentos y debe estar coordinado por un responsable. Si existe departamento de planificación tiene que ser de ese departamento
- se trabaja mediante reuniones programadas. Ante han de haber recibido informes previos. Las reuniones han de ser cortas, con horario de comienzo y de finalización. Hay que buscar la participación activa de todos sus miembros
- el grupo de trabajo, una vez efectuados los estudios correspondientes, el grupo de trabajo propone a la dirección el plan correspondiente
- la dirección aprueba o rechaza el plan

Para el profesor es importante planificar pero mientras que los planes sean flexibles

O. G. EMPRESAS

Tema 9: Dirección por objetivos y dirección por valores

9.1. Dirección por objetivos (DPO)

En este tipo de dirección la empresa fija los objetivos que los empleados tienen que alcanzar pero les deja libertad de elección en cómo conseguirlos

Su gran ventaja es que hace que el empleado se sienta más independiente, más autónomo en cuanto a que puede trabajar relativamente a su gusto y por tanto puede estar más motivado. Existe otra ventaja importante ya que la dirección es más justa a la hora de evaluar a los empleados.

Las empresas que utilizan la dirección por objetivos corren el riesgo de ser injustas al efectuar esta evaluación

Planteamiento duro: son duras porque utilizan: auto comparación, efecto del tipo raro, el problema de la asociación, y el efecto del incidente dramático

Injustas

Planteamiento blando: efecto de novedad, efecto del potencial elevado, efecto de tener una baza a su favor, y el efecto de no quejarse

Fases de la dirección por objetivos:

- definición de la misión u de los objetivos
- planificación de la acción. Hay completa libertad ya que el empleado elige cómo lo hace
- acción
- autocontrol. Ver si cumples los objetivos y auto controlarse
- control externo
- recompensas

A la hora de fijar de forma correcta las responsabilidades que cada empleado tiene para cumplir un objetivo se suele utilizar la llamada matriz de responsabilidades. En esta matriz se deben incluir todas las tareas que hay que desarrollar para alcanzar el objetivo deseado.

También se deben incluir los empleados relacionados de forma directa o indirecta con dichas tareas. Se deben asignar unos códigos de responsabilidad que identifiquen lo que debe hacer cada empleado para cada tarea. Por ejemplo:

- objetivo: atender bien al cliente
 - ◆ acompañarle
 - ◆ darle la carta
 - ◆ tomar la comanda
 - ◆ preparar los paltos
 - ◆ servir los platos
 - ◆ quitar los platos
 - ◆ cobrar
- personas implicadas:
 - ◆ propietario
 - ◆ mette
 - ◆ cocinero
 - ◆ camarero de mesa
 - ◆ camarero de barra
- código de responsabilidad:
 - ◆ A) debe hacer
 - ◆ B) debe controlar o supervisar
 - ◆ C) debe aprobar

Empleados/tareas	1	2	3	4	5
1	C	A			
2	C	A			
3	C	A,B		A	
4	C	B	A		A
5	B C	B		A	
6	C	B		A	
7	A B C	B		A	

9.2. Dirección por valores (DPV)

Este tipo de dirección se trata de decir a los empleados como han de comportarse, qué valores deben seguir. En el fondo lo que se pretende es que el comportamiento de los empleados se ajuste a la cultura de la empresa,

y que dichas actitudes salgan de ellos mismos (ejemplo RENFE-niño)

¿Qué puede hacer la empresa para que los empleados tengan los valores deseados?

- seleccionar a partir de esos valores (en el perfil de la entrevista del candidato a un puesto de trabajo en la empresa)
- comprar al empleado
- Incentivar los valores, inculcarlos, sacar lo positivo y lavar el cerebro del empleado convencerlo (no es igual que comprarlo)
- Identificación p.ej. hablar al cliente en su idioma por gusto de hablar en ese idioma)

Esta dirección se aplica más en las pequeñas empresas, empresas familiares, etc.

O.G. EMPRESAS

Tema 10: la coordinación en la empresa turística

Preguntas clave:

- ¿Cuándo hay que coordinar? Cuando las tareas de dos o más personas estén relacionadas
- ¿Qué grado de coordinación o de esfuerzo hay que realizar? Dependiendo de la importancia de las tareas a ejecutar
- ¿Qué mecanismos de coordinación se tienen que aplicar?
 - ◆ Existencia de planes y procedimientos
 - ◆ Existencia de reuniones: programadas o no programadas
 - ◆ Creación de la figura del coordinador
 - ◆ Aplicación de estructuras organizativas especiales: la estructura matricial

En el sector turístico, la coordinación es básica, dado que la atención al cliente suele ser a cargo de varias personas. A la hora de coordinar se produce mucha delegación. Es muy fácil de hecho coordinar cuando se delega

10.1 Delegación

Pautas que facilitan la delegación en las empresas:

- estar predispuestos a delegar
- la selección de la persona en quien se delega
- fijar los objetivos y dotar a la persona de autoridad suficiente para que los pueda alcanzar (¿Cómo? Informando a los demás)
- capacidad para permitir que otros cometan errores
- capacidad para usar controles amplios

10.2 Ventajas de la delegación

- permite a los directivos desocuparse para poder encargarse de tareas más importantes
- permite a los subordinados tener una concepción más amplia de la empresa (hacer cosas que antes no hacía)
- permite a los empleados tener mayor autonomía
- otorgará a los empleados mayor sentido de la responsabilidad

10.3 Inconvenientes de la delegación

- dificulta la coordinación (porque implica a más personas)
- se puede perder la unidad de dirección
- posiblemente hasta que termine el proceso de aprendizaje, la calidad del trabajo no será tan buena como antes de la delegación

O. G. EMPRESAS

Tema 11: El control en la empresa turística

11.1. ¿Cuándo hay que efectuar un control?

Cuando la importancia de la actividad a desarrollar o del objetivo pretendido sea elevado. Para efectuar un control de forma más sencilla suelen utilizarse estándares. Un estándar es un patrón a seguir. Existen estándares físicos, monetarios e intangibles:

- físicos: nº de habitaciones por camarera de piso, o el nº de mesas por camarero
- monetarios: ingresos por habitación, gasto medio diario del cliente en el hotel, o el consumo en euros del minibar
- intangibles: calidad prestada al cliente o la imagen de marca

11.2. Fases del proceso de control

- Objetivos deseados
- resultados obtenidos
- medición de los resultados
- comparación entre objetivos y resultados
- cálculo de desviaciones
- análisis de causas de las desviaciones
- propuesta de acciones correctoras
- implantación de esas acciones (se regresaría al punto 1)

11.3. Tipos de control

- En función del momento en el que se ejecuta el control
 - ◆ a priori
 - ◆ concomitante; el que se ejecuta a la vez que se está haciendo
 - ◆ a posteriori; no sirve de mucho, solo nos da información sobre el cumplimiento o no de los objetivos

Control anticipante consiste en ir controlando el grado de progreso hacia la consecución de los objetivos

- En función del tipo de control
 - Control estratégico: permite ver el grado de consecución de las estrategias que ha fijado la empresa
 - Control operativo: permite ver el grado de consecución de los objetivos, es decir, valorar los resultados
 - Control financiero: supervisa si se han conseguido o no los objetivos financieros

O.G. EMPRESAS

1. La responsabilidad social

A partir de los 90, en el mundo empresarial se empieza a hablar de un nuevo concepto: la responsabilidad social. Hasta ese momento se pensaba que las empresas tenían que prestar servicios, es decir, hacer lo que tenían que hacer

Pero a partir de los 90 surge una visión más amplia, porque se empieza a pensar que los empresarios si ganan dinero no es solo porque realizan las cosas bien sino porque la sociedad pone a su disposición múltiples recursos y servicios que no le cuestan nada

Por ejemplo, un hotel buenísimo: las empresas, por tanto, tienen ciertas responsabilidades con la sociedad y eso es lo que se llama responsabilidad social

A este planteamiento se suma que en todas las empresas empiezan a surgir personas, instituciones, y otras empresas interesadas en su buena marcha (estado, proveedores, clientes, etc.) A estas personas se les denomina Stake Holders. Se dice que las empresas tienen una responsabilidad con estas para que las cosas marchen correctamente

