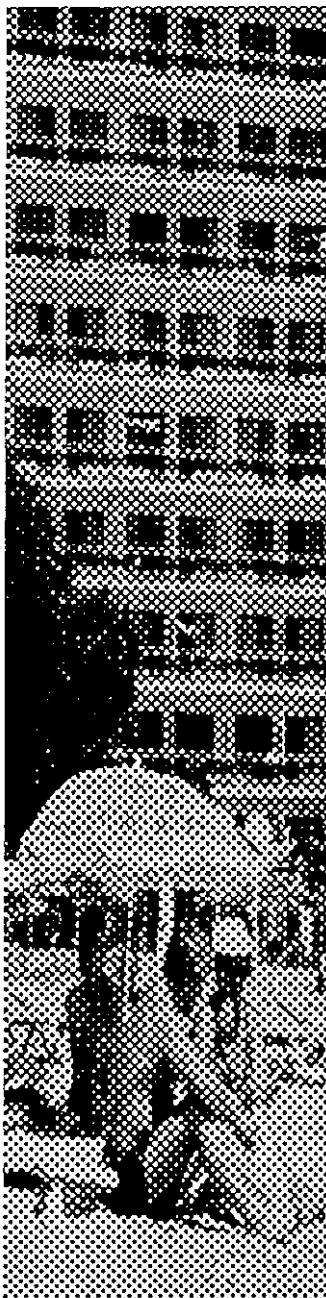


TEMA

1



HOSTELERÍA Y TURISMO

Desarrollo de los temas

Fundamento, naturaleza y propósito de la administración de las empresas y entidades del sector de hostelería y turismo. Funciones y objetivos. Evaluación de las principales aportaciones históricas a la teoría de la administración empresarial.

elaborado por
EL EQUIPO DE PROFESORES
DEL CENTRO DOCUMENTACIÓN

GUIÓN - ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN

2. FUNDAMENTO, NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS Y ENTIDADES DEL SECTOR DE LA HOSTELERÍA Y EL TURISMO

- 2.1. Empresa y empresario
- 2.2. La responsabilidad y el fin social de la empresa como componentes sensibles del entorno
- 2.3. La organización y sus elementos
- 2.4. El entorno y su influencia en el diseño de la organización

3. FUNCIONES Y OBJETIVOS

- 3.1. Consideraciones generales: Funciones
- 3.2. Clases de empresas
- 3.3. Objetivos
- 3.4. Las actividades de las empresas
 - 3.4.1. Agencias de viajes: perfil, funciones, naturaleza, fines, clasificación y requisitos legales.
 - 3.4.2. Hoteles

4. EVALUACIÓN DE LAS PRINCIPALES APORTACIONES HISTÓRICAS A LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

- 4.1. Evolución de los conceptos de empresa y empresario
- 4.2. Aportaciones teóricas
- 4.3. Tipos de empresas en la actualidad

BIBLIOGRAFÍA

FIGUEROLA PALOMO, M. **Elementos para el estudio de la economía de la empresa.** Editorial Síntesis.

CABELLO LÓPEZ, D. **Administración, gestión y comercialización de la empresa turística.** Ediciones Akal.

DORADO, J.A. **Organización y control de empresas en Hoteles y Turismo.**

PARENTEAU, Alain **MK Práctico.** Editorial Síntesis.

BERMEJO, Ángel **Ofertas gastronómicas y guías de aprovechamiento.** Editorial McGraw-Hill.

– **Decreto 301/2002 de Agencias de viajes, para Andalucía.**

COMENTARIO BIBLIOGRÁFICO

Es muy amplia la bibliografía que el opositor puede utilizar en el desarrollo de este tema, un pilar importante lo podría constituir esta que se ha citado anteriormente, en conjunto con la consulta de la normativa aludida.

1. INTRODUCCIÓN

Los orígenes de la empresa, en el sentido que hoy la conocemos nos sitúan en el sistema feudal del Medioevo, época en la que surgen las primeras bases del espíritu capitalista, forjador de la “empresa moderna”. Curiosamente y a su vez, pero desde otra óptica, la palabra empresa evocaba, no en pocas ocasiones, una idea de audacia y heroísmo. Se recuerdan las empresas de los antiguos héroes o las gestas legendarias de la mitología clásica.

Sin embargo, en cualquier diccionario de economía o manual de gestión empresarial, la palabra empresa tiene otro significado: “sujeto económico cuyas elecciones se manifiestan en el mercado a través de la demanda de factores productivos y la oferta de producto”, es decir, es una organización de hombres y capitales que “trabaja” y “fabrica” con el objeto de “vender bienes y servicios”.

Lo anterior parece estar lejos de los mitos clásicos, pero en realidad existe una relación clara entre ambos. El deseo de novedad y de sobresalir, la conciencia de correr un riesgo y la disposición a asumir una tarea comprometida con su carga de preocupaciones y de esfuerzo físico y mental.

El empresario, que es la cabeza de toda empresa, representa el deseo de reunir hombres e instrumentos para emprender una nueva aventura. En esta misma órbita John Maynard Keynes (inglés 1883-1946), uno de los economistas más influyentes del siglo XX, decía del empresario, que éste se mueve por una fuerza animal: como si la decisión de levantar una empresa estuviese ligada a un instinto similar al que mueve a los animales. Una empresa se forma cuando alguien se mueve en esa dirección con entusiasmo y confianza.

Hasta ahora sólo hemos observado a la empresa como un ente independiente, al margen de su contexto y de su entorno, sin embargo, si seguimos su evolución, ésta queda contemplada como una respuesta a las demandas del medio en que se encuentra inmersa en cada momento histórico, por ello la empresa es una realidad socio-económica que mantiene una dialéctica permanente con su ambiente, interacción que sirve para definirla.

