

FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS



DEPARTAMENTO:
ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS

TEMA 1: LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA

- o ¿Porqué estudiar organización y administración de empresas?
- 1. **Concepto de organización**
- 2. **Concepto, elementos, funciones, objetivos y tipos de empresas**
- 3. **El contexto de la organización**
- 4. **La organización como sistema**
- 5. **El subsistema de dirección y gestión: las funciones administrativas**
- 6. **Delimitación del concepto de empresario y directivo de la empresa turística**
- 7. **Particularidades de la administración de empresas turísticas**

OBJETIVOS FORMATIVOS I:

- ✓ Explicar la importancia de estudiar organización y administración de empresas en la actualidad
- ✓ Recordar el concepto de organización y sus rasgos característicos
- ✓ Explicar los distintos puntos de vista, a partir de los cuales se han establecido las definiciones de empresa tanto desde el punto de vista económico (como unidad de producción) como social
- ✓ Distinguir una organización de una empresa

¿Porqué estudiar organización y administración de empresas?

- **El esfuerzo colectivo necesita organización**
- **La sociedad actual se fundamenta en las organizaciones**
- **Las organizaciones influyen tanto en la personalidad y actitudes de los individuos como sobre la sociedad en su conjunto (local, nacional, internacional y mundial)**
- **Las organizaciones necesitan administrarse**
- **Los conocimientos en administración son necesarios**

1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN



1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

- 📁 Asociación deliberada de personas para cumplir una determinada finalidad
- 📁 Combinación sistemática de personas para alcanzar uno o varios objetivos específicos
- 📁 Scott (1992): grupo humano definido, con permanencia en el tiempo, orientado a un fin común, en el que los miembros desarrollan actividades y tareas diferenciadas en el marco de una coordinación racional e intencionada, y que interactúa con el ambiente externo

1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

❖ Rasgos característicos:

- Compuesta por personas
- Con una meta que pretende alcanzar, y
- Una estructura deliberada, que asigna funciones que definen y delimitan los comportamientos individuales

Conjunto de personas que trabajan juntas, de manera estructurada, para alcanzar una o una serie de metas específicas

❑ División del trabajo y coordinación

❑ Estructura formal e informal

1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

Grupo social estructurado, permanente y con una finalidad



1.1. CONCEPTO DE ORGANIZACIÓN

❖ Organización / Empresa:

Organizaciones
Con ánimo de lucro

PRIVADAS
Empresas

PÚBLICAS

Empresa públicas



OCCIDENTAL
HOTELS & RESORTS

IBERIA



CORREOS

Organizaciones
Sin ánimo de lucro

PRIVADAS
Organizaciones
benéficas

PÚBLICAS

Administraciones,
organismos,
Universidades
públicas, etc.



TEMA 1: LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA

- ¿Porqué estudiar organización y administración de empresas?
 1. Concepto de organización
 - 2. Concepto, elementos, funciones, objetivos y tipos de empresas**
 3. El contexto de la organización
 4. La organización como sistema
 5. El subsistema de dirección y gestión: las funciones administrativas
 6. Delimitación del concepto de empresario y directivo de la empresa turística
 7. Particularidades de la administración de empresas turísticas

OBJETIVOS FORMATIVOS II:

- ✓ Enumerar los elementos de una empresa
- ✓ Explicar las funciones de una empresa
- ✓ Recordar los objetivos generales de las empresas
- ✓ Enumerar las características de los objetivos de las empresas
- ✓ Explicar la evolución teórica de los objetivos de las empresas, desde el objetivo tradicional de maximización del beneficio hasta los múltiples objetivos que tienen que considerar las empresas en la actualidad (económicos, de crecimiento y sociales)
- ✓ Explicar los objetivos que persiguen las empresas turísticas en la actualidad

OBJETIVOS FORMATIVOS II:

- ✓ Identificar los tipos de empresas en función de los diversos criterios de clasificación aplicables
- ✓ Identificar los distintos tipos de empresas turísticas
- ✓ Ser capaz de clasificar una empresa turística según diversos criterios: dimensión, sector, actividad turística, ámbito geográfico, forma jurídica, contacto con el cliente, salidas del proceso productivo, etc
- ✓ Enumerar las particularidades de las empresas turísticas que las distinguen de las demás empresas

1.2. Definición de empresa



EMPRESA



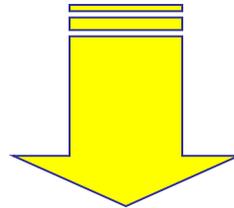
Punto de vista económico
Unidad de producción

combina una serie de recursos productivos para transformarlos en bienes y servicios que satisfacen las necesidades de las unidades económicas de consumo

Punto de vista social
Unidad económica y social

conjunto de factores y elementos humanos, técnicos y financieros, con cierta estructura organizativa, cuya función es abastecer a la sociedad de productos y servicios y que persigue distintos objetivos

**RASGOS
CARACTERÍSTICOS**



- Unidad de Producción (factores económicos, empresario, organización interna, relaciones estructurales)
- Unidad de Decisión (objetivos y fines, funciones, acciones que implican un riesgo)
- Unidad Financiera (adquiere recursos con capital, gestiona los fondos propios o ajenos)
- Organización o comunidad de intereses (grupos de personas, motivaciones, intereses personales, comportamientos, subordinados al interés general de la empresa y los objetivos finales de la organización)



1.2. Elementos de la empresa

COMPONENTE HUMANO

Propietarios, socios y accionistas
Directivos o administradores
Empresario
Operarios

BIENES ECONÓMICOS Y TÉCNICOS

Bienes duraderos
Bienes no duraderos

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

División del trabajo
Asignación de funciones y responsabilidades
Coordinación del trabajo
Canales de comunicación

DINERO Y CAPITAL

Recursos financieros
(propios y ajenos)

FINES Y OBJETIVOS

Metas y finalidades
(Beneficio, ánimo de lucro, otros)

ELEMENTOS INTANGIBLES

Información, conocimiento, tecnología, reputación, prestigio de la marca...