2. Enfoques de la responsabilidad social

Ante la aparición de la responsabilidad social surgen tres enfoques:

- ◆ Enfoque negativo: propuesto por la Escuela de Chicago, encabezada por M. Fredman. Planteamiento de dicha escuela, no existe ninguna responsabilidad que hacer bien, lo que tienen que hacer. Es egoísta pero tiene una base económica que es la siguiente: si yo me gasto el dinero en otras cosas estoy dejando de invertir en este hotel.
- ◆ Enfoque neutro o intermedio: consiste en acceder a participar económicamente en un determinado proyecto, pero a cambio ese proyecto debe patrocinarme. Se acepta la responsabilidad social, subvencionando, patrocinando, pero eso me va a servir como publicidad. Produce, a la larga intereses
- ◆ Enfoque positivo: consiste en aceptar las responsabilidades sociales sin servirse de ella sino para hacer publicidad. Se estima que el porcentaje que lo realizan es mínimo, pero como no se sabe

Existen tres niveles de responsabilidad social:

- ◆ Responsabilidades de 1º nivel o básicas: son las mínimas que debería hacer la empresa: creación y mantenimiento de empleo La calidad del empleo
- ◆ Responsabilidades de 2º nivel o prioridad social
- ◆ Responsabilidades de 3º nivel o de cambio social:
 - ◇ Urbanismo: el hotel y una carretera que se encargue de ella.
 - ◇ Diseño de los propios hoteles que encaje en el ambiente
 - ◇ Desembolso económico: los hoteles ayudan al desarrollo de una zona determinada
 - ◇ Desarrollo cultural y artístico: apoyar manifestaciones artística, patrocinio.

a) producción, crecimiento, empleo

b) conservación del medio ambiente

información al consumidor

c) protección laboral de accidentes

Algunas empresas que acepten su responsabilidad social llegan a elaborar el llamado balance social.
Balance social:

EMPLEADOS RECURSOS

- ◆ Contratación personal – el trabajador los utiliza
- ◆ Formación de sus empleados – infraestructuras
- ◆ Paga impuestos – servicio
- ◆ Ofrece servicios – mejora de servicios e

Infraestructuras

Al final en ese balance hay que ver qué pesa más si la empresa, quién debe dinero a la sociedad o es al revés, en los países desarrolladas las sociedades hacen más por las empresas pero en los subdesarrollados no

O. G. EMPRESAS

Tema 13: La administración internacional del negocio turístico

1. Introducción

El hecho de que una actividad económica determinada se desarrolle en más de un país provoca una serie de cambios sobre la administración tradicional de una empresa que se ubicaba en tan sólo un país.

Diferencias entre la administración nacional e internacional:

Administración Nacional	Administración Internacional
1. planificación: mercado nacional	1. planificación: mercados internacionales
2. Estructura organizativa: simple	2. Estructura organizativa; divisionalizada
3. Personal: mayoritariamente nacional	3. Personal: multinacional
4. Control (métodos): homogéneos	4. Control (métodos): heterogéneos

Existen dos modelos o arquetipos de administración a nivel internacional:

- ◆ Modelo occidental:
 - ◇ Modelo anglosajón (EEUU, UK, Europa del Norte y Canadá)
 - ◇ Modelo latino (España, América Latina, Italia, Francia, Portugal, Grecia, etc)
- ◆ Modelo japonés u oriental

Modelo Occidental	Modelo Oriental
1. Toma de decisiones: las personas de forma individual	1. Toma de decisiones: en grupo, en equipos
2. Tiempo en tomar decisiones: corto	2. Tiempo en toma de decisiones: largo
3. Control: por parte de los jefes	3. Control: por parte de los compañeros
	4. Evaluación: a largo plazo

4. Evaluación: inmediata	5. Duración del desempleo: larga
5. Duración del desempleo: corta	6. Responsabilidades: se busca resolver el problema en grupos
6. Responsabilidad: un solo culpable	7. Sistema de recompensa: en grupo y para todos igual (horizontal)
7. Sistema de recompensa: individuales y descendentes	8. Dirección: coordinar
8. Dirección: jefe, dar órdenes	

El sector turístico español está bastante intermedio y especialmente nuestras inversiones turísticas se orientan hacia Europa y Latinoamérica

O. G. EMPRESAS

Tema 14: Orígenes y evolución del concepto de estrategia empresarial

Estrategia es la línea de actuación dirigida a conseguir algo, plan.

1. Orígenes de la estrategia empresarial:

Estrategia viene del griego (strategos) que significa el arte del general para dirigir operaciones, por tanto, los orígenes de la estrategia empresarial se localizan en las siguientes fuentes:

- ◆ el arte de hacer la guerra
- ◆ la teoría matemática de los juegos

En sentido militar, las estrategias son las estratagemas o planes de acción contra el enemigo en campaña y que señalan los caminos para mover y disponer las fuerzas en guerra. Mientras que las tácticas representan el arte de ejecutar estratagemas o planes de acción y como manejar las fuerzas durante la batalla

Todo plan de acción tiene una parte de estrategia y otra de planificación y ejecución

En el sentido de la Teoría Matemática de los juegos, iniciada en 1928 por John Von Newman, la estrategia del jugador representa el conjunto completo de instrucciones que le indican la manera exacta de actuar en todas las circunstancias concebibles en la partida. El sujeto aceptará como mayor riesgo aquel que le ocasione las mínimas pérdidas posibles o que le asegure el máximo beneficio del mínimo esperado.

De la mezcla de estrategia militar y de la estrategia del jugador se constituye una nueva forma de hacer dirección de empresas.

Hoy la dirección estratégica representa el sistema actual para dirigir con eficiencia los negocios en situaciones de competencia

2. La necesidad de la estrategia empresarial:

El interés por la estrategia empresarial viene influenciada por:

- procesos de gran expansión de la empresa tanto de producto como de mercado
- situaciones de crisis económicas que ponen en peligro la supervivencia de la empresa

(Después de la 2ª Guerra Mundial el mercado y el producto comenzaron a crecer de forma exponencial. A partir del 73/75 hubo una gran crisis que terminó a principios de los 80 cuando el crecimiento era lento. De forma externa se comenzaron a hacer análisis y se dieron cuenta de que el entorno había cambiado, había mucha competencia que estaba causando cierta saturación. También analizaron internamente los departamentos, los costes, etc. y empezaron a surgir grandes superficies industriales. Pero las cosas habían cambiado y aparecieron una especie de gurús que hablaban de la estrategia, como Porter 1988. De ahí surge la necesidad de la estrategia empresarial

Cuando se da una de estas dos circunstancias (a y b): las preguntas inmediatas son ¿Qué hacer?, ¿Qué dirección tomar para salir de la crisis o para mejorar la empresa internamente?

Responder a estas preguntas es función de la dirección estratégica, a ésta se le denomina formulación de la estrategia de la empresa y da una respuesta al problema estratégico que tiene la empresa en ese momento

El problema estratégico se puede definir como el análisis y desarrollo de los retos e impactos de las amenazas y oportunidades externas o del entorno e internas (de dentro de la organización) o que se enfrente a la empresa

3. Concepto básico de estrategia y sus elementos:

La estrategia se explica como la relación entre la empresa, sus objetivos y valores, su estructura de organización y el entorno de la misma. Esta función permite relacionar las fuerzas competitivas que integran el entorno de la organización. Esta relación definirá la clase de negocios en los que se quiere entrar, para lo cual deberá saber explotar el cambio que se produce en el medio en que compiten

E

EMPRESA S ENTORNO

T

– Objetivos y valores R – Fuerzas competitivas

A

– Recursos T

E

– Organización G

I

A

El concepto general de estrategia según Ansoff está compuesto por cuatro elementos:

1 – Campo de actividad: conjunto de productos y mercados en que desarrolla la empresa su gestión actual. En un hotel en Madrid el producto es el alojamiento, su mercado es Madrid. En una agencia de viajes que vede en Madrid y Barcelona el producto es el viaje y el mercado Madrid y Barcelona

2- Vector de crecimiento: expresa las posibles combinaciones producto-mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro. Este vector describe las diferentes opciones estrategias posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales de problema estratégico.