Así pues, cuando se habla de empresa, tenemos que situarnos también en el entorno donde se desenvuelve, en el cual existen una serie de elementos clásicos como: los sistemas económicos, mercados, competencia, marco jurídico y político, factores socio-culturales, tecnológicos, sociológicos... y otros contemporáneos como el hecho de que estamos, y cada vez en mayor medida, en la época de los ordenadores, avanzan las autopistas de la información (Internet), se internacionalizan cada vez más los mercados (globalización), y

caen las barreras sociales y políticas. Elementos clásicos y contemporáneos, que influyen de una forma decisiva en la actividad empresarial.

No podemos olvidar, además, que la empresa tiene una responsabilidad frente a la sociedad, es decir, que aparte de producir unos beneficios para los propietarios, que evidentemente recompensen su trabajo y el riesgo que asumen, éstas deben generar beneficios para la sociedad, fundamentalmente centrados en la creación y distribución de riqueza, por un lado y el respeto al medio ambiente por el otro.

2. FUNDAMENTO, NATURALEZA Y PROPÓSITO DE LA ADMINISTRACIÓN DE LAS EMPRESAS Y ENTIDADES DEL SECTOR DE LA HOSTELERÍA Y EL TURISMO

Si preguntásemos ¿qué es una empresa?, tendríamos distintas respuestas dependiendo de quién sea el que nos conteste. Tendrá un enfoque jurídico si el que lo hace es un abogado, un concepto productivo si es una persona relacionada con la fabricación, se centrará en el dinero si es un financiero...

Al mismo tiempo, el término empresa se ha venido utilizando en multitud de ocasiones respondiendo a la siguiente igualdad “empresa = empresario”. Pero ¿es del todo correcta esta afirmación?

Pues bien, el tema que nos ocupa hace que dejemos a un lado ciertos enfoques y que fijemos nuestra atención en aquellos aspectos que se enmarcan en la línea de lo económico y lo jurídico, que son los que nos ayudarán de eje para ir desgranando todo aquello que necesitamos conocer para introducirnos en el estudio de la empresa, y nos ayudarán a responder con claridad a las preguntas que anteriormente nos hemos planteado.

2.1. EMPRESA Y EMPRESARIO

Desde un punto de vista jurídico puede definirse a la empresa como “el ejercicio profesional de una actividad económica organizada con la finalidad de actuar en el mercado de bienes y servicios”, estando reguladas sus actuaciones jurídicas por el Derecho Mercantil.

Desde un punto de vista económico podemos definirla como una “unidad básica de producción en la que, bajo una dirección única, se agrupan los factores necesarios (personal, capital y trabajo) para mediante la explotación de la riqueza, alcanzar los objetivos previstos entre los que se encuentra la maximización del beneficio.

Esto nos lleva a establecer que la empresa es la forma de desarrollar la actividad económica pero ¿quién desarrolla esa actividad económica?, la respuesta es inmediata, el empresario, que es el titular de la empresa, el encargado de organizarla.

Si definimos la figura del empresario desde un punto de vista clásico podríamos decir: el empresario es la persona que organiza los factores de producción por cuenta propia, lo que da cabida tanto al empresario individual (persona física) como social (persona jurídica), que es en ambos casos quien contrata los factores, los dirige en una estructura organizada y soporta el riesgo.

Todo lo visto anteriormente nos lleva a la conclusión de que el término empresario, tanto individual como social, va íntimamente ligado al de empresa, identificándose ambos en la práctica mercantil, y así, siempre que se alude a la empresa como titular de una relación jurídica mercantil, nos estamos refiriendo al empresario como sujeto activo o pasivo de aquella.

2.2. LA RESPONSABILIDAD Y EL FIN SOCIAL DE LA EMPRESA COMO COMPONENTES SENSIBLES DEL ENTORNO

El empresario organiza hombres y recursos, para alcanzar su objetivo. Un objetivo, que sin embargo, no se puede limitar a la producción: ha de respetar una utilidad social que quiere que los bienes producidos tengan un valor más alto que los componentes empleados. Con otras palabras, una empresa se puede llamar así cuando produce un “valor añadido”: es decir, cuando transforma unos bienes en otros bienes o servicios que tienen un valor más alto que los de partida. El fin social de la empresa es precisamente producir el máximo valor añadido, lo que equivale a producir puestos de trabajo, riqueza y utilidad para todos.

El valor añadido servirá a su vez para remunerar a los factores productivos que son los destinatarios de este valor. Al mismo tiempo, la creación de riqueza es la base que permite que toda la comunidad viva y se desarrolle. El fin social de la empresa radica precisamente en esta creación, que se produce según las reglas que la comunidad impone con sus leyes. La creación de riqueza solo es posible con el trabajo organizado en la empresa, ya sea la de un electricista o un mecánico como la de una gran multinacional.

El trabajo se remunerará con el salario, el capital con los intereses, los bienes naturales con el rendimiento y el espíritu empresarial con los beneficios. Pero existe otro destinatario natural del valor añadido: el Estado, que recaudará más vía impuestos cuanto más dinámico sea este movimiento económico y de ello se beneficiarán los servicios y prestaciones públicas que se ofrecen a los ciudadanos. Por consiguiente, el fin social de la empresa es producir el máxi-

mo valor añadido. El fin económico es producir unos beneficios, lo cual constituye el objetivo inmediato por el que una empresa nace y vive.

Toda esta lectura y pragmatismo económico no puede ni debe llevarse a cabo a costa de olvidar o incrementar los costes sociales que se soportan a lo largo de toda esta actividad, entre los que podíamos destacar:

- El agotamiento de los recursos no restituibles.
- La contaminación del aire que respiramos y del agua de nuestros ríos y mares.
- Modificación del equilibrio ecológico.
- Enfermedades laborales,...