1.2. Funciones de la empresa



1.2. Objetivos de las empresas

- Los objetivos son necesarios para guiar la dirección y gestión empresarial
- No existe una medida absoluta del éxito
- Los objetivos establecen hasta dónde se quiere llegar y en qué plazo
- Los objetivos permiten conocer las desviaciones entre lo real y la meta prevista, y posibilitan establecer las correcciones

Objetivos de las empresas



El máximo beneficio como objetivo de la empresa?



Multiplicidad de objetivos



La multiplicidad de objetivos

- Hay objetivos individuales, de unidades y grupos, y de conjunto
- Jerarquía de objetivos, claros, cuantificables y con plazo de consecución

OBJETIVOS:

ECONÓMICOS:

Rentabilidad, productividad, reducción de costes; objetivos financieros (solventía, liquidez, endeudamiento, etc.); supervivencia...

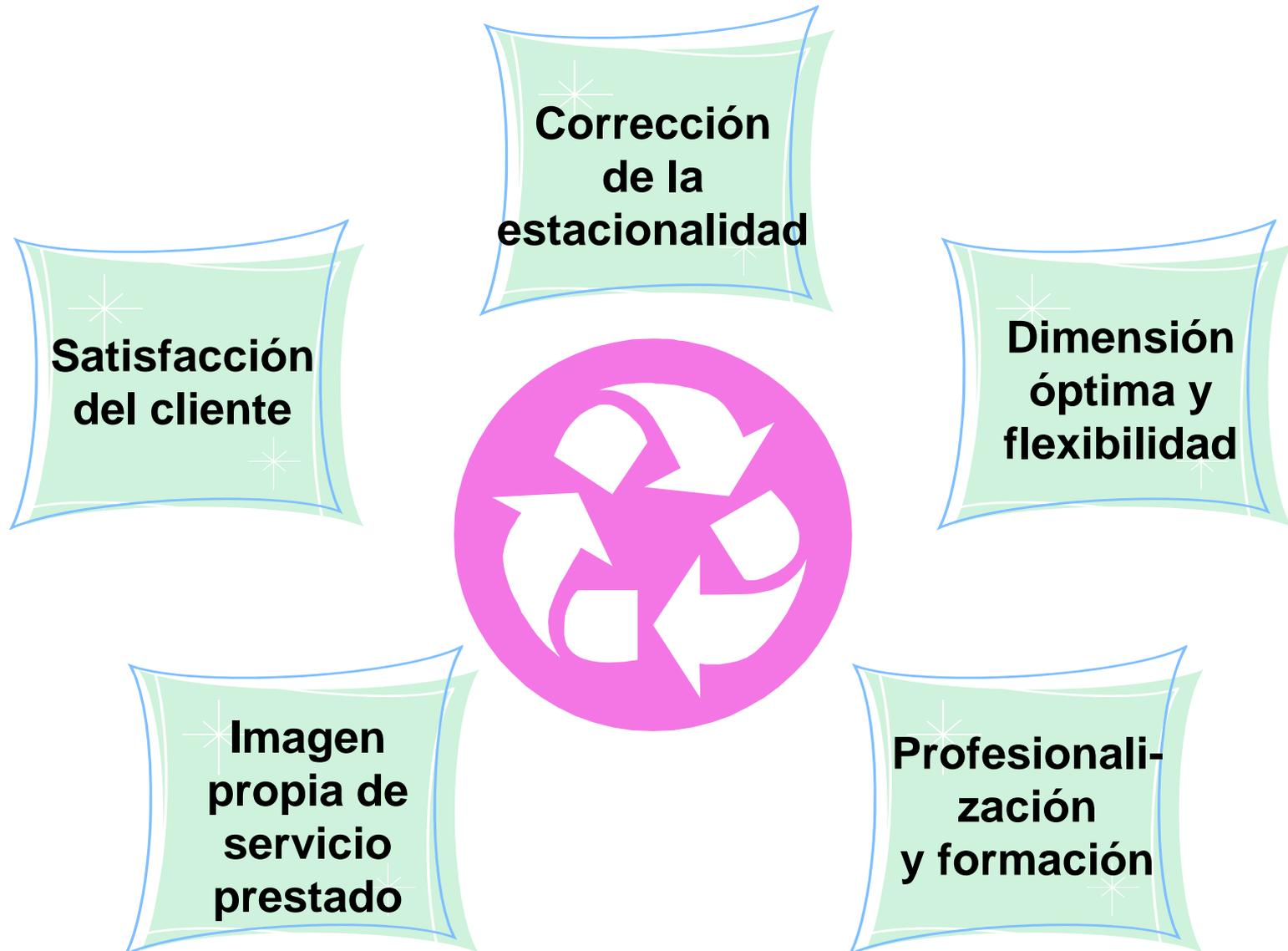
DE CRECIMIENTO:

Aumentar la producción, las ventas, la cuota de mercado...; participar en nuevos negocios y nuevos mercados; absorción de otras empresas, fusión y/o participación-control; Innovación, desarrollo e investigación (I+D+i)

SOCIALES (en beneficio de toda la colectividad):

Crear puestos de trabajo y disminuir el desempleo, contribuir al desarrollo de una zona, aumentar la renta de los habitantes, exportar, garantizar el autoabastecimiento nacional, fomentar la educación y la formación

OBJETIVOS DE LA EMPRESA TURÍSTICA



Tipos de empresas

CRITERIOS:

Tamaño

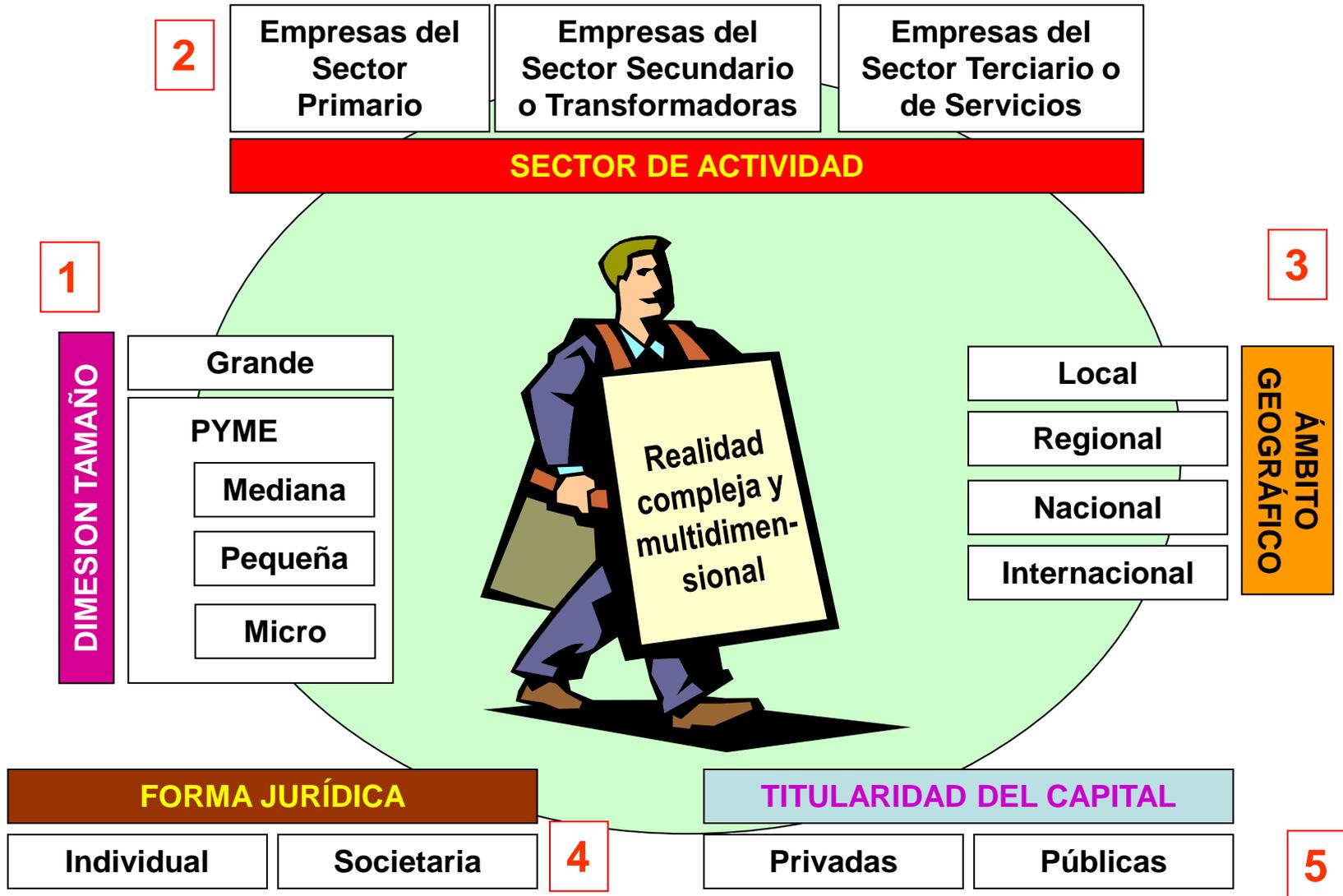
Sector de actividad

Ámbito geográfico

Forma jurídica

Titularidad del capital

1.2. Tipos de empresas



Clasificación según tamaño

Se considera PYME si cumple las tres condiciones siguientes (y si no, es una gran empresa):

- A) Que no tenga más de 250 trabajadores**
- B) Con venta inferior a 50.000.000 €
o Activo Total menor de 43.000.000 €**
- C) Que no esté participada en más del 25% por empresas que no cumplan las condiciones anteriores**

Excepto si las participantes son empresas:

Públicas de inversión, Empresas de capital riesgo o inversiones institucionales, siempre que no ejerzan posición dominante.



**Recomendación
de la Comisión de la UE,
de 6 de mayo de 2003
(DO L 124 de 25/5/2003)**

<u>CRITERIOS</u>	<u>Microempresa</u>	<u>Pequeña</u>	<u>Mediana</u>
Nº de asalariados	< 10	< 50	< 250
Volumen de negocio	2 M	< 10 M €	< 50 M €
Activo Total Balance	2 M	< 10 M €	< 43 M €

Clasificación según sector de actividad

**Empresas del
Sector
Primario**

**Empresas del Sector
Secundario o
Transformadoras**

**Empresas del
Sector Terciario o
de Servicios**

CNAE 93

PRIMARIO

A AGRICULTURA, GANADERÍA, CAZA Y SILVICULTURA (01,02)

B PESCA (05)

SECUNDARIO

C INDUSTRIAS EXTRACTIVAS

CA EXTRACCIÓN PRODUCTOS ENERGÉTICOS (10,11,12)

CB EXTRACCIÓN OTROS MINERALES EXCEPTO P. ENERGÉTICOS (13,14)

D INDUSTRIA MANUFACTURERA

DA ALIMENTACIÓN, BEBIDAS Y TABACO (15,16)

DB TEXTIL Y CONFECCIÓN (17,18)

DC CUERO Y CALZADO (19)

DD MADERA Y CORCHO (20)

DE PAPEL, EDICIÓN, ARTES GRÁFICAS Y REPRODUCCIÓN (21,22)