MERCADOS ACTUALES

IV I

PRODUCTOS PRODUCTOS

NUEVO ACTUALES

III II

MERCADOS NUEVOS

3- Ventaja competitiva: característica diferenciadora sobre la competencia que posiciona favorablemente a la empresa en relación a los otros competidores actuales y potenciales. (Los competidores actuales son los que hay en este momento, por ejemplo la cadena hotelera NH o Meliá; los potenciales son aquellas empresas que no son hoteles pero que van a meterse en el mercado hotelero a continuación)

4 - El efecto sinérgico: representa el efecto amplificador producido por una adecuada combinación de elementos materiales y humanos en la estrategia (Combinación de recursos y elementos entre Vips y Ginos, es decir combinación entre una misma empresa para conseguir reducir los costes)

O.G. EMPRESAS

Tema 15: Concepto y método de la Dirección Estratégica

1. Concepto de la dirección Estratégica y su relación con otras disciplinas

ENTORNO

posición + oportunidades

incierto

fortalezas

- +

ORGANIZACIÓN ORGANIZACIÓN

debilidades

posición

amenazas incierto

-

ENTORNO

La dirección estratégica pretende llevar a la empresa hacia oportunidades y fortalezas desde debilidades y amenazas. La dirección estratégica ha sido justificada por la necesidad de una estrategia como respuesta a situaciones de elevada complejidad o ante problemas estratégicos a los que se enfrenta la empresa. Entre otros problemas complejos de nuestro tiempo están los problemas de índole económica, el comportamiento organizativo, la toma de decisiones, la ruptura o cambio en las estructuras organizativas y las turbulencias y cambios en los mercados y en los sistemas sociales

Este sistema de dirección pretende identificar de forma precoz los cambios externos e internos de la empresa para formular respuestas rápidas, procurando que el nivel de sorpresa de los impactos sea el mínimo posible. Este sistema será más eficiente en cuanto convierta amenazas en oportunidades y debilidades en fuerzas o fortalezas según las opciones posibles

La dirección estratégica define, no sólo la formulación de la estrategia, sino también la implantación; sistema de planificación–acción que, partiendo de determinadas actitudes y posturas estratégicas, debe asegurar la adaptación permanente de la empresa a su entorno gracias a la definición de estrategias aptas para competir con éxito y rediseños organizativos en el marco de la cultura y poder de la empresa.

Dinamicidad

Complejidad

ENTORNO Ambigüedad

Hostilidad

DIRECCIÓN ESTRATEGIA COMPLEJIDAD

ESTRATÉGICA

Elementos de la

estructura

ORGANIZACIÓN Elementos del

comportamiento

Las tareas principales del estratega o director estratégico son:

- formular la misión y definir los objetivos
- analizar el entorno
- formular la estrategia
- elaborar la estrategia
- implantar la estrategia
- controlar la estrategia

2. Una propuesta metodológica de la dirección estratégica

La dirección estratégica requiere de la utilización de una metodología apropiada. Las fases de estas

metodología, a partir de la AECA, son:

- organización del proceso estratégico
- análisis y pronóstico del entorno
- análisis interno y determinación del posicionamiento de la empresa
- definición de la misión, objetivos y metas
- formulación y selección de la estrategia
- elaboración del plan estratégico
- implantación y desarrollo de la estrategia
- control estratégico

Definamos ahora las partes en las que hemos dividido la metodología:

- análisis estratégico: proceso para descubrir el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización así como el conjunto de fuerzas y debilidades que la organización muestra en relación a los factores competitivos que define su campo de actividad, de forma que permita al a dirección un diagnóstico evaluación de su posición competitiva y la correspondiente formulación de una estrategia competitiva una vez definidas la misión, objetivos y metas, y detectados sus recursos y capacidades para competir
- planificación estratégica: es la forma de proyectar hacia el futuro el análisis estratégico de la empresa. Se compone básicamente de dos fases:
 - ◆ formulación y selección de la estrategia, tanto genérica como específica por unidad de negocio
 - ◆ la elaboración formal con un plan estratégico o proyección y guía de acción de la estrategia formulada

Por ejemplo, Barceló tiene: la compañía aérea Spanair, hoteles, viajes, bebidas (ron), etc. Barceló tiene una estrategia genérica pero para cada uno de los sectores que maneja elabora una estrategia específica

3. implantación y control estratégico: está teniendo una importancia cada vez mayor en el contenido y alcance de los planteamientos más actuales de la dirección estratégica. Los cambios en le entorno competitivo y el fuerte cambio organizativo observado en la presenta década hacer que los sistemas de gestión y coordinación así como el rediseño organizativo sean cuestiones clave para reformular el proceso estratégico a la hora de la implantación estratégica e incluyendo en la efectividad del propio sistema de control estratégico

3. Las escuelas de dirección estratégica:

Prescriptivas: percibe, ordenan y determinan el concepto de estrategia y su puesta en acción de forma doctrinal o formal

- ◇ esc. Del diseño: hace la definición de estrategia y puesta en acción mediante casos prácticos
 - ◇ esc. De planificación: hace un análisis de los problemas estratégicos y de la formulación del sistema de planificación estratégica
 - ◇ esc. Del posicionamiento: hace uso de los modelos de análisis de la competencia
- Descriptivas: son menos formales y sus temáticas, más cercanas al proceso real tanto en la observación de lo que se hace como en los éxitos y fracasos de lo realizado

- ◇ esc. Del incrementalismo lógico: analiza la forma en la que se elabora la estrategia por los directivos, es decir, como un flujo de decisiones internas y de hechos externos

que crean un consenso de acción entre los directivos. En las organizaciones bien gestionadas los directivos guían esos flujos de forma incremental hacia estrategias conscientes o estrategias aprendidas

- ◊ esc. De la estrategia configuracional: integra y relaciona las diferentes etapas de la empresa según la influencia del entorno y la estructura de la empresa
- ◊ esc. Organizativas: que corresponden a un conjunto de enfoques, como por ejemplo la política, la cultura, y el entorno.

O. G. Empresas

Tema 16: Misión y objetivos de la empresa turística

1. Misión de la empresa turística

La misión de la empresa gira en torno a la definición del ámbito y posición competitiva que se desearía tener, tanto para sus productos como para sus mercados. La misión se puede definir bajo dos enfoques: uno de tipo general o ideológico y otro del tipo particular o concreto

Respecto al 1º, a la misión se le puede conceputar como la expresión de los objetivos trascendentales de la empresa, es decir, como una filosofía de la empresa, como una política general y como unos valores o cultura

En cuanto al 2º enfoque (particular o concreto), la misión se considera como la expresión de los objetivos de los negocios de la empresa, es decir, los objetivos del campo estratégico de la empresa y de las unidades estratégicas o de negocio de la empresa

La empresa persigue 4 fines básicos:

- ◊ eficiencia: consiste en hacer un uso racional de los recursos internos siguientes, que no malgastamos recursos
- ◊ crecimiento: evolución (nace, crece)
- ◊ control: nos dice cómo estamos haciendo las cosas
- ◊ supervivencia: misión principal de la empresa turística, ya que el resto de los fines solo tienen sentido si logran que la organización sobreviva, que sea capaz de desarrollarse y adaptarse permanentemente a los cambios externos e internos

2. Objetivos de la empresa turística

Los objetivos son aquellas vías y propósitos de la dirección hacia el seguimiento y cumplimiento de su misión. Estos objetivos serán la consecuencia del esfuerzo desarrollado por el proceso de planificación, por el cual se establecerán tanto los objetivos individuales o deseables por los partícipes como los objetivos del sistema deseados por la organización

Los objetivos se formulan en base al análisis y al diagnóstico de la empresa y del entorno, son responsabilidad de la dirección y una vez definidos deben ser escritos y conocidos por todas aquellas personas que componen una organización

Los objetivos deben ser: (características o requisitos)

- ◊ concretos. Formar al 50% del personal en el sistema , iniciar la renta de un nuevo producto turístico
- ◊ dirigido a mejorar los resultados, los que tienen que ver con el incremento de la capacidad (formación)

- ◊ que son evaluables y controlables
- ◊ estimulantes pero alcanzables
- ◊ sometido a un coste
- ◊ sometido a un calendario, hay que marcarse unos plazos para conseguir los objetivos
- ◊ escritos y ser públicos, conocidos por los miembros de la organización