La búsqueda de este equilibrio entre economía/ecología ha llevado en los últimos años a los gobiernos de los países más ricos, es decir, los más desarrollados, a un nivel de preocupación en esta materia, quizá no el suficiente por ahora, que está haciendo que se legisle en una línea de defensa de la naturaleza y del medio ambiente en general, sin que tenga que contraponerse con un relanzamiento económico que sea generador de riqueza. Actualmente incluso se está hablando de un impuesto de tipo ecológico, que en nuestro entorno más próximo se le está denominando "Ecotasa".

2.3. LA ORGANIZACIÓN Y SUS ELEMENTOS

La organización es una alternativa al mercado porque supone la coordinación racional de las actividades. Podemos destacar las siguientes características:

- a) Son instituciones sociales, ya que están formadas por individuos.
- b) El núcleo de la organización se compone de un sistema de actividades que realizan sus miembros y que sustituyen al mercado.
- c) Se conciben como instituciones con pretensión de permanencia, es decir, no se espera de ellas que duren poco tiempo.
- d) Persiguen una serie de fines, por tanto, fijan una serie de objetivos.
- e) Las organizaciones están profundamente influidas por el entorno en que se desenvuelven.

Finalmente, tenemos que señalar que para coordinar las organizaciones es indispensable el principio de autoridad, es decir, la existencia de una jerarquía.

• Partes de la organización

Las organizaciones son instituciones sociales que coordinan basándose en el principio de la jerarquía, por lo que existe una división del trabajo.

Podemos diferenciar cuatro partes dentro de una organización:

- 1) Núcleo operativo: es el grupo de individuos que realizan el trabajo básico. No dan ordenes a nadie, carecen de autoridad porque nadie dependen de ellos.
- 2) Ápice estratégico: es el conjunto de personas que forman la alta dirección. Realizan la supervisión general de todo el sistema.
- 3) Línea media: es el grupo de personas que, compuesto por los mandos intermedios, actúan de conexión entre el núcleo operativo y el ápice estratégico.
- 4) Staff: es el conjunto de individuos que realizan una serie de actividades de apoyo para la organización. Planifican y controlan desde fuera de la línea jerárquica. Los departamentos de recursos humanos, limpieza y asesoría jurídica pueden servir como ejemplos de departamentos staff.

Podemos distinguir entre:

- 1) Órganos de línea: son los que engloban el ápice estratégico, la línea media y el núcleo operativo. Están enlazados por una jerarquía de autoridad.
- 2) Órganos staff: prestan un servicio interno de apoyo a la organización. No tienen relación directa con los objetivos de ésta. Tampoco se encuentran dentro de la línea jerárquica y su autoridad emana de su poder experto, por lo que su asesoría puede ser o no tomada en cuenta.

2.4. EL ENTORNO Y SU INFLUENCIA EN EL DISEÑO DE LA ORGANIZACIÓN

Toda organización (sea una empresa concreta, un ministerio o cualquier otra) es un sistema abierto, por lo que se encuentra influida por el entorno.

El entorno puede ser de dos tipos:

a) Entorno general: es el conjunto de condiciones exógenas (condiciones que le vienen dadas a la organización desde fuera y por tanto no las puede controlar) que afectan a la totalidad de las organizaciones y que son potencialmente relevantes para éstas. Un ejemplo de estas condiciones puede ser la inflación.

b) Entorno específico: es el conjunto de condiciones exógenas que van a tener inmediata relevancia para la organización. Es un subconjunto del entorno general que influye en una determinada organización. Estas condiciones dependen del sector económico al que se dedique cada una de ellas. Para que puedas hacerte una idea de estas condiciones, se debe señalar que existirán unas condiciones concretas que afecten a las empresas del sector de la restauración, diferentes a las que afecten a las empresas del sector de la metalurgia. Por otro lado, sin embargo, las condiciones del entorno general afectarán a ambos tipos de empresas.

• Características para determinar un entorno

Son cuatro las características que permiten calificar un entorno:

a) Estabilidad: se refiere al grado de cambio que acontece en ese entorno. Permite hablar de entorno estable frente a entorno dinámico.

b) Complejidad: alude al grado de heterogeneidad de las actividades del entorno. Nos sitúa ante entornos simples o frente a entornos complejos.

c) Diversidad: remite al número de clientes que tiene cada organización y a la línea de productos por ella ofertados. Permite referirnos a entorno poco diverso frente a entorno muy diverso.

d) Hostilidad: hace alusión al carácter de la competencia (si ésta es o no fuerte y abundante). Permite diferenciar entre entorno poco hostil y entorno hostil.

3. FUNCIONES Y OBJETIVOS

3.1. CONSIDERACIONES GENERALES: FUNCIONES

La empresa puede estar gestionada de forma individual o colectiva. Cuando está gestionada de forma individual, la persona se atribuye todo el riesgo de la empresa y se convierte en “dueño, directivo y botones”, reúne los factores productivos en una sola persona y emprende su aventura. En el segundo caso el riesgo de la empresa se comparte con otras personas,

dando lugar a una sociedad que puede ser, a su vez, sociedad de personas o sociedad de capitales.

El empresario es quien organiza los factores de producción obteniendo un beneficio de esta actividad, pero la concepción de esta figura ha ido modificándose con el tiempo, así, en el pasado la figura del empresario se identificaba con la del capitalista porque quien arriesgaba el capital se ocupaba también de forma directa en la gestión de la empresa.

Actualmente sigue existiendo la figura del empresario-capitalista, aunque estos dos personajes se distancian cada vez con más frecuencia, ya que la persona que invierte el capital, delega su función de organización en profesionales de la gestión, los “directivos”, que reciben una compensación por su trabajo, que se refleja en un contrato.

La figura del directivo ha llevado a otra nueva figura, el “management” que indica el conjunto de personas que tienen la responsabilidad de coordinar y dirigir a otros individuos relacionados con la gestión de la empresa.