DF REFINO PETRÓLEO, TRATAMIENTO COMBUSTIBLES NUCLEARES (23)

DG INDUSTRIA QUÍMICA (24)

DH TRANSFORMACIÓN CAUCHO Y MATERIAS PLÁSTICAS (25)

DI INDUSTRIAS DE OTROS PRODUCTOS MINERALES NO METÁLICOS (26)

DJ METALURGIA Y FABRICACIÓN PRODUCTOS METÁLICOS (27,28)

DK CONSTRUCCIÓN DE MAQUINARIA Y EQUIPO MECÁNICO (29)

DL MATERIAL Y EQUIPO ELÉCTRICO, ELECTRÓNICO Y ÓPTICO (30,31,32,33)

DM FABRICACIÓN MATERIAL TRANSPORTE (34,35)

DN INDUSTRIAS MANUFACTURERAS DIVERSAS (36,37)

E PRODUCCIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA (40,41)

F CONSTRUCCIÓN (45)

TERCIARIO O DE SERVICIOS

G COMERCIO, REPARACIÓN VEHÍCULOS DE MOTOR (50,51,52)

H HOSTELERÍA (55)

I TRANSPORTE, ALMACENAMIENTO Y COMUNICACIONES (60,61,62,63,64)

J INTERMEDIACIÓN FINANCIERA (65,66,67)

K ACTIVIDADES INMOBILIARIAS Y DE ALQUILER; SERVICIOS EMPRESARIALES (70,71,72,73,74)

L ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, DEFENSA Y SEG. SOCIAL OBLIGATORIA (75)

M EDUCACIÓN (80)

N ACTIVIDADES SANITARIAS Y VETERINARIAS, SERVICIO SOCIAL (85)

O OTRAS ACTIVIDADES SOCIALES Y DE SERVICIOS PRESTADOS A LA COMUNIDAD (90,91,92,93)

P HOGARES QUE EMPLEAN PERSONAL DOMÉSTICO (95)

Q ORGANISMOS EXTRATERRITORIALES (99)



Clasificación según el ámbito geográfico

Locales

(>50% de sus ventas en una ciudad o pueblo)

Regionales

(>50% de sus ventas en una sola región;
Unidades productivas y Red de ventas)

Nacionales

(100% de sus ventas en un solo país
y, dentro de éste, en varias regiones)

Internacionales

(Sus ventas se reparten entre varios países:
empresas sólo exportadoras, empresas
transnacionales, etc.)

Clasificación según la forma jurídica

Responsabilidad <u>ilimitada</u>	<p>Empresario individual (Personas físicas, que actúan en nombre propio y responden con todo su patrimonio)</p>
Responsabilidad limitada a las aportaciones	<p>Sociedad colectiva (socios aportan trabajo y capital ilimitadamente)</p> <p>Sociedad comanditaria (colectiva con socios comanditarios para capital)</p> <p>Sociedad anónima (Capital dividido en acciones)</p> <p>Sociedad limitada (Capital dividido en participaciones)</p> <p>Sociedades de economía social (cooperativa, S.A.L., S.A.T.) (trabajadores propietarios)</p>

Clasificación según la titularidad del capital

PRIVADAS

(Propiedad y control en manos de particulares)

PÚBLICAS

(Propiedad y control mayoritariamente en manos del Estado: paradores, museos, parques naturales, oficinas de información, patronatos de turismo)

Las empresas del sector turístico

SEGÚN SUBSECTOR

- Transportes y auxiliares
- Alojamiento
- Restauración
- Intermediación
- Financieras
- Alquileres
- Servicios profesionales
- Actividades culturales y de ocio
- Comerciales
- Educativas
- Pertenecientes al sector primario y secundario

SEGÚN LAS SALIDAS DEL PROCESO DE TRANSFORMACIÓN

- Productoras de bienes
- Productoras de servicios

SEGÚN SU RELACIÓN CON EL CLIENTE

- Directas (Turistas)
- Indirectas (Otras empresas del sector)

SEGÚN SU GRADO DE INTEGRACIÓN

- Individuales (una sola persona física o jurídica)
- Cadenas (agrupaciones de empresas mediante contratos)
- Grupos empresariales (relaciones de propiedad)
- Asociadas (asociación de empresas independientes para objetivos concretos)

Particularidades de las empresas turísticas



OBJETIVOS FORMATIVOS III:

- ✓ Recordar el concepto de entorno
- ✓ Explicar la importante influencia que ejerce sobre las organizaciones y su constante interacción con éstas
- ✓ Identificar las dimensiones a partir de las cuales se describe el entorno
- ✓ Distinguir los elementos que componen el entorno general y el entorno específico y explicar su influencia sobre las empresas
- ✓ Enumerar las tendencias que se están detectando en la actualidad en el mercado turístico

EL CONTEXTO DE LA E.T.: delimitación del sector turístico

- **Turismo:** acto que supone desplazamiento y estancia, por motivos de placer, cultural o deportivo que conlleva un gasto de renta en un lugar distinto al habitual
 - *Tipos:* vacacional, cultural, religioso, ecológico o natural, sanitario, deportivo, de negocios, industrial, científico...