Todos los objetivos deben ir acompañados de un plan de acción concreto que es necesario poner en práctica para conseguir los objetivos marcados en un tiempo determinado

Los componentes básicos del plan de acción son:

- ◊ acciones concretas a tomar
- ◊ recursos humanos, financieros, técnicos y físico para llevar a cabo las acciones
- ◊ calendario de realización de las acciones
- ◊ presupuesto económico del plan
- ◊ responsable de cada una de las acciones

Control de los resultados de los objetivos: es la comparación periódica entre la marcha del plan de acción y los objetivos marcados, debe realizarse periódicamente y sirve para ver si se producen desviaciones entre lo real y los objetivos marcados y tomar medidas correctoras

La organización presenta unos objetivos propios que pueden ser iguales o distintos de los individuales de los partícipes. Los objetivos de la organización presentan consistencia e intencionalidad más allá de las decisiones y de las acciones adoptadas por los partícipes. En este sentido la doctrina establece las siguientes fuentes de consistencia de los objetivos de la organización:

- ◊ Ideología fuerte: todos los partícipes comparten un conjunto de objetivos denominados objetivos ideológicos
- ◊ Poder dominante: imposición de los objetivos de la autoridad de quien tiene el control, éstos sin los objetivos formales.
- ◊ Objetivos individuales compartidos: cuando en ausencia de las fuentes anteriores, sin ideologías fuertes y sin poder, los partícipes convienen en adoptar sus objetivos como representación de la organización, son los objetivos individuales

Objetivos del sistema: son objetivos comunes con mayor o menor evidencia en toda la organización y que son compartidos voluntaria e interesadamente por los partícipes

Tipos de objetivos que la empresa puede conseguir. Representación:

O. G. EMPRESAS

Tema 17: el entorno general de la empresa turística

1. Concepto, naturaleza y tipología del entorno

Todo aquello que es externo a la empresa como organización. El entorno que rodea a la empresa ha variado mucho en estos últimos años. Entre otros factores podemos destacar:

- ◊ Globalización de la economía
- ◊ Tendencias prácticas económicas
- ◊ Fuerte cambio social
- ◊ Elevado cambio tecnológico que provoca nuevos sectores y nuevos competidores en base a la tecnología
- ◊ Aparición de nuevos sectores en el 3º mundo

◇ Industria de los nuevos países

Debido a estos y otros factores, la preocupación del análisis externo se centra en la definición del entorno en el que se desenvuelve la empresa

Tipologías de entornos:

- ◆ Estable o dinámico: según los factores que lo componen permanece con muchos o pocos cambios
- ◆ Simple o complejo: según que los factores y los cambios sean de sencilla comprensión o requieran conocimientos complejos y específicos
- ◆ Hostil y no hostil: la hostilidad va ligada a la rivalidad entre competidores. Cuanta más competencia en precios, publicidad, promociones y oferta, más hostil es el entorno

2. Análisis del entorno general de la empresa turística

El análisis del entorno intenta hacer un diagnóstico adecuado de la situación actual y futura de ese entorno desde el punto de vista global con el propósito de detectar las amenazas y oportunidades que ese entorno ofrece a la empresa, tanto en el momento actual como en el futuro

El entorno general puede analizarse en diferentes ámbitos: mundial, área económica (UE), país, región, localidad, etc.

Para realizar el análisis lo primero que hay que hacer es delimitar ese ámbito; después hay que definir los tipos de factores que se pretenden analizar. Estos factores se denominan dimensiones del entorno, y son los siguientes:

- ◆ dimensión político-legal: el poder político es uno de los elementos más importantes a los que se enfrenta la empresa turística. Las variables clave a analizar en esta dimensión son:
 - ◇ estabilidad política (momento económico, año de elecciones o no, etc.)
 - ◇ legislación económica (leyes actuales, proyectos legislativos, etc.)
 - ◇ política fiscal (impuestos actuales y futuros)
 - ◇ política económica (respecto a m. ambiente, alimentación, etc. ahora y en el futuro)
- ◆ dimensión económica: el turismo no es un bien de 1ª necesidad y por tanto el gasto en ocio y turismo se ve muy influenciado por las siguientes variables económicas:
 - ◇ ciclo económico
 - ◇ crecimiento económico
 - ◇ nivel de precios o IPC
 - ◇ tipos de cambio
 - ◇ mercado de capitales o tipo de interés
 - ◇ nivel de consumo (en rel. con el ahorro)
- ◆ dimensión tecnológica: las variables clave a analizar en esta dimensión son:
 - ◇ nivel de inversión en I+D+i
 - ◇ el conocimiento científico y tecnológico: estos conocimientos dan lugar a nuevos servicios, productos, patentes, nuevos métodos de gestión y formas de procesar la información
 - ◇ disponer de nuevas tecnologías: comunicaciones, Internet, cable, tecnologías móviles, inalámbricas, etc.
 - ◇ infraestructuras: afecta a turismo el gasto en infraestructuras como carreteras y transporte
- ◆ dimensión sociocultural: tiene una incidencia fundamental en el sector turístico. Del manejo adecuado de las variables clave de esta dimensión depende en buena medida el éxito turístico

del país y de sus empresas. Las variables clave son:

- ◊ demografía: todos aquellos datos relacionados con la dimensión. La demografía afecta a la empresa turística de muchas formas. Por ejemplo, indica el volumen potencial de mercado turístico nacional y la tipología de los turistas
- ◊ sistema educativo y formativo de la sociedad: indica el grado de profesionalización de los trabajadores del sector, la profesionalización hace que se presten servicios de calidad capaces de competir con otros países que compiten con precios más bajos. El nivel formativo de los países emisores y receptores también es importante porque marcan los gustos y expectativas de los turistas
- ◊ valores: representan las creencias y normas imperantes en una sociedad o grupo
- ◊ elementos sociales y culturales: costumbres, estilos de vida, clases sociales, poder adquisitivo, gustos y preferencias de la sociedad
- ◊ factores ecológicos y medioambientales: los que más afectan al turismo son el clima, los recursos naturales, el entorno ecológico y el entorno paisajístico cultural
- ◊ defensa del consumidor

3. Perfil estratégico del entorno de la empresa turística

El perfil del entorno nos permite identificar las variables más importantes que afectan a la empresa para poder actuar sobre ellas. Este perfil se elabora en dos partes:

- ◊ primero se elabora una lista de las dimensiones con sus variables
- ◊ después se analiza el comportamiento de cada variables, en una escala de la forma :
muy negativo, negativo, neutro, positivo, muy positivo

Cosas a tener en cuenta:

- Características similares del entorno puede tener efectos contrarios en diferencias industriales incluso dentro del mismo sector, el impacto del entorno puede variar significativamente
- El perfil del entorno es único para cada empresa
- No todas las variables afectan de modo relevante a un determinado sector

4. Tendencias actuales en el sector turístico:

El entorno en el que desarrollan su actividad las empresas turísticas no es estable, sino que como éstas cambia y evoluciona a lo largo del tiempo. En la última década el entorno de las empresas turísticas, y de las organizaciones en general, ha sufrido un conjunto de transformaciones de amplio calado que modifica el comportamiento de la empresa con respecto a su ambiente. Un análisis bastante esclarecedor sobre las fuerzas y tendencias más importantes en el entorno durante los últimos años es el realizado por Hamel y Prahalad. En concreto son diez fuerzas que identifican y vamos a ir viendo su influencia en el sector turístico, haciendo referencia especial al caso español.