• Características y elementos que configuran la empresa

Como ya hemos visto, la empresa es una unidad económica cuyo fin principal es la producción de bienes o prestación de servicios, así como la comercialización de los mismos para la obtención de un lucro o de unos objetivos determinados, todo ello organizado y guiado por una persona que actúa en nombre propio denominada empresario.

Si observamos de forma pausada los conceptos estudiados, éstos nos están indicando cuáles son las características genéricas de la empresa y cómo se materializan ésta en una serie de elementos propios de cualquier organización, así nos encontraríamos con:

a) Unos objetivos determinados que integran su finalidad, es decir, aquello que se quiere conseguir cuando se inicia la aventura empresarial.

b) Factores de producción compuestos fundamentalmente por el grupo humano o las personas y por los bienes económicos.

- Dentro del grupo humano podemos señalar la existencia de grupos diferenciados por sus intereses y relaciones con los grupos restantes, éstos son: los propietarios del capital o socios, los administradores o directivos y los trabajadores o empleados.

- Entre los dos primeros grupos, surge la figura del empresario tal y como hoy se concibe, la persona física o jurídica que aporta el capital, su trabajo personal, toma decisiones, asume riesgos, etc.

c) Una organización, que aparece como el conjunto de relaciones de autoridad, de coordinación y de comunicación, que forman la actividad del grupo humano entre sí y con el exterior. Esta estructura organizativa es definida por el empresario o por la dirección de la empresa, que es quién establece los objetivos que se pretenden alcanzar e impulsa la organización para que se consigan. Por ello, uno de los aspectos esenciales para el funcionamiento correcto de la empresa es la organización que adopta, que se caracteriza por la estructura que presenta y los elementos que en ella se representan.

Para representar esta estructura organizativa se suele utilizar un gráfico denominado "organigrama" que surge ante la necesidad de representar esquemáticamente el conjunto de personas, niveles de responsabilidad, departamentos y funciones, sus relaciones, así como los canales de transferencia de ordenes y comunicaciones existentes entre la organización.

d) El entorno: se trata del ambiente en el que la empresa se desenvuelve, que se verá influido por la empresa e influirá sobre ella. Este entorno cada vez más amplio, complejo, exigente y tecnificación hace de este elemento un factor fundamental a tener en cuenta.

• **La actividad económica**

Es la parte de la actividad humana encaminada a la satisfacción de las necesidades a partir de unos recursos escasos para producir bienes y servicios y distribuirlos entre los miembros de una sociedad.

Para centrar los distintos tipos de actividad que pueden llevarse a cabo, se suelen clasificar de forma genérica en:

- Producción.
- Comercialización.
- Prestación de servicios.

• Localización y ubicación

La localización de una empresa debe proyectarse siempre en aquel lugar que resulte más adecuado en atención a las distintas circunstancias que imperen en la misma, sin embargo, esto ni es siempre tan evidente ni tan fácil.

Según sea el tipo de actividad que pensamos desarrollar en nuestra nueva empresa, debemos dirigir nuestros pasos a los organismos correspondientes y solicitar información en las oficinas creadas al efecto, acerca de las ayudas e incentivos que existen en los diversos programas de promoción de empleo, tanto estatales, autonómicos como locales e incluso al nivel de la Comunidad Europea. La subvención que se puede lograr puede ser de gran ayuda en los primeros pasos del inicio de la actividad.

Aunque las subvenciones y otros estímulos son muy importantes a la hora de estudiar la localización de la nueva empresa no debemos perder de vista otros factores de no menos importancia, como son:

- a) Factores que afectan al coste: terrenos, locales, salarios, transportes, etc.
- b) Factores que afectan a la demanda: proximidad del mercado, servicios, competidores, etc.

• Dimensión

Al hablar de la dimensión de la empresa, el primer problema que se nos plantea es la diversidad de opiniones que existen al respecto, ya que puede hablarse de tamaño de la empresa en tantos sentidos como facetas o aspectos tiene la actividad empresarial.

De todas formas si tuviésemos que medir o calcular de alguna manera la dimensión de la empresa, podríamos hacerlo en relación con cinco grandes apartados como son:

- a) El punto de vista técnico, donde tendríamos que tener en cuenta, el montante del equipo productivo, su volumen de producción, número de operarios, etc.
- b) El punto de vista financiero, con lo que tendríamos que analizar el montante de capital, posibilidades de endeudamiento,...
- c) El punto de vista comercial, que vendría determinado fundamentalmente por su volumen de ventas y por su porcentaje de participación en el mercado.

d) El punto de vista de la administración, que evidenciará el tamaño de la empresa en función de la complejidad de la estructura organizativa y el equipo administrativo, que irá en aumento en función del tamaño de la empresa.

e) El punto de vista fiscal, que es utilizado en algunos impuestos para determinar ciertos aspectos sobre el mismo, o bien para aplicar medidas fiscales concretas teniendo en cuenta la dimensión de las empresas.

• La dirección en la organización

La dirección y administración de una organización está llevada a cabo por los directivos. Estos fundamentalmente, se ocupan de tres funciones, las cuales son:

- Planificación: seleccionan objetivos, normas y programas. Es decir, anticipan lo que debe hacerse dentro de la organización.
- Organización: es el conjunto de tareas encaminadas a relacionar funciones y personas.
- Control: supone la comprobación del grado de consecución de los objetivos.

Para que existan directivos tiene que haber una relación de autoridad dentro de la organización, de tal manera que éstos tengan personas a su cargo. Por tanto, los directivos se caracterizan porque tienen responsabilidad y autoridad sobre personas.

Los directivos desempeñan una serie de papeles que son:

1. Papeles interpersonales: aquellas tareas que implican relaciones interpersonales:

- a) Cabeza visible: supone que el directivo se relaciona con personas que están fuera de la organización.
- b) Líder: actúa como responsable de una unidad. Debe motivar y animar a sus empleados.
- c) Enlace: contacta con los directivos de otras unidades organizativas.