- **Turista:** persona que por motivos distintos efectúa viajes fuera de su residencia habitual y realiza gastos



- *Tipos:* de masa, de lujo, interior o nacional, exterior, de invierno, de verano...
- **Sector Turístico:** se incluyen toda empresa que pueda vender sus productos a los turistas: hoteles, compañías aéreas, teatros, cafeterías, empresas de transporte, tiendas de souvenirs, casinos, campos de golf, etc

1.3. EL CONTEXTO DE LA EMPRESA TURÍSTICA

- ❑ Conjunto de fuerzas y condiciones ajenas a la organización que influyen potencialmente en su desempeño
- ❑ Todos los elementos externos que pueden afectar a la empresa turística y que, a su vez, pueden ser influenciados por ésta:
 - Infraestructura turística, legislación, grupos ecologistas, sindicatos, competidores, gobierno
- ❑ Las empresas están en constante interacción con el entorno que la rodea (fuente de oportunidades y amenazas)
- ❑ Ejerce una gran influencia en:
 - Decisiones de los directivos, estructura, objetivos, tecnología, estrategias y poder de las organizaciones
 - Resultados y cumplimiento de objetivos
- ❑ Especialmente relevante en las E.T. cuya actividad depende de acontecimientos incontrolables y factores externos imprevisibles

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Dimensiones

1. **Estable** (cambios predecibles) / **Dinámico**
2. **Simple** / **Complejo** (cuantos más conocimientos sofisticados sean necesarios)
3. **Integrado** / **Diversificado** (si opera con mayor número de clientes, productos o servicios)
4. **Hostil** (cuanta más competencia en precios, publicidad o promociones) / **No Hostil**

➤ TIPOS DE ENTORNOS SEGÚN ESTAS DIMENSIONES:

- **Estable:** estable + sencillo + favorable + integrado
- **Reactivo-adaptativo:** relativamente estable + algo complejo + favorable + diverso
- **Inestable-turbulento:** dinámico + complejo + hostil + diverso

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Tipos de entorno

❖ **Tipos de entorno**, según los elementos que lo componen:

- **Entorno general:** afecta a todas las empresas no sólo a las E.T.
- **Entorno específico:** afecta de forma directa y relevante a las E.T.

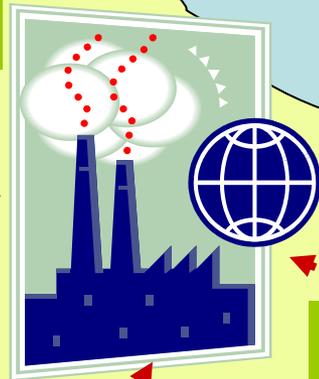
Factores Económicos

Factores tecnológicos

Factores geográficos

Competidores

Proveedores



Clientes

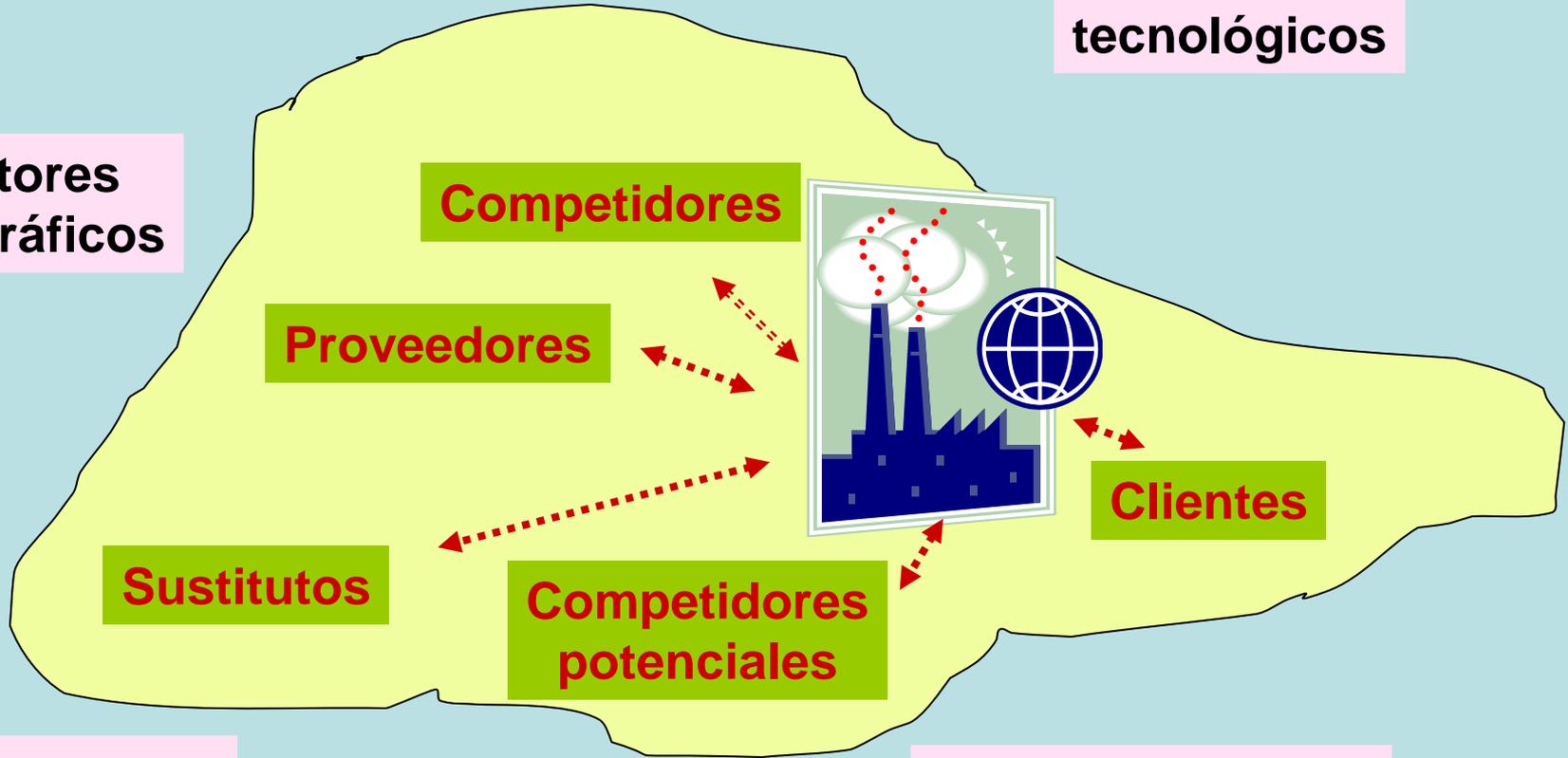
Sustitutos

Competidores potenciales

Factores Político-legales

Factores Socio-culturales

Factores medioambientales



1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Entorno general

❖ Factores geográficos:

Orografía, insularidad, lejanía a mercados de factores o de consumo, tamaño y distribución de las actividades turísticas...