Fuerzas Dimensión crítica Actitudes estratégicas

- desregulación y liberalización (tendencia)
- cambios estructurales
- exceso de capacidad – Actitud preactiva
- fusiones y adquisiciones
- temas medioambientales

- menor proteccionismo – Actitud Cooperativa
- cambios expect. Consumidores
- discontinuidades tecnológicas
- bloques comerciales – Actitud Centrípeta
- competencia global

4.1. Procesos de desregulación y liberalización

Una de las fuerzas que está cambiando el contexto en el que se desenvuelven las actividades turísticas es el proceso de la liberalización y de la desregulación que se está dando en todo el mundo durante la última década. El sector turístico está conformado por muchos subsectores cada uno con su regulación particular y al que le afectan las normas a nivel local, regional, nacional o internacional. Para esta tendencia a la regulación se está desvaneciendo con los nuevos aires de liberalismo de la economía y el apoyo masivo de los países al comercio y a la movilidad internacional. En concreto, el negocio relacionado con el turismo que con mayor calado está experimentando el fenómeno es el de las compañías aéreas. Las normativas nacionales están siendo cambiadas buscando una mayor liberalización del sector y del tráfico aéreo, aunque sin perder de vista los temas de seguridad y de servicio a los pasajeros. A nivel nacional se están proponiendo procesos de liberalización en sectores tradicionalmente regulados como el de los guías o el de las agencias de viaje.

4.2. Cambios en la estructura del sector turístico:

Empujados por los nuevos gustos de los consumidores con los servicios turísticos, por desregulación, por los fenómenos de alianzas y fusiones y por los avances tecnológicos, han sido muchos los cambios en el sector turístico. Los más destacados son la integración, la convergencia con otros sectores, la entrada de nuevos competidores y la aparición de nuevos negocios o formas de turismo

En los últimos años se está avanzando en los procesos de integración entre distintas industrias y subsectores del turismo. Las empresas del transporte, los hoteles, las agencias mayoristas, las minoristas, las compañías de alquiler de vehículos, etc. están sumergidas en un proceso en el que las más importantes están entrando en los mercados tradicionales de sus clientes o de sus proveedores. De esta manera, se están conformando grandes grupos turísticos en los que se unen los distintos negocios y que pretenden prestar un servicio completo al cliente como es el caso de Viva Tours (con Iberia y Meliá a la cabeza) o el grupo empresarial de Juan José Hidalgo con Travelplan (mayorista), Halcón Viajes (minorista) y Air Europa. En el ámbito internacional las grandes empresas turísticas acostumbran a ofrecer servicios completos como el American Airlines (hoteles, transportes locales y servicios de viajes), Lufthansa (German Hotel Association, cadena Steingenberger y el mayorista Toureuropa), Air France con Hotel France Internacional, etc.

Por otra parte, se está produciendo la convergencia del sector turístico con otros sectores como el de las telecomunicaciones (que está permitiendo los modernos sistemas de reservas), el de la banca (como la participación de La Caixa en Port Aventura o en la Cadena Occidental) u otros tan alejados como el de la construcción (Fomentos de Construcciones y Contratas está siguiendo importantes movimientos para ganar presencia en el turismo) o el de las grandes superficies (Viajes El Corte Inglés o los servicios minoristas ofrecidos por

Continente)

También se está produciendo la entrada de nuevos competidores en los distintos negocios o subsectores del turismo. Así, las compañías aéreas entran en el mercado de las agencias de viaje (Iberia y Viva Tours), como ocurre en las compañías hoteleras (Meliá y Viva). Pero sobre todo están entrando competidores completamente distintos al calor del incremento de la demanda y del surgimiento de nuevas formas de turismo y encontramos asociaciones como Greenpeace ofreciendo servicios similares a los que ofrecen las compañías del sector, lo mismo que las asociaciones culturales, grupos ecologistas o conferencias episcopales.

Por último, en los últimos años están apareciendo nuevas formas de enfocar el turismo y el ocio que están provocando la aparición de nuevos subsectores, nuevos negocios y nuevas industrias. El turismo ecológico, los deportes de riesgo, etc. pueden competir ya en igualdad de condiciones con otras alternativas tradicionales del ocio.

4.3. Exceso de capacidad en muchos subsectores turísticos:

Por las propias características del sector turístico y por su independencia fundamental de la estacionalidad del fenómeno, el exceso de capacidad que en otros sectores es algo coyuntural o circunstancial debido a los fenómenos recientes de la economía y las empresas, en este sector es algo estructural. Se necesita capacidad instalada e infraestructura para satisfacer una demanda que solo se produce en ciertas épocas del año de forma masiva. Salvo en los pocos casos en los que la infraestructura es casi inexistente, como en el de los guías turísticos o el de los chiringuitos en las playas, lo normal es un alto coste en instalaciones infrautilizadas. En el transporte en sus distintas dimensiones (aéreo, ferroviario, por carretera, taxi, etc.) la contratación de los servicios no alcanza los máximos y muchas veces hace peligrar la existencia de ciertas rutas y servicio. En el ámbito hotelero lo difícil es colgar el cartel de completo y en la intermediación las agencias tienen que contratar personal extraordinario para las épocas de mayor demanda y sus oficinas permanecen casi vacías el resto del año.

4.4. La proliferación de fusiones, adquisiciones y alianzas

Este es uno de los fenómenos más destacados del sector a nivel nacional e internacional. En el sector turístico se pueden clasificar en tres tipos: las alianzas horizontales entre empresas situadas en un mismo segmento o negocio que buscan competir en un mercado global (como el caso de Barceló y Air Europa); las alianzas verticales, creadas por las empresas de distintos subsectores para ofrecer servicios completos (como Viva Tours) y las de tipo conglomeral con empresas de otros sectores para entrar en nuevos mercados o para ofrecer nuevos productos (como en el caso de los parques de atracciones).

4.5. Preocupación por temas medioambientales:

El entorno natural, como se ha resaltado anteriormente, es uno de los condicionantes fundamentales de la empresa turística. Muchas de ellas dependen en gran medida de él y, por tanto, de su conservación. Pero muchas veces el turismo ha sido considerado como un problema ambiental (contaminación paisajística de los edificios hoteleros, consumos de agua por los campos de golf, deterioro de los ecosistemas por el turismo de masa, proliferación de basuras y residuos en las zonas de playa, etc.) Sin embargo, también puede convertirse en un agente de mejora medioambiental. Sobre todo por dos factores que están demostrando en los últimos tiempos y que deben ser la tendencia más recomendable, el turismo ecológico y medioambiental y la gestión medioambiental de las empresas turísticas. Turismo ecológico, turismo rural, turismo alternativo y otras denominaciones y actividades afines son uno de los

subsectores más demandados por los turistas en los últimos tiempos (y no sólo por los nacionales). Crean una conciencia ecológica y de respeto por el medio ambiente que puede generar efectos multiplicadores en el sector.

4.6. Menor proteccionismo:

En este sector hay que situarlo a dos niveles. Dentro del marco del proceso de liberalización que da la posibilidad de entrada de operadores extranjeros en otros países, basándose en la liberalización de los capitales y en la libertad de movimientos que es recomendada por las distintas conferencias internacionales sobre turismo (Declaración de La Haya)

4.7. Cambios en las expectativas de los consumidores:

Sin duda, los cambios en las expectativas y en los gustos de los consumidores, en este caso, de los turistas, ha sido el factor que más ha determinado las formas de gestión de las empresas turísticas en los últimos años y que más las va a cambiar en el futuro. Dos conceptos son claves en este sentido: la calidad y la atención al cliente.

A pesar de que los cambios en los gustos han provocado la aparición de nuevos servicios y nuevas formas de prestar servicios tradicionales, este hecho se ve eclipsado por la petición y la exigencia por parte del consumidor de que esos servicios se basen en la atención al cliente. La relación estrecha con éste, el trato amable y personalizado, los servicios a medida, la resolución de problemas no previstos, son el elemento esencial en el que se basa la prestación del servicio turístico. Sin éste requisito no se es competitivo dentro del sector y la empresa está abocada al fracaso a largo plazo.

Por otra parte, la calidad es también una exigencia generalizada en todos los sectores y en el sector turístico en particular. Las empresas han evolucionado desde el control de la calidad del servicio final prestado o el control de quejas y sugerencias hacia políticas de gestión de la calidad total. La calidad no es cosa sólo de los departamentos que están en contacto con el cliente, sino toda la organización (incluyendo dirección, departamento de administración, de compras, etc.) En el momento actual sólo hay una medida posible de la calidad, la satisfacción del cliente, y su control y la búsqueda de áreas de mejora está siendo el caballo de batalla de las empresas del sector

4.8. Discontinuidades y rupturas tecnológicas:

Los cambios tecnológicos también han afectado al sector y han marcado las pautas de comportamiento de sus empresas. Tres son los saltos o rupturas tecnológicas que han cambiado la estructura del turismo y la gestión de las empresas turísticas. La primera de ellas se produjo en los años 50 con el desarrollo de transportes en masa y a larga distancia y en concreto con el despegue de la aviación civil. El segundo, con la entrada de la informática en el sector en los años 70, que cambió la forma de hacer las cosas en la mayoría de los negocios turísticos y, en particular, en las agencias de viajes y en los hoteles. El tercero se está produciendo en los años noventa con los cambios en las telecomunicaciones y el desarrollo de nuevos elementos como Internet que, de nuevo, están cambiando el panorama del sector.