2. Papeles informativos: son el conjunto de tareas encaminadas a su instauración como centro informativo de su unidad:

- a) Monitor: el directivo busca continuamente información que sea relevante.

- b) Difusor: distribuye la información que es necesaria para cada uno de sus subordinados.
- c) Portavoz: informa a personas que están fuera de su unidad.

3. Papeles decisorios: conjunto de actividades encaminadas a la toma de decisiones:

- a) Empresario: desarrolla proyectos nuevos para mejorar su unidad organizativa.
- b) Gestor de anomalías: da respuesta a cuestiones imprevistas.
- c) Asignar recursos: asigna trabajos, diseña la unidad, distribuye responsabilidades, etc.
- d) Negociador: concilia los intereses de distintos grupos y así soluciona los conflictos.

3.2. CLASES DE EMPRESAS

Conocemos muchas y diferentes empresas y sabemos que todas ellas tienen los rasgos generales que hemos utilizado para definir el concepto de empresa, pero al mismo tiempo, también sabemos que unas son muy distintas de otras, que poco tiene que ver la ferretería de nuestro barrio con cualquier banco, y esta gran diversidad nos lleva a establecer alguna clasificación que nos permita encuadrar a cualquier empresa en un grupo determinado.

a) Según el sector de actividad en el que la empresa se encuentre:

- Empresas extractivas: pertenecen al sector primario, son aquellas que explotan los recursos naturales como las agrícolas, ganaderas, pesqueras y mineras.
- Empresas industriales, pertenecen al sector secundario, transforman recursos en productos preparados o aptos para el consumo.
- Empresas comerciales: pertenecen al sector terciario, son las encargadas de hacer llegar los productos a los consumidores finales.
- Empresas de servicios: pertenecen también al sector terciario y son las encargadas de prestar cualquier tipo de servicio. Estas son las de mayor peso y las de mayor dinamicidad en las economías desarrolladas. Pueden distinguirse entre empresas de servicios que persiguen obtener un resultado positivo, como las entidades financieras, de seguros, de transportes, etc y las que no tienen un fin de lucro, como los centros de enseñanza públicos, hospitales, etc.

b) Según la forma de propiedad del capital:

- Empresas privadas: son aquellas en las que el capital pertenece a particulares y que a su vez pueden ser:
 - Individuales, cuando la propiedad pertenece a una sola persona.
 - Sociales: la propiedad se reparte entre dos o más personas.
- Empresas públicas: son las que pertenecen en todo o en gran parte al Estado.

c) Según el tamaño o dimensión de la empresa:

- Pymes: engloban a las pequeñas y medianas empresas.
- Empresas grandes.

No existe un criterio universal que constituya una medida válida que pueda ser utilizada para determinar cuándo una empresa deja de ser pequeña y pasa a ser mediana o grande. Las medidas que se utilizan con más frecuencia son el número de trabajadores o el volumen de producción teniendo en cuenta la media de cada sector, es más, hasta desde el punto de vista fiscal se hace la distinción entre pequeña y gran empresa.

3.3. OBJETIVOS

El diagnóstico nos indica dónde estamos y los objetivos nos indica dónde queremos ir. El objetivo debe ser: un desafío, ambicioso, realizable, compatible con la coyuntura, aceptable y aceptado, preciso y si es posible, cuantificado.

Debe ser revisado regularmente y, si es necesario, modificado según como evolucionen determinadas magnitudes.

Debemos tener dos o más objetivos a la vez, si son compatibles.

Debe haber dos fines como mínimo, como son la búsqueda del beneficio y mantenimiento del trabajo.

El diagnóstico habrá definido las prioridades:

- Producto muy demandado (objetivo razonable y legítimo: búsqueda del rendimiento a corto plazo).
- Producto muy anticuado (objetivo: adaptación o sustitución).

1) Objetivos a largo o medio plazo

a) La fase de control de un plan comienza con la formulación de la siguiente pregunta: ¿qué orientación dar a nuestra empresa para los próximos 3, 5 o 10 años para asegurar su continuidad y hacerla efectiva?

b) Fijar objetivos de resultados: objetivos cuantitativos (vender 800 viajes “Luna de miel”, conseguir una cifra de negocios anual de..., etc.) y objetivos cualitativos (puede convertirse en objetivos de rendimientos si se cuantifica y precisa; desarrollar la clientela regional, etc.).

c) Fijar niveles de resultados: para un nivel alto de rendimiento (resultado máximo) y nivel tipo umbral (resultado mínimo para mantener la existencia de la empresa. Su no consecución es inaceptable).

d) Cómo definir los objetivos: 2 fases: primera (preparar el terreno y extraer tendencias. Proceso de fase de consultas) y segunda (proceso de negociación; acuerdo sobre el nivel a conseguir: alto o bajo nivel, progreso y margen de beneficio).

e) Fuentes de objetivos: indicadores (análisis y diagnóstico, análisis de funciones y análisis de estrategias y tácticas).

2) Objetivos a corto plazo

a) Objetivos intermedios: se utilizan para conseguir otros a largo plazo. Ejemplo: si el objetivo es a largo o a medio plazo, debemos triplicar su volumen de negocios de restauración; sus objetivos intermedios serán: adoptar y mejorar sus equipamientos, intensificar su comercialización, etc.

b) Proyectos: están condicionados a los objetivos (son un conjunto de acciones, independientes entre sí que se emprenden para conseguir un objetivo).

Se puede dar un conflicto entre dos objetivos: uno a largo plazo y otro a corto plazo. Hay que determinar un umbral para cada uno.

Vgr: objetivo: inaugurar las nuevas instalaciones del local antes de por Semana Santa estará condicionado a que los trabajos estén terminados x días antes de S.S., que la brigada de cocina haya sido modificada y formada para esa fecha...

c) Las instituciones, las orientaciones sociales, etc. Influyen en nuestra empresa. Hay que formular objetivos teniendo esto en cuenta.