- Potencialmente afectan a todas las empresas localizadas en una zona y son fuentes de amenazas y oportunidades

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Entorno general

❖ Factores económicos:

- Afectan tanto al país de origen como al de destino y a otros competidores: ciclo económico, políticas monetarias, políticas fiscales...
 - Indicadores:
 - Crecimiento económico, nivel de inversión, déficit comercial
 - Nivel de precios y salarios (inflación), tasas de consumo
 - Tasas de actividad y desempleo
 - Tipos de interés, tipos de cambio, etc.

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Entorno general

❖ Factores tecnológicos:

▪ Aspectos a considerar:

- Elemento competitivo muy importante para las emp. turísticas
- Desarrollo de transportes, comunicación, tecnología de conservación de alimentos... mejora el servicio prestado
- Su aplicación a productos y servicios, métodos de gestión, comunicaciones, informática, etc. Fuente de oportunidades
- Internet y el turismo

▪ Afectan a:

Las relaciones de las E.T. con su entorno y a la estructura y funcionamiento de la organización

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Entorno general

❖ Factores político-legales:

- Las leyes (territoriales, laborales, fiscales, medioambientales...) son la forma de influencia del poder político en la empresas. En sus diferentes niveles (local, autonómico, nacional o supranacional) afecta a las tasas e impuestos, infraestructuras y servicios públicos
- La inestabilidad política de una zona es un riesgo de la internacionalización

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Entorno general

❖ Factores socio-culturales:

▪ Importancia:

- De ellos depende el éxito turístico de un país
- Necesidad de reconocimiento y apoyo local
- Es esencial su conocimiento y comprensión para la gestión

▪ Elementos:

- ✓ Demográficos (tradiciones, historia y cultura)
- ✓ Nivel educativo y formación (profesionalización)
- ✓ Valores, creencias y normas (ética empresarial, expectativas, comportamiento de la población ante el turismo)
- ✓ Culturales (costumbres, estilos de vida, gustos, idioma, gastronomía ...)

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Entorno general

❖ Factores medioambientales:

- Determinantes en la aparición del turismo
- Incluyen: clima, recursos naturales, entorno ecológico (contaminación, hábitat...), paisajes
- Determinan las posibilidades e infraestructuras
- Necesidad de una adecuada gestión medioambiental por parte de las empresas turísticas
- Elemento de diferenciación y legitimación
- Existencia de grupos de presión (ecologistas)

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:

Entorno específico

❖ **Características:**

- ✓ De sus elementos recibe sus principales entradas que utiliza para realizar su actividad y enviar sus principales salidas
- ✓ También se encuentran las empresas que están en contacto permanente con ella
- ✓ Elementos competitivos esenciales para su éxito

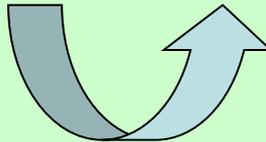
❖ **Para estudiarlo: Modelo de las 5 fuerzas competitivas de Porter**

**Competidores
potenciales**

Amenaza de nuevos entrantes



Competidores



*Rivalidad entre los
competidores existentes*

Proveedores



*Poder negociador
de proveedores*

Clientes



*Poder negociador
de clientes*

Amenaza de sustitutos



Sustitutos

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:

Entorno específico

❖ **Competidores:**

- **La rivalidad aumentará si:**
 - El n^o de competidores es elevado
 - El n^o de competidores es pequeño pero están equilibrados
 - Los servicios están poco diferenciados
 - El sector crece lentamente
 - Excesos de capacidad (costes fijos elevados)
 - Existen barreras de salida (activos especializados, costes de salida, costes emocionales, restricciones legales o sociales)

Un entorno será atractivo si son pocos competidores, el sector está creciendo, el tamaño de las empresas es desigual y los servicios diferenciados

1.3.EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:

Entorno específico

❖ **Competidores potenciales** (amenaza de entrada de nuevas empresas):

- **Depende de la existencia de barreras de entrada** (obstáculos que dificultan el ingreso de empresas a un negocio):
 - **Necesidad de economías de escala**
 - **Diferenciación de productos y servicios**
 - **Capital necesario**
 - **Dificultad de acceso a recursos (ejp: financieros), canales de distribución, etc**
 - **Necesidad de localización favorable**
 - **Asociaciones entre empresas**

Un sector será atractivo si existen barreras de entrada

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:

Entorno específico

❖ Clientes:

- Punto crucial sobre el que gira el negocio turístico
- Puede ser el turista o una empresa de intermediación (tour operador o agencia de viajes)
- Dependerá de:
 - **Sensibilidad al precio** (importancia, diferenciación y calidad)
 - **Poder de negociación del cliente**, aumenta si: amenaza de ingreso en el sector (integración vertical hacia arriba), volumen de compra importante, necesidad de productos poco diferenciados, costes de cambio de proveedor bajos, escasa importancia para la calidad del producto clientes y alto grado de información sobre el sector

El sector será atractivo si los clientes de la empresa poseen bajo poder de negociación y son poco sensibles al precio

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:

Entorno específico

❖ Proveedores:

- Gran heterogeneidad
- Poder de negociación, aumenta si:
 - Están muy concentrados (pocos)
 - Amenaza de integración vertical hacia abajo
 - Producto diferenciado, no sustituible o de calidad
 - Cliente poco importante
 - Costes de cambio de proveedor altos