4.9. Emergencias de bloques comerciales:

En el sector turístico también se dejan ver los grandes bloques comerciales y el intento de las empresas de estos por estar presentes en los demás grandes mercados. Los tres grandes bloques internacionales que son a la vez las principales fuentes y destino de turistas son

Norteamérica y el Caribe; Europa; y el Pacífico Asiático. Alrededor de estas zonas se producen grandes movimientos turísticos, aunque existe una actividad alternativa en otros destinos u países con grandes riquezas naturales, paisajísticas y monumentales que pueden emerger como fuerza de un momento a otro, aunque normalmente se relacionan estrechamente con alguno de los bloques mencionados como los países árabes mediterráneos, China y Rusia

4.10. Globalización

La globalización y el desarrollo turístico son dos elementos estrechamente unidos. El turismo ha contribuido a la difusión y homogeneización de gustos, costumbres, estilos de vida y hábitos de consumo que han permitido la existencia de un mercado global. En el turismo es un hecho generalmente admitido y cualquier empresa turística sabe que cuando compete no lo hace sólo con su principal rival en su ciudad o región, sino con todas las empresas en el mundo que ofrecen esos servicios con las que los clientes y turistas pueden contactar mediante distintas vías, como los canales de distribución propios del sector o Internet.

El proceso de globalización del turismo ha sido generado por diversos factores:

- ◊ Los movimientos turísticos y las grandes corrientes turísticas que se dan con la explotación de nuevas zonas o con el cambio de divisas
- ◊ La búsqueda de un mercado suficiente que permita la amortización de las inversiones elevadas en infraestructura
- ◊ El interés de las empresas turísticas nacionales por convertirse en multinacionales

La respuesta de las empresas del sector ha sido doble: la internacionalización de sus actividades (participando en la explotación directa en otros países), que es uno de los fenómenos más llamativos en las empresas turísticas españolas de mayor importancia (Barceló, Halcón, Meliá, Riu, Iberia, etc.) y la constitución de alianzas globales (como las que está proyectando Iberia

4.11. Un nuevo esquema competitivo para las empresas turísticas

Estos cambios y tendencias en el entorno han provocado que los límites entre las organizaciones y su medio ambiente sean cada vez más difuso y lo mismo ocurre al intentar trazar las fronteras del entorno general y el específico o entre los distintos subsectores del turismo. La respuesta por parte de las empresas turísticas a estas tendencias pasa por movimientos hacia actitudes más preactivas (intentando adelantarse a su entorno, modificando la configuración del sector, influenciando los gustos de los clientes o buscando nuevos negocios hasta ahora no explotados), más cooperativas (ya no sólo es suficiente con las posturas competitivas, ahora se debe cooperar con otras empresas para aprender de ellas o acceder a nuevos clientes o mercados) y más volcadas hacia ellas mismas, hacia sus propios recursos y capacidades para enfrentarse a su medio ambiente (en vez de estar pendientes de los vaivenes de los mercados y de los cambios en los gustos de los consumidores para planificar su futuro)

O. G. Empresas

Tema 18: El entorno particular de la empresa: Análisis del sector turístico

1. Concepto:

Está formado por todos los elementos externos a la empresa que le influyen de forma directa,

reasl y relevante. También está formada por otras empresas del sector o sectores afines que están en permanente contacto con ella que pueden modificar su resultado con sus acciones.

Estos elementos marcan la situación competitiva de la empresa y representan las fuerzas presentes en el subsector en el que la empresa compete

2. Las fuerzas del subsector de la empresa:

Para analizar estas fuerzas vamos a utilizar el modelo de Porter, que distingue 5 elementos del entorno específico

COMPETIDORES POTENCIALES

PROVEEDORES COMPETIDORES CLIENTES

SUSTITUTOS

A grandes rasgos podríamos decir que los competidores potenciales son los que quieren entrar en el cuadrante de los competidores y una amenaza para el mismo. Los proveedores y los clientes son quienes realmente tiene el poder negociador. Y por último hay que señalar que los sustitutos también son una amenaza ya que éstos son bienes o servicios que, aun siendo mínimamente diferentes al mío, pueden sustituir los bienes que yo produzco. Pero vamos a analizarlos más concretamente:

- ◊ Competidores: una fuerza importante en el entorno específico es la rivalidad entre competidores existentes. Las diferentes empresas turísticas son mutuamente dependientes. La rivalidad entre competidores existentes será mayor si :
 - ◊ Si existe un nº elevado de competidores (nº de hoteles y restaurantes en las zonas costeras)
 - ◊ Si el sector crece lentamente
 - ◊ Si se dan costes fijos elevados (p.ej.: subsector hotelero)
 - ◊ Si los servicios que ofrecen las empresas están poco diferenciados (la única diferencia es el precio)
 - ◊ Si las economías de escala han provocado excesos de capacidad
 - ◊ Si los competidores presentan características muy distintas o si son depositario de importantes intereses estratégicos
 - ◊ Si existen importantes barreras de salida del sector (p.ej.: la salida de un restaurante franquiciado debido al contrato)
 - ◊ Si existen otros costes fijos de salida (despidos, compromisos con proveedores, clientes, etc.)
 - ◊ Si existen barreras emocionales (querer mantener la empresa familiar)
 - ◊ Si existen restricciones sociales o legales (cerrar un astillero o las minas asturianas, cerrar la Warner en Madrid)
- Competidores potenciales: otra posible fuerza son los posibles competidores que pueden entrar en nuestro ámbito competitivo. La fuerza influenciada es la amenaza de nuevos ingresos que estará condicionada por las barreras de entrada a dicho subsector. Las barreras de entrada más importantes son:
 - ◊ La necesidad de economías de escala para operar en el subsector
 - ◊ La fuerte diferenciación de los productos y servicios del sector
 - ◊ El capital necesario
 - ◊ El acceso privilegiado a los canales de distribución
 - ◊ El acceso favorable a materias primas

- ◊ Una localización favorable (muy apreciada por los clientes en el sector turístico)
 - Sustitutos o productos sustitutivos: algunas empresas pueden influenciar a otras por la amenaza de competir con ellas por medio de productos sustitutivos, es decir, productos o servicios que cumplen las mismas funciones que los productos de las empresas del sector. Por ejemplo: un hotel como Barceló tiene como sustitutivo los hostales, campings, casas particulares, etc. Sobre todo supone una amenaza cuando el sustitutivo es mejor en precio
 - Clientes: son el punto central sobre el que gira el negocio turístico. De sus gustos, expectativas, formas de ocio, poder adquisitivo, etc. depende que una empresa turística desarrolle convenientemente su actividad. La satisfacción del cliente es el elemento central de la gestión de la empresa turística pero en esta última cliente no es lo mismo que turista.

Los clientes pueden venir desde una AA.VV. minorista, desde una mayorista pasando por la minorista, desde una empresa o como viajeros.