3.4. LAS ACTIVIDADES DE LAS EMPRESAS

Ya tratamos con anterioridad las diferentes tipologías y objetivos que se marcan las empresas al crearse. Ahora vamos a estudiar un ejemplo concreto, como puede ser una agencia de viajes.

3.4.1. Las agencias de viajes: perfil, funciones, naturaleza, fines, clasificación y requisitos legales

Las agencias de viajes son empresas de servicios. Organizan y facilitan la realización de viajes. La actividad está regulada en el ámbito estatal por el D 301/2002 del 17 de diciembre.

Tienen una naturaleza mercantil. Son empresas mercantiles que están en posesión del título como condición indispensable para ejercer su actividad.

Las agencias de viajes están obligadas a constituir y mantener en permanente vigencia una garantía que cubra su eventual declaración de responsabilidad como consecuencia del incumplimiento o cumplimiento defectuoso de sus obligaciones frente a los usuarios finales (por resolución firme en vía judicial, por laudo del Consejo Andaluz de Consumo).

La garantía podrá prestarse de forma individual o colectiva. Deberá cubrir la responsabilidad patrimonial de la agencia hasta las cantidades de la seguridad social, en función del grupo a que pertenezca.

Garantía individual:

- Mayorista: 120000 €.
- Minorista: 60000 €.
- Mayorista-Minorista: 180000 €.

La garantía colectiva podrá constituirse a través de las asociaciones representativas de la agencia de viajes mediante aportaciones a un fondo solidario de garantía. El importe de las aportaciones a efectuar por cuenta de las agencias será del 50% de la suma que le correspondería en el supuesto de garantía individual (a la que se refiere el párrafo anterior). En todo caso el importe mínimo de las aportaciones al fondo no podrá ser inferior a 2.405.000 €.

Estas sumas contemplan como máximo la apertura autorizada de varios establecimientos de la misma agencia de viajes incluyendo central, sucursal y puntos de venta. Cuando se aumenta el número, deberá incrementarse previamente dichas sumas por cada nuevo establecimiento adicional en 6.000 € y 3.000 según la garantía (individual o colectiva).

El seguro de responsabilidad civil: para afianzar el normal desarrollo de su actividad que garantice los posibles riesgos de su responsabilidad.

La póliza de seguros habrá de cubrir los 3 bloques de responsabilidades siguientes:

1. La responsabilidad civil de la explotación del negocio.
2. La responsabilidad indirecta o subsidiaria.
3. La responsabilidad por daños patrimoniales primarios.

Estas coberturas incluyen todo tipo de daños o siniestros: daños corporales, daños materiales y los perjuicios económicos causados. La póliza habrá de cubrir un cuantía mínima de 900.000 €, 300.000 € por cada bloque de responsabilidad.

Una de las novedades más significativas ofrecidas por el presente decreto es la supresión de la doble exigencia de una forma societaria determinada y de su capital mínimo para poder solicitar el otorgamiento del título-licencia de la agencia de viajes. Aunque la posibilidad de que dicho título sea ostentado por una persona física está contemplado en otros decretos autonómicos, si cabe calificar en cambio, de original la ausencia de este decreto de cualquier exigencia relativa al capital social mínimo que tienen que acreditar las agencias cuya titularidad corresponda a una sociedad anónima o una sociedad de responsabilidad limitada.

De este modo admitida posibilidad de que el titular de una agencia sea cualquier persona física o jurídica, carece de justificación la exigencia de un capital mínimo diferente del que establece la legislación mercantil de sociedades. La cobertura de la eventual responsabilidad de estas empresas se considera atendida satisfactoriamente mediante la fijación de una garantía de responsabilidad contractual y la contratación de un seguro de responsabilidad civil, a cuya efectiva aportación se condiciona el inicio efectivo de la prestación del servicio turístico y su publicidad.

- Clases de empresas de mediación turística

- Agencias de viajes: personas físicas o jurídicas que en posesión del título-licencia correspondiente se dedican a la mediación en la prestación de cualesquiera servicios turísticos, así como la organización, comercialización de viajes

combinados o de otros servicios, pudiendo utilizar medios propios para la prestación de los mismos.

– Centrales de reservas: personas físicas y jurídicas que utilice se dedica a la mediación de servicios turísticos, sin que en ningún caso puedan percibir directamente de los usuarios turísticos una contraprestación económica alguna por su mediación.

- Objeto y clasificación

El objeto de las agencias de viajes ya lo hemos estudiado en capítulos anteriores. Vamos a centrarnos en la clasificación típica definida:

– Mayorista: proyectan, elaboran, y organizan toda clase de servicios turísticos para su ofrecimiento a las agencias de viajes minoristas. Las agencias mayoristas no podrán ofrecer ni vender directamente sus productos al usuario.

– Minorista: comercializan los servicios turísticos organizados por las agencias de viajes mayoristas o aquellas otras organizadas por ellas mismas sin que en este último caso puedan hacerlo a través de otras agencias de viajes. No se entienden incluidas en esta limitación las funciones de las agencias de viajes minoristas en su calidad de representante de otras agencias de viajes.

– Minorista- Mayorista: pueden simultanear ambas.

Para el mejor desarrollo de sus actividades, las agencias de viajes pueden articular fórmulas de colaboración empresarial legalmente admitidos, siempre que cualquiera de las agencias interesadas cumplan individualmente los requisitos establecidos en el presente decreto y demás normativa aplicable. En particular, las uniones de 3 o más agencias de viajes minoristas podrán obtener el título-licencia como agencia de viajes mayoristas-minoristas en tanto permanezca vigente la fórmula de colaboración elegida.

3.4.2. Hoteles

La industria está encuadrada en grupos de servicios, los productos que ofrece o son exclusivamente servicios o tienen un alto componente. En algunos casos y dada la diversidad de estas empresas se acercan a las empresas transformadoras o comerciales.