El sector será atractivo si los proveedores poseen menos poder de negociación que la empresa turística

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:

Entorno específico

❖ **Productos sustitutos** (amenaza de aquellos productos o servicios, alternativos a los existentes, que cubren las mismas necesidades):

□ **Depende de:**

- Que usen diferente tecnología y procesos
- Los costes de cambio del producto o servicio
- Grado de fidelidad de los clientes
- Precio-prestaciones del sustituto
- **Medidas para contrarrestarla:**
 - Inversión en imagen de marca
 - Dificultar el cambio de producto

El sector será atractivo si existen pocos productos o servicios sustitutivos

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Tendencias actuales en el sector turístico

❖ **SOBRE LA DEMANDA:**

1. Se mantiene el crecimiento, aunque moderado
2. Cambio en el perfil del turista
3. Mayor sensibilidad a la coyuntura y capacidad de recuperación rápida
4. Crecimiento desigual de los destinos
5. Productos emergentes
6. Fragmentación de las vacaciones y reducción de la estancia media
7. Nuevas tecnologías, comercialización directa y menor uso de paquetes turísticos
8. Revalorización del turismo interno
9. Reducción de la estacionalidad de la demanda

1.3. EL CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN: Tendencias actuales en el sector turístico

❖ SOBRE LA OFERTA:

1. Adaptación a las nuevas exigencias del entorno
2. Concentración de empresas, fusiones y adquisiciones
3. Expansión de compañías aéreas de bajo coste
4. Alianzas estratégicas con líneas aéreas tradicionales
5. Problemas de rentabilidad
6. Políticas de relanzamiento de destinos tradicionales
7. Transformación de la intermediación turística
8. Expansión del alojamiento extrahotelero en los destinos de sol y playa

OBJETIVOS FORMATIVOS IV:

- ✓ Recordar el concepto de sistema
- ✓ Explicar el funcionamiento interno de las organizaciones a partir de ser consideradas un sistema compuesto de subsistemas
- ✓ Enumerar los distintos subsistemas que componen la organización
- ✓ Distinguir las funciones de cada subsistema organizativo
- ✓ Explicar las funciones del subsistema administrativo
- ✓ Enumerar las funciones administrativas y sus características

LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA

“Conjunto de elementos en interacción dinámica, organizados y orientados hacia el logro de uno o varios objetivos”

**EMPRESA:
Sistema abierto**

**Subsistema de
Operaciones**

**Subsistema
Financiero**

**Subsistema
Comercial**

**Subsistema de
Recursos Humanos**

Subsistema Directivo

Subsistema Directivo



EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN: LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

- **Dirigir:** guiar el conjunto de decisiones y acciones que realizan los empleados de la E.T.
- **Proceso de administración de empresas:**
 - Establecer objetivos y formas de alcanzarlos: *planificación*
 - Asignar y coordinar las tareas: *organización*
 - Buscar a los mejores para los puestos y hacer que existan flujos de comunicación entre ellos: *dirección*
 - Comprobar el grado de logro de los objetivos y articular medidas correctoras: *control*

EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

❖ PLANIFICACIÓN:

- Establecer las metas de la empresa turística y especificar las acciones a desarrollar para conseguirlas
- Comienza con la definición de su **misión** (qué hace la empresa, en qué negocios está y quiere estar)
- Establecimiento de **objetivos** (concretos, claros y cuantificables) a l/p y m/p
- **Acciones** y actividades necesarias para alcanzarlos (planes, programas y presupuestos)

EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

❖ ORGANIZACIÓN (función):

- Dividir el trabajo en tareas y funciones
- Agrupar puestos en unidades y departamentos
- Coordinar y establecer la forma de comunicación
- Determinar la jerarquía de autoridad

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

❖ **DIRECCIÓN:**

Hacer que todos los empleados dirijan sus esfuerzos a la consecución de los fines organizativos (guiar a todos los empleados en la misma dirección)

- Motivación
- Liderazgo
- Comunicación

□ **INTEGRACIÓN DEL PERSONAL:**

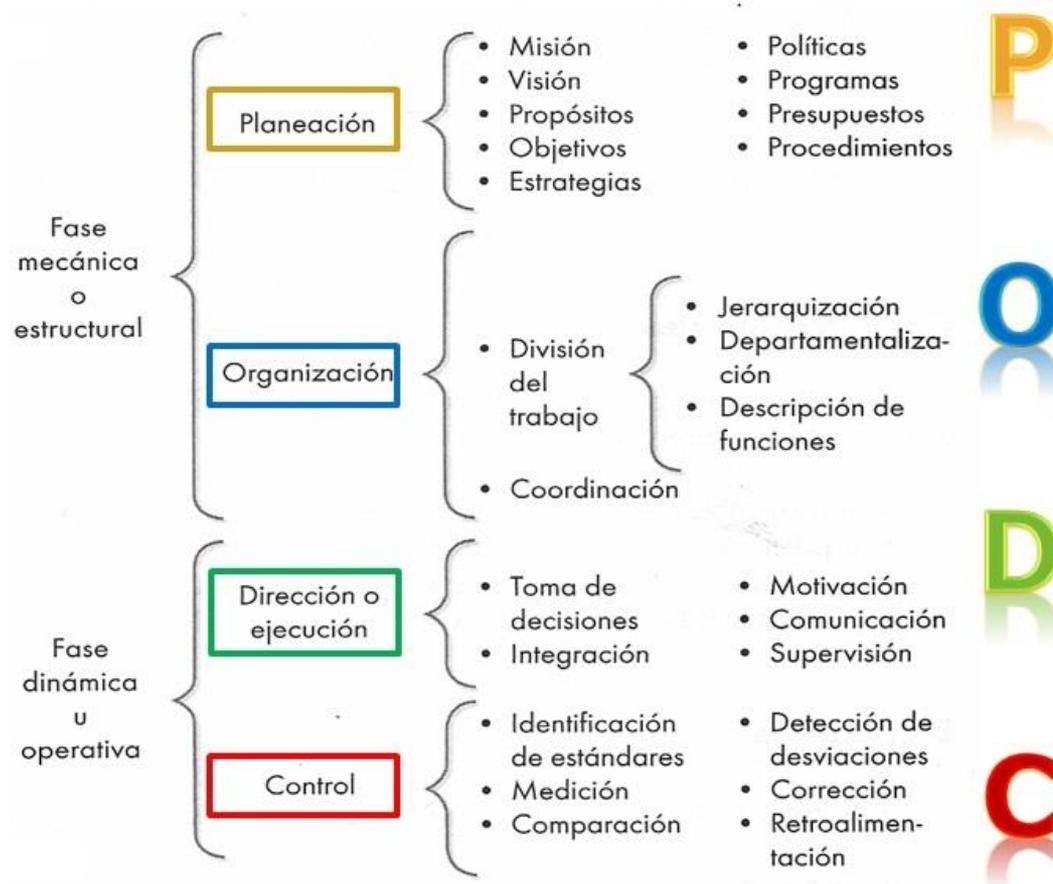
Reclutamiento, selección e incorporación, promoción y remuneración

EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN: FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

❖ CONTROL:

- Vigilar los objetivos organizativos
- Comparar resultados reales con resultados esperados
- En caso de desviación, establecer las acciones correctoras a emprender
- Planificación y control van unidos

EL SUBSISTEMA DE DIRECCIÓN: LAS FUNCIONES ADMINISTRATIVAS



OBJETIVOS FORMATIVOS V:

- ✓ Describir el concepto de empresario y sus funciones
- ✓ Distinguir el concepto de empresario del de propietario y del de directivo en la empresa
- ✓ Clasificar los diversos tipos de directivos existentes en las empresas a partir de reconocer los niveles jerárquicos existentes en ellas
- ✓ Enumerar los roles desempeñados por los directivos en el ejercicio de sus funciones
- ✓ Enumerar y explicar las cualidades que deben poseer los directivos de las empresas turísticas en su actividad laboral
- ✓ Reconocer las particularidades que entraña la dirección de empresas turísticas

Empresario, propietario y directivo



Delimitación del concepto de empresario

EMPRESARIO (Figura intermedia)

PROPIETARIO

Persona o entidad que aporta el capital para la creación y funcionamiento de la empresa
(Retribución: dividendos)

DIRECTIVO

Empleado que realiza las tareas de planificación, dirección, organización y control
(Relación laboral)

- Persona o conjunto de personas que dan vida a la empresa
- Tiene la idea de la empresa y la pone en marcha: emprendedor (creatividad, iniciativa y ser innovador)
- Puede contar o no con capital
- Puede dirigir la empresa personalmente o no
- Debe contar con conocimientos profesionales sobre el negocio
- Asume los riesgos empresariales de la actividad económica
- Actúa en nombre propio: asume la responsabilidad y las consecuencias de su negocio

EL DIRECTIVO TURÍSTICA

DE LA EMPRESA



EL DIRECTIVO DE LA EMPRESA TURÍSTICA



- **Directivo:** planifica, organiza, dirige y controla la organización
- **Niveles jerárquicos y tipos de directivos:**
 - **Alta dirección:** máximos responsables de la organización
 - **Directivos intermedios o de nivel medio:** supervisan y dirigen el trabajo de otros directivos
 - **Supervisores o directivos de primer nivel:** dirigen y controlan directamente el trabajo de los operarios

Operarios: empleados que ejecutan las tareas operativas y no dirigen ni controlan. Nivel inferior de la jerarquía de la empresa

EL DIRECTIVO DE LA EMPRESA TURÍSTICA

- **Roles directivos:**

- **Interpersonales:**

- **Cabeza visible:** representación e imagen de la empresa
- **Líder:** influir y motivar a los empleados
- **Enlace:** red de contactos y fuentes de información

- **Informativos:**

- **Monitor:** recogida de información (fiable, adecuada, organizada)
- **Difusor:** transmitir información dentro de la organización
- **Portavoz:** transmitir información fuera de la organización

- **Decisionales:**

- **Emprendedor:** toma iniciativas y busca oportunidades
- **Gestor de anomalías:** análisis y solución de problemas
- **Asignador de recursos:** evalúa y establece prioridades
- **Negociador:** interviene en procesos de negociación, compromisos

EL DIRECTIVO DE LA EMPRESA TURÍSTICA

* Cualidades de los directivos de las empresas turísticas:

- **Iniciativa:** buscar oportunidades permanentemente
- **Competitividad positiva:** fomentar la cooperación
- **Ética profesional:** dar ejemplo
- **Multifuncionalidad:** visión global de la empresa
- **Dotes de comunicación:** relacionarse con el entorno, superiores y subordinados
- **Trabajo en equipo:**
integrar, animar y liderar
- **Orientación al cliente:**
atención y calidad del servicio



PARTICULARIDADES DE LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS

- ❑ Fundamentalmente prestación de servicios**
 - Mayor inmediatez de la planificación, dirección y control
 - Objetivo fundamental: la satisfacción del cliente
 - Intangibles, no almacenables, dependientes de quien lo presta
 - Atención al cliente y gestión de calidad (calidad como excelencia)
- ❑ La planificación es fundamental**
- ❑ La toma de decisiones y la dirección:**
 - Implica a todos los miembros de la empresa
 - Problemas no estructurados que exigen creatividad, empatía y amabilidad
- ❑ Importancia de la imagen de los directivos de las empresas ante subordinados y clientes**
- ❑ Los sistemas de comunicación son claves**
- ❑ Especial atención a la eficacia (satisfacción del cliente)**