Los clientes compradores (AA.VV.) o consumidores (clientes) tendrán un poder mayor si:

- ◊ Si compran grandes cantidades (p.ej. AA.VV. mayoristas)
- ◊ Si compran productos poco diferenciados (turismo vacacional " turismo de lujo)
- ◊ Si los costes de cambiar de proveedor son bajos
- ◊ Si tienen una información completa del subsector (registro mercantil)
- ◊ Si compran productos o servicios poco importantes para la calidad de sus servicios turísticos finales
 - Proveedores: (su poder negociador) los proveedores de las empresas turísticas presentan una heterogeneidad aún mayor que la propia de un sector tan diverso. Este elemento (proveedores) incluye todas las empresas y particulares de cuyos bienes las empresas turísticas se abastecen o cuyos servicios contactan para desarrollar su actividad. Es muy importante la calidad de los productos y servicios adquiridos a los proveedores porque de ellos depende la calidad del servicio final ofrecido al turista. La influencia de los proveedores será mayor si:
 - Si el sector de los proveedores está muy conectado (hay pocos)
 - Si no están obligados a competir con servicios o productos sustitutivos
 - Si la empresa turística no es un cliente importante del proveedor
 - Si los productos y servicios del proveedor están diferenciados (coca-cola)
 - Si venden unas materias primas o servicios importantes para la calidad del producto o servicio de una empresa turística
 - Si los clientes se enfrentan a altos costes al cambiar de proveedor (por la falta de proveedores alternativos o porque los proveedores están al máximo de ocupación y no pueden atenderlos)

Se dice que la empresa se integra aguas abajo o integración vertical cuando entra en el negocio de una empresa cuando éste era cliente suyo

Se dice integración aguas arriba cuando una empresa se mete en el negocio de un proveedor. Al haber un eslabón más en la cadena, dicha empresa tendrá más poder negociador.

O. G. EMPRESAS

Tema 19: Análisis de la competitividad de las empresas turísticas

1. Análisis de la competitividad empresarial:

La estrategia se relaciona directamente con la competitividad. El entorno de las empresas turísticas está caracterizado al menos por tres fenómenos fundamentales: el proceso de globalización, el mayor grado de incertidumbre y la importancia de la competitividad para el éxito y supervivencia de la empresa. La lógica de la competitividad supone lograr una situación de ventaja frente a los rivales. Tres tipos de factores explican que una empresa turística tenga mayor o menor grado de competitividad

- ◊ Factores económicos
- ◊ Factores sensoriales
- ◊ Factores intraempresariales

Los factores económicos son aquellos que pueden afectar a la competitividad: los tipos de cambio, los tipos de interés, las políticas económicas y monetarias, las condiciones de mercado de trabajo, el entorno medioambiental, el sistema educativo y las infraestructuras.

Los factores sensoriales son aquellos que afectan al sector en el que estamos; los subsectores turísticos, en los que existe una fuerte competencia entre las empresas, donde se compite con productos y servicios muy similares en los que los proveedores y los clientes que tengan un alto poder de negociación y pueda haber productos sustitutivos tendrán un rendimiento menor que otro tipo de empresas. La estrategia es la búsqueda de una ventaja competitiva que nos ayude a obtener el éxito mediante una posición favorable frente a los competidores y el mantenimiento de ésta ventaja competitiva a lo largo del tiempo

2. Estrategia y ventaja competitiva

Una ventaja competitiva se puede definir como una característica que diferencia una empresa de otra y la coloca en una posición relativa superior para competir. Según el profesor Bueno, es el dominio y control por parte de una empresa de una habilidad, de un recurso (físico, económico, o personal) o de un conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia hasta hacerse mejor que ella. Para que una característica empresarial pueda considerarse una ventaja competitiva debe reunir los tres puntos siguientes:

- ◊ Involucrar un factor de éxito en el mercado
- ◊ Debe ser suficientemente sustancial para que represente realmente una diferencia
- ◊ Debe ser sostenible ante los cambios del entorno y las acciones de la competencia, aunque a largo plazo ninguna ventaja competitiva resulta inatacable

A una empresa puede crear una ventaja competitiva con estrategias que se anticipan o que responden a cambios externos y con estrategias que crean cambio mediante innovación. Para que la ventaja competitiva se sostenga durante un tiempo es necesaria la existencia de mecanismos de aislamiento o barreras de imitación. Dos mecanismos son: la información, si las empresas no conocen la ventaja principal del competidor no serán capaces de imitarlo; la disponibilidad de recursos, si las empresas no pueden adquirir en iguales condiciones los recursos para desafiar una ventaja competitiva serán incapaces de imitar el éxito de la competencia

Las ventajas competitivas se materializan en las siguientes estrategias:

- ◊ Liderazgo de costes
- ◊ Diferenciación de producto
- ◊ Segmentación de mercado

3. Estrategia y liderazgo en costes

Una empresa tiene ventaja o liderazgo en costes cuando dispone de costes inferiores a los de los competidores para un producto o servicio parecido o comparable en calidad. Mediante esta estrategia la empresa intenta tener unos costes cuanto más reducidos mejor, lo cual la sitúa en ventaja ante sus competidores.

La estrategia del liderazgo en costes permite a la empresa bajar los precios hasta anular el margen del competidor sin que desaparezcan sus beneficios. Algunos de los factores que hacen posibles que la empresa alcance el liderazgo en costes son:

- ◊ Economías de escala: si se incrementa el nivel de producción, los costes fijos se reparten entre mayor número de productos, y por tanto los costes totales son menores
- ◊ Efecto experiencia: cuando una empresa sabe hacer algo, esa experiencia es ventaja frente a los competidores principiantes
- ◊ Adopción de una nueva tecnología posibilita reducir costes (p.ej.: introducción de los ordenadores en el mundo empresarial)
- ◊ El ajuste de capacidad productiva de forma rápida al nivel real de la demanda supone una ventaja frente a los competidores que no puede hacer ese ajuste, ya que una infrautilización de las instalaciones puede suponer costes superiores a los normales.
- ◊ La ubicación o localización de la empresa, que puede afectar a diferencias salariales, costes de transporte, etc.

4. Estrategia y diferenciación de productos

Esta estrategia persigue una diferenciación de producto o servicio que ofrece la empresa o de alguno de sus elementos (calidad, marca atención al cliente, etc) De esta manera el producto es percibido en el mercado como único y los clientes están dispuestos a pagar más para obtener un producto de una empresa y no de otra

El potencial de diferenciación se determina por los siguientes factores:

- ◊ Las características técnicas del producto: la diferenciación puede basarse en las características tangibles del producto tales como el volumen, la forma, el color, el peso y la tecnología, características relevantes en el proceso de decisión del cliente; así como los complementos del producto, como pueden ser el servicio pre y post venta, la disponibilidad, la rapidez de entrega y el crédito. La diferenciación también puede venir de las características intangibles, como por ejemplo la marca.
- ◊ La diferenciación puede estar basado en las características de la empresa, que fabrica o presta el servicio o distribuye el producto. Esto puede ser consecuencia del modo como la empresa se relaciona con sus clientes. La empresa ha elaborado una estrategia de diferenciación partiendo de sus identidad, su estilo, sus valores, su reputación o prestigio entre los clientes

La estrategia de diferenciación impide normalmente una participación elevada en el mercado porque exige una perfección de exclusividad que en muchas ocasiones es incompatible con una cuota alta de mercado pero crea una barrera de entrada a causa de la lealtad a la marca ya que el competidor desee entrar deberá salvar este carácter del producto percibido como único en el mercado

5. Estrategia de segmentación de mercados

La segmentación se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico. En contraste, con los costes bajos y la diferenciación, la segmentación procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado particular y no a todo el mercado en su conjunto. Y diseña las estrategias teniendo en cuenta el mercado al que

se dirige. Se basa en la suposición de que la empresa podrá prestar una mejor atención a su segmento que las empresas que compiten en mercados más extensos. De este modo, se diferencia al satisfacer mejor las necesidades de su mercado, al hacerlo a un precio menor o al lograr ambas metas.

Aunque esta estrategia no logra costes bajos ni diferenciarse desde la perspectiva del público en general, sí logra una o ambas metas frente a su segmento de mercado o nicho. La segmentación sirve además para seleccionar los mercados menos vulnerables o aquellos donde la competencia es más débil

O. G. Empresas

Tema 20: Análisis interno de la empresa turística: recursos y capacidades

20.1. Diagnóstico interno de la empresa

El análisis interno de la empresa estudia los recursos principales y los medios y habilidades de los que dispone para afrontar el entorno general y específico. En primer lugar es necesario el estudio de la estructura económica de la empresa para determinar el tipo y características fundamentales del sistema empresarial objeto de estudio. Entre estas características se encuentran: el campo de actividad, su edad o ciclo de vida, su localización, el volumen de la empresa y su estructura jurídica

Una vez identificadas estas características, las cuales proporciona una amplia visión de las peculiaridades básicas de la empresa, pasaremos a identificar las variables clave de la misma de cuyo funcionamiento depende la potencia de la empresa para afrontar sus retos. Se utiliza para ello la metodología del análisis funcional que identifica estas variables clave mediante las distintas áreas funcionales

20.2. Perfil estratégico de la empresa

El perfil estratégico de la empresa valora el potencial de la empresa en cada una de las variables clave de forma subjetiva y cualitativa. De modo que se puede identificar claramente sus puntos fuertes y débiles. En dicha elaboración intervienen dos partes:

- ◊ Hay que realizar una lista de las variables clave para el diagnóstico de los puntos fuertes y débiles de la empresa
- ◊ Debe hacerse una valoración cualitativa del comportamiento de esas variables por parte de la dirección. Se valora el comportamiento en una escala del 1 al 5, siendo 1 muy negativo y 5 muy positivo. Los puntos fuertes serán los picos a la derecha y los débiles los picos a la izquierda

20.3. Recursos y capacidades: la cadena de valor

La cadena de valor consiste en la degradación de la empresa en actividades básicas que deben llevarse a cabo para vender un producto o servicio, cada una de las cuales incorpora una parte del valor asociada al producto final u representa una parte del coste total del producto

Antes de poder identificar qué capacidades de la empresa son distintivas o básicas necesitamos identificar todas las capacidades que posee la empresa. Para examinar las capacidades es necesario hacer una clasificación de sus actividades

- ◊ Actividades básicas: forman parte del proceso productivo básico de la empresa. Entre

ellas se encuentran la logística interna, producción, logística externa, etc.

- ◊ Actividades de apoyo: sirven de soporte para las actividades básicas y garantizan el funcionamiento normal de la empresa
- ◊ Interrelaciones entre ellas: la ventaja competitiva de una empresa no sólo puede proceder de una actividad concreta, sino también de las distintas interrelaciones que aparecen entre las actividades y entre el sistema de valor formado con cliente y con proveedores. Así la ventaja competitiva podría lograrse por medio de la interrelación entre tareas concretas, a partir de los dos criterios siguientes:
 - La optimización de una parte de la actividad de la empresa podría permitir una reducción de costes en la ejecución de otras actividades
 - La coordinación entre actividades podría llevar a una mayor eficiencia en el desarrollo de estas

Independientemente del tipo de interrelación de que estamos hablando, los sistemas de información de la empresa juegan un papel decisivo pues se convierten en la clave para conseguir tanto la optimización como la coordinación de actividades; además gracias a las nuevas tecnologías del tratamiento de la información las empresas están alcanzando ventajas importantes en todos los campos

Recursos:

- ◊ R. Financieros: la capacidad e endeudamiento de la empresa y la generación de recursos internos
- ◊ R. Físicos: tamaño, localización, sofisticación técnica, flexibilidad de la planta y del equipo, localización y usos de los terrenos y edificios, reservas de materias primas, etc.
- ◊ R. Humanos: entrenamiento y experiencia de los empleados, adaptación, compromiso, lealtad, etc.
- ◊ R. Tecnológicos: stock de tecnologías, incluyendo la tecnología en propiedad, la experiencia en su aplicación, know-how, y los recursos para la innovación
- ◊ Reputación: entre clientes mediante la propiedad de marcas, relaciones estables con los clientes, etc. Y la reputación de la compañía entre los proveedores de componentes, financiación, mano de obra, etc.

Capacidades: identificamos qué puede hacer la empresa según el área que analicemos. Si analizamos el área funcional tendremos que analizar las capacidades organizativas en: (p.ej)

- ◊ Dirección corporativa
- ◊ Información para la dirección
- ◊ Investigación y desarrollo
- ◊ Fabricación
- ◊ Diseño del producto
- ◊ Marketing
- ◊ Ventas y distribución

20.4. Modelo para analizar los recursos y las capacidades:

4. Seleccionar la estrategia que

aproveche mejor las capacidades ESTRATEGIA

de la empresa en relación con

sus oportunidades externas

3. Evaluar el potencial de generación POTENCIAL 5. Identificar las de renta en los recursos/capacidades PARA UNA carencias de re- en términos de su potencial para VENTAJA cursos (gaps) que crear, mantener y desarrollar una COMPARATIVA se necesitan cu- ventaja competitiva SOSTENIBLE brir. Invertir en reponer,aumentar y mejorar los

2. Identificar las capacidades de la CAPACIDADES recursos básicos empresa ¿Qué puede hacer la empresa? de la empresa

1. Identificar los recursos de la empresa y localizar las fortalezas y debilidades RECURSOS relativas respecto a los competidores

O. G. EMPRESAS

Tema 21: EL diagnóstico de la empresa turística

1. Las matrices estratégicas

Son instrumentos de análisis que indican la posición competitiva de los negocios de la empresa y el peso específico que tiene para la misma. Su objetivo consiste en poner en evidencia cuáles de esos negocios son más interesantes de cara a su continuidad futura, para lo cual se utilizan tanto criterios propios del análisis interno como criterios propios del análisis externo

Los tres tipos de matrices más importantes son:

- ◇ BCG. Matriz de crecimiento-cuota de mercado: pretende identificar los negocios que son generadores de recursos frente a los que, por el contrario, absorben los recursos. Estos ngocios se representan gráficamente por medio de círculos según dos dimensiones clave
 - La tasa de crecimiento del mercado: indica el atractivo de la industria y la cantidad de fondos que necesitaría la empresa para financiar inversiones de cara a mantener el ritmo de crecimiento del ngocio
 - La cuota relativa de mercado: indica la capacidad de un negocio para generar recursos, dando una idea de la capacidad competitiva de la empresa. Se define como Ventajas de la empresa

Ventajas de la mayor competidora: se representan los negocios de la empresa mediante círculos cuya medida es proporcional a su importancia en el conjunto de la empresa

- ◇ La matriz de posición competitiva – atractivo de la industria (o pantalla de negocios):

pretende ubicar los diversos negocios de la empresa según:

- La posición competitiva que ocupan en el conjunto de la industria
- El nivel de atractivo de la industria

Cada negocio se representa gráficamente por un círculo (cuyo diámetro es proporcional a la importancia relativa en el conjunto de la actividad total de la empresa) correspondiente una parte del mismo a la cuota de mercado que la empresa posee en dicho grado

Sería posible así distinguir diversas oposiciones estratégicas para cada negocio; por ejemplo, los negocios que puntúan alto tanto en atractivo de la industria como en posición competitiva serían destinatarios de las principales inversiones de la empresa; mientras que, por el contrario, la empresa debería plantearse la posibilidad de abandonar los negocios situados en cuadrantes numerados con posiciones débiles en ambas dimensiones

- Posición 1: posición de atractivo elevado, los negocios posicionados aquí serán los principales destinatarios de las inversiones de la empresa
- Posición 2: posiciones atractivas, se realizarán inversiones en estas empresas pero de forma selectiva
- Posición 3: posición ligeramente favorable. La empresa debe mantener las actividades aquí situadas e integrar mejor la posición mediante estrategias de desarrollo.
- Posición 4: posición débil. La empresa debe abandonar la industria en el corto y a medio plazo intentar recuperar las inversiones aquí realizadas

◊ La matriz estratégica orgánica (o matriz ADL): su característica principal es que, a parte de la posición competitiva de la empresa en el mercado, introduce el grado de madurez de la industria como nueva dimensión en el análisis, pues se presume que a medida que crece un sector industrial cambian las condiciones de la competencia y, como consecuencia, las posibilidades estratégicas de las empresas

Para medir el grado de madurez de una industria, se pueden considerar múltiples variables como: la tecnología, la importancia de la gama de productos, la tasa decrecimiento de la industria en relación con el PNB, el grado de concentración y las barreras de entrada y salida. Por su parte, la posición competitiva estaría inversamente relacionada con el riesgo competitivo de los negocios de la empresa

De este modo, se distinguirán zonas en la matriz en la que se pueden seguir diversas estrategias:

- Zona 1: potenciar el desarrollo si la posición es favorable
- Zona 2: inversión selectiva si estamos en una posición intermedia
- Zona 3: abandonar el sector