- Características
 - 1) Gran diversidad del sector.
 - 2) Complejidad en las empresas.
 - 3) Rigidez de la oferta.
 - 4) Condicionantes a factores exógenos.
 - 5) Demanda elástica, estacionalidad, etc.
- Empresas incluidas en el sector turístico
 - 1) Industria de alojamiento.
 - 2) La restauración.
 - 3) Organización de viajes: Agencias de Viajes, T.T.O.O.
 - 4) Transporte.
 - 5) Comercial (souvenirs).
 - 6) Locales de diversión.
 - 7) Profesionales especiales: Informadores, guías, animadores...
- Tipos de hoteles: montaña, playa, ciudad...
- Sociedades: Tipos: Sociedad Anónima, Sociedad Limitada, Empresa individual, Cooperativas, etc.
- Responsabilidad limitada/ilimitada.
- Personalidad física o jurídica.
- Empresa como unidad de producción.

4. EVALUACIÓN DE LAS PRINCIPALES APORTACIONES HISTÓRICAS A LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN EMPRESARIAL

4.1. EVOLUCIÓN DE LOS CONCEPTOS DE EMPRESA Y EMPRESARIO

– Empresa: es considerada como una unidad de producción y explotación económica, social y jurídica, que formada por los diferentes factores productivos y bajo una dirección persigue la obtención del beneficio.

– En relación al concepto de empresa aparece el empresario. Ambos conceptos estaban unidos al principio.

– En el siglo XIX empiezan a separarse los conceptos empresa/empresario.

A lo largo de la Historia y dentro del pensamiento económico ha habido diferentes aportaciones teóricas al concepto “empresario”.

- 1) Primer período: la ciencia económica estaba más cercana a la ética y la moral o la religión, la figura del empresario no es reconocida. Destaca la escolástica.
- 2) Segundo período: entre el siglo XV y XVI se desarrollan el pensamiento económico del mercantilismo; los valores éticos van dando paso a la economía de lucro.
- 3) Tercer período: siglo XVIII; consolidación de la ciencia económica en sus aspectos teóricos y filosóficos.

4.2. APORTACIONES TEÓRICAS

- Cantillon: los empresarios son personas con retribuciones inciertas y que asumen los riesgos del proceso.
- J.B. Say: diferencia entre los beneficios de la acción del empresario y el tanto por ciento por el capital aportado.
- A. Marshall: afirma que la función empresarial se identifica con la organización.

En el siglo XX se suceden las siguientes aportaciones:

- Schumpeter: identifica el beneficio del empresario con el salario de dirección.
- Knight: el empresario asume la responsabilidad de garantizar ciertas rentas y por tanto le corresponde el beneficio empresarial como compensación del riesgo.
- J.K. Galbraith: aportación a los principios de la tecnoestructura. Afirma que “las empresas por su gigantismo han de crear un puesto directivo que en las grandes empresas asuman toda la función directiva, haciendo que las accionistas vean su poder reducido a acciones muy limitadas, por tanto quienes gobiernan son los miembros de la tecnoestructura.

4.3. TIPOS DE EMPRESAS EN LA ACTUALIDAD

FORMA	Empresarios	Comunidad de Bienes (CB) y Sociedad Civil	Sociedad Colectiva (y Cía)	Sociedad Comanditaria (S. en Comandita)	Sociedad Anónima (SA)	Sociedad Limitada (SL)	Sociedades laborales (SAL Y SLL)	Cooperativas (S.Coop.)
Nº Mínimo de socios	1	2	2	2	1	1	1	3
Capital	No existe mínimo	No existe mínimo	No existe mínimo	10.000.000	10.000.000	500.000	S.A.L.: 10.000.000 S.L.L.: 500.000	Variable: no marcan los estatutos
Responsabilidad	Ilimitada	Ilimitada	Ilimitada	S.Colectivos: Ilimitada S.Comandit: según estatutos	Limitada al capital aportado	Limitada al capital aportado	Limitada al capital aportado	Limitada salvo lo dispuesto en los estatutos
Fiscalidad directa	IRPF	IRPF	IS(1)	IS	IS	IS	IS	IS Régimen especial
Órganos rectores y de administración	El titular	Los socios	Socios o administrador	Socios colectivos	<ul style="list-style-type: none"> Junta general Consejo de administración 	<ul style="list-style-type: none"> Junta general Administrador 	SAL: igual que SA SLL: igual que SL	Asamblea general. Consejo Rector Inter-ventores

(1) IS:Impuesto sobre sociedades.

RESUMEN

Los orígenes de la empresa ,en el sentido que hoy la conocemos nos sitúan en el sistema feudal del Medioevo, época en la que surgen las primeras bases del espíritu capitalista, forjador de la “empresa moderna”. la palabra empresa tiene otro significado: “sujeto económico cuyas elecciones se manifiestan en el mercado a través de la demanda de factores productivos y la oferta de producto”, es decir, es una organización de hombres y capitales que “trabaja” y “fabrica” con el objeto de “vender bienes y servicios”.

Desde un punto de vista jurídico puede definirse a la empresa como “el ejercicio profesional de una actividad económica organizada con la finalidad de actuar en el mercado de bienes y servicios”, estando reguladas sus actuaciones jurídicas por el Derecho Mercantil.

Desde un punto de vista económico podemos definirla como una “unidad básica de producción en la que, bajo una dirección única, se agrupan los factores necesarios (personal, capital y trabajo) para mediante la explotación de la riqueza, alcanzar los objetivos previstos entre los que se encuentra la maximización del beneficio, pero ¿quién desarrolla esa actividad económica?, la respuesta es inmediata, el empresario, que es el titular de la empresa, el encargado de organizarla.

El empresario es la persona que organiza los factores de producción por cuenta propia, lo que da cabida tanto al empresario individual (persona física) como social (persona jurídica), que es en ambos casos quien contrata los factores, los dirige en una estructura organizada y soporta el riesgo.

El fin social de la empresa es precisamente producir el máximo valor añadido, lo que equivale a producir puestos de trabajo, riqueza y utilidad para todos.

- Partes de la organización
 - Núcleo operativo.
 - Ápice estratégico.
 - Línea media.
 - Staff.

Toda organización (sea una empresa concreta, un ministerio o cualquier otra) es un sistema abierto, por lo que se encuentra influida por el entorno.

El entorno puede ser de dos tipos:

- Entorno general.
- Entorno específico.

El empresario es quien organiza los factores de producción obteniendo un beneficio de esta actividad, pero la concepción de esta figura ha ido modificándose con el tiempo, así, en el pasado la figura del empresario se identificaba con la del capitalista porque quien arriesgaba el capital se ocupaba también de forma directa en la gestión de la empresa.

La dirección y administración de una organización está llevada a cabo por los directivos. Estos fundamentalmente, se ocupan de tres funciones, las cuales son:

- Planificación: seleccionan objetivos, normas y programas. Es decir, anticipan lo que debe hacerse dentro de la organización.
- Organización: es el conjunto de tareas encaminadas a relacionar funciones y personas.
- Control: supone la comprobación del grado de consecución de los objetivos.

Para que existan directivos tiene que haber una relación de autoridad dentro de la organización, de tal manera que éstos tengan personas a su cargo. Por tanto, los directivos se caracterizan porque tienen responsabilidad y autoridad sobre personas.

Los directivos desempeñan una serie de papeles que son:

1. Papeles interpersonales: aquellas tareas que implican relaciones interpersonales.
2. Papeles informativos: son el conjunto de tareas encaminadas a su instauración como centro informativo de su unidad.
3. Papeles decisorios: conjunto de actividades encaminadas a la toma de decisiones.

El diagnóstico nos indica dónde estamos y los objetivos nos indica dónde queremos ir. El objetivo debe ser: un desafío, ambicioso, realizable, compatible con la coyuntura, aceptable y aceptado, preciso y si es posible, cuantificado.

Debe ser revisado regularmente y, si es necesario, modificado según como evolucionen determinadas magnitudes.

Debemos tener dos o más objetivos a la vez, si son compatibles.

Debe haber dos fines como mínimo, como son la búsqueda del beneficio y mantenimiento del trabajo.

Las agencias de viajes son empresas de servicios. Organizan y facilitan la realización de viajes. La actividad está regulada en el ámbito estatal por el D 301/2002 del 17 de diciembre.

Tienen una naturaleza mercantil. Son empresas mercantiles que están en posesión del título como condición indispensable para ejercer su actividad.

Una de las novedades más significativas ofrecidas por el presente decreto es la supresión de la doble exigencia de una forma societaria determinada y de su capital mínimo para poder solicitar el otorgamiento del título-licencia de la agencia de viajes. Aunque la posibilidad de que dicho título sea ostentado por una persona física está contemplado en otros decretos autonómicos, si cabe calificar en cambio, de original la ausencia de este decreto de cualquier exigencia relativa al capital social mínimo que tienen que acreditar las agencias cuya titularidad corresponda a una sociedad anónima o una sociedad de responsabilidad limitada.

De este modo admitida posibilidad de que el titular de una agencia sea cualquier persona física o jurídica, carece de justificación la exigencia de un capital mínimo diferente del que establece la legislación mercantil de sociedades. La cobertura de la eventual responsabilidad de estas empresas se considera atendida satisfactoriamente mediante la fijación de una garantía de responsabilidad contractual y la contratación de un seguro de responsabilidad civil, a cu-

ya efectiva aportación se condiciona el inicio efectivo de la prestación del servicio turístico y su publicidad.

- **Clases de empresas de mediación turística**

- Agencias de viajes: personas físicas o jurídicas que en posesión del título-licencia correspondiente se dedican a la mediación en la prestación de cualesquiera servicios turísticos, así como la organización, comercialización de viajes combinados o de otros servicios, pudiendo utilizar medios propios para la prestación de los mismos.

- Centrales de reservas: personas físicas y jurídicas que utilice se dedica a la mediación de servicios turísticos, sin que en ningún caso puedan percibir directamente de los usuarios turísticos una contraprestación económica alguna por su mediación.

- **Clasificación**

- Mayorista: proyectan, elaboran, y organizan toda clase de servicios turísticos para su ofrecimiento a las agencias de viajes minoristas. Las agencias mayoristas no podrán ofrecer ni vender directamente sus productos al usuario.

- Minorista: comercializan los servicios turísticos organizados por las agencias de viajes mayoristas o aquellas otras organizadas por ellas mismas sin que en este último caso puedan hacerlo a través de otras agencias de viajes. No se entienden incluidas en esta limitación las funciones de las agencias de viajes minoristas en su calidad de representante de otras agencias de viajes.

- Minorista- Mayorista: pueden simultanear ambas.

- **Empresas incluidas en el sector turístico**

- Industria de alojamiento.

- La restauración.

- Organización de viajes: Agencias de Viajes, T.T.O.O.

- Transporte.

- Comercial (souvenirs).

- Locales de diversión.

- Profesionales especiales: Informadores, guías, animadores...

- **Tipos de hoteles: montaña, playa, ciudad...**

A lo largo de la Historia y dentro del pensamiento económico ha habido diferentes aportaciones teóricas al concepto “empresario”.

- Primer período: la ciencia económica estaba más cercana a la ética y la moral o la religión, la figura del empresario no es reconocida. Destaca la escolástica.
- Segundo período: entre el siglo XV y XVI se desarrollan el pensamiento económico del mercantilismo; los valores éticos van dando paso a la economía de lucro.
- Tercer período: siglo XVIII; consolidación de la ciencia económica en sus aspectos teóricos y filosóficos.

EDITA Y DISTRIBUYE: