2.ª edición

# Empresas y organizaciones turísticas

Cristóbal Casanueva Rocha
María Ángeles Gallego Águeda

PIRÁMIDE

2.ª edición

# Empresas y organizaciones turísticas

**CRISTÓBAL CASANUEVA ROCHA**
**MARÍA ÁNGELES GALLEGO ÁGUEDA**
PROFESORES TITULARES DEL ÁREA DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

2.ª edición

# Empresas y organizaciones turísticas

EDICIONES PIRÁMIDE

COLECCIÓN «ECONOMÍA Y EMPRESA»

Director:
Miguel Santesmases Mestre
Catedrático de la Universidad de Alcalá

Edición en versión digital

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del copyright.

© Cristóbal Casanueva Rocha, María Ángeles Gallego Águeda, 2012
© Primera edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2012
Para cualquier información pueden dirigirse a piramide_legal@anaya.es
Juan Ignacio Luca de Tena, 15. 28027 Madrid
Teléfono: 91 393 89 89
www.edicionespiramide.es
ISBN: 978-84-368-2739-2

# Índice


Introducción ..... 9

1. Empresas y organizaciones turísticas ..... 15

1. Organizaciones y empresas ..... 15
2. Concepto de empresario. Espíritu empresarial ..... 23
3. Los objetivos de la empresa ..... 25
4. Tipos de empresas ..... 29
5. Empresas y organizaciones turísticas ..... 34
6. Las características del servicio turístico ..... 36
7. Tipos de empresas turísticas ..... 39
8. Particularidades de las empresas turísticas ..... 40
9. La empresa turística familiar ..... 43

Casos prácticos ..... 49

2. La organización turística como sistema ..... 55

1. Concepto de sistema. La empresa turística como sistema ..... 55
2. Subsistemas de la empresa turística ..... 61
3. El subsistema de operaciones ..... 66
4. El subsistema de marketing ..... 71
5. El subsistema financiero ..... 76
6. El subsistema de dirección ..... 80
7. El subsistema de valores: la cultura empresarial ..... 83

Casos prácticos ..... 90

3. El entorno de la empresa turística ..... 99

1. Concepto de entorno ..... 100
2. Entorno general ..... 106
3. Entorno específico. Análisis sectorial ..... 110


© Ediciones Pirámide

4. Tendencias en el entorno turístico ..... 114
5. Responsabilidad social y ética en la empresa turística ..... 120
6. El entorno medioambiental y la respuesta de la empresa turística ..... 125
Casos prácticos ..... 132

4. La estructura del sector turístico ..... 141

1. La cadena de valor y la estructura de los sectores ..... 141
2. La oferta turística: alojamiento ..... 148
3. La oferta turística: transporte ..... 153
4. La oferta turística: restauración y oferta turística complementaria ..... 159
5. La intermediación en el sector turístico ..... 164
6. Instituciones, organizaciones y asociaciones turísticas ..... 172
7. Cambios estructurales en el sector turístico ..... 175
Casos prácticos ..... 177

5. El desarrollo de las organizaciones turísticas ..... 183

1. El cambio consciente en las organizaciones turísticas ..... 183
2. La estrategia en las organizaciones ..... 186
3. Recursos y capacidades en las organizaciones ..... 192
4. Análisis estratégico ..... 194
5. El crecimiento en la empresa. Estrategias de crecimiento ..... 200
6. Innovación en la empresa turística ..... 207
7. Internacionalización en la empresa turística ..... 212
Casos prácticos ..... 222

6. Cooperación en empresas y organizaciones turísticas ..... 231

1. La cooperación entre empresas y organizaciones ..... 231
2. Tipos y formas de cooperación ..... 238
3. Redes de empresas turísticas ..... 243
4. Tipología de redes de empresas turísticas ..... 248
5. Formas de cooperación en el turismo: subcontratación, cadenas y franquicias ..... 255
Casos prácticos ..... 265

Bibliografía ..... 275



© Ediciones Pirámide

# Introducción

En esta obra se trata de realizar un acercamiento básico, pero documentado, a los aspectos empresariales de las organizaciones turísticas. La adaptación sectorial de las grandes áreas del saber empresarial no es fácil, ya que se corre el riesgo de sólo recoger las formas de gestión específicas de ese sector, que afectan básicamente a la parte operativa de las actividades empresariales, o, por el contrario, hacer un tratado general sobre la materia sin atender a las especificidades del sector que se está analizando. Si de lo que se trata, como ocurre en este libro, es de hacer una adaptación no de un área de la gestión (marketing, finanzas, recursos humanos, etc.), sino del saber generalizado sobre la materia que puede ser llamada economía de la empresa o gestión empresarial, esa adaptación se vuelve aún más difícil. Sin embargo, la clave del éxito de dicha adaptación sectorial es la misma en todos los casos: lograr un equilibrio entre los conocimientos generales de todas las empresas y la aplicación que se hace de los mismos en el sector de actividad tratado, en este caso, del turismo. Por tanto, ésta es una obra introductoria a la gestión de empresas, pero adaptada al sector turístico, por lo que parte de los conocimientos generales no serán tratados en ella (o sólo se hará un tratamiento somero de los mismos, como ocurre con la producción de bienes físicos), mientras que se introducirán y se incidirá en la importancia de aquellas cuestiones que son especialmente relevantes en las organizaciones turísticas.

Por otro lado, este acercamiento a las particularidades de las empresas turísticas no incidirá en los aspectos operativos de las mismas, que deben ser objeto de un análisis particular en obras más específicas, sino que se ha optado por una postura desde la globalidad de la organización. Se ha adoptado, por tanto, una visión estratégica para penetrar en los aspectos generales de la economía de la empresa aplicada al turismo.

Además, se ha considerado que en el sector turístico conviven diferentes tipos de organizaciones, aunque las más importantes sean empresas. Desde las asociaciones creadas por las propias empresas hasta las instituciones públicas, pasando por orga-

© Ediciones Pirámide

nizaciones sin ánimo de lucro, diferentes tipos de organizaciones están conectadas directa o indirectamente con la actividad turística. Esta obra combina los conceptos aplicables a cualquier tipo de organización con una atención específica y extensa a las organizaciones empresariales y a su especial forma de funcionamiento.

Como todo libro es un proceso de comunicación entre sus autores y los lectores, esta obra también es fruto de una serie de elecciones respecto a los receptores potenciales, al mensaje que se pretende transmitir, su contenido, y a la forma en que se transmite, el canal y el código utilizado. Respecto a los lectores potenciales de la obra (sus receptores), se ha optado por pensar en quién hace un uso real de la misma, independientemente de la intención inicial de los autores. La experiencia anterior de éstos indica que el público fundamental de este tipo de libros son los alumnos universitarios, los profesionales y los docentes e investigadores universitarios. Los alumnos lo utilizan como manual, libro de texto o apoyo bibliográfico en sus estudios. Son los primeros destinatarios de este libro. Sin embargo, los otros dos grupos de lectores también suelen interesarse por este tipo de libros y acaban haciendo distintos usos de ellos. Muchos profesionales del sector turístico, sea por pura curiosidad profesional, sea por el deseo de continuar la formación en su materia o sea por acceder a una forma de conocimiento más formalizada que el derivado de la propia experiencia, acaban acercándose a este tipo de libros y se convierten en interesantes críticos y prescriptores de ellos. Respecto a los profesores e investigadores universitarios, por un lado, necesitan una obra de referencia o consulta para apoyar sus tareas docentes y, por otro, un acercamiento sectorial cuando realizan sus investigaciones. En vez de limitar el público objetivo a los alumnos universitarios, este libro ha sido elaborado pensando en un lenguaje, en unos contenidos y una forma de exponerlos que pueda ser útil para los tres grupos de lectores considerados.

La diversidad de lectores que se han tomado como referencia también ha condicionado la selección de contenidos, de manera que, entre el amplio y variado conocimiento general sobre gestión empresarial y su aplicación a la actividad turística, se ha realizado una elección que sea de utilidad real para los distintos tipos de lectores (incluyendo el aprendizaje rápido y asequible de conceptos y el manejo adecuado del conocimiento relevante). En concreto, en el libro aparecen tres tipos de contenidos que pueden interesar a los tres grupos de lectores, aunque unos serán preferidos por alguno de ellos más que otros.

El primer grupo de contenidos se refiere al conocimiento asentado y fundamentado científicamente en el campo del saber de la organización de empresas. Aquí se incluyen los conceptos básicos de la economía de la empresa que debe conocer cualquier estudiante superior que quiera adentrarse en los aspectos empresariales de la actividad turística. Estos conocimientos también proporcionan una visión más académica de su quehacer diario a directivos y profesionales que manejen el libro. Éste se ha estructurado alrededor de estos conceptos básicos y asentados. Están en la base de sus capítulos y apartados, y han permitido sistematizar y resumir el amplio abanico del saber de la economía de la empresa. Así, en


© Ediciones Pirámide

este libro se encontrarán los contenidos que aparecen en los manuales de fundamentos de gestión empresarial, aunque adaptados a las particularidades de las empresas turísticas.

El segundo grupo de contenidos recoge los desarrollos actuales en áreas particulares de la organización de empresas, de nuevo con una adaptación al turismo, que en muchos casos han sido elaborados específicamente para esta obra, como ocurre con diversos aspectos de la estrategia empresarial, como las redes estratégicas. Este grupo de conocimientos se enfoca más a profesores y profesionales, aunque suponen una interesante ventana a los avances del saber en la economía de la empresa también para los estudiantes. Las ideas y conceptos han sido extraídos y adaptados de publicaciones científicas (que están recogidas en la bibliografía) y se ha intentado que exista una continuidad entre ellos y el saber más clásico y asentado que se comentó anteriormente.

Por último, se ha incluido un tercer grupo de contenidos. Se trata de investigaciones recientes de los autores ligadas a la problemática particular que se estaba analizando en cada capítulo. Algunas de estas investigaciones ya han sido publicadas en revistas científicas y otras están siendo depuradas en el proceso de mejora que suponen las revisiones por pares, por lo que son publicadas aquí en primer lugar. La introducción de estos contenidos tiene un doble motivo. El primero de ellos está dentro de la propia lógica del oficio de profesor universitario, que implica el constante intercambio entre investigación y docencia, de forma que los alumnos universitarios sean los primeros depositarios del nuevo saber que se va creando. El segundo es el deseo de compartir con colegas y profesionales el saber especializado en la medida en que va produciéndose, ya que puede resultar de utilidad para unos y para otros, aunque sólo sea por lo que pueden sugerir para sus propios trabajos. Apartados del libro como las consecuencias de las tendencias en el entorno turístico, las conexiones entre velocidad y modo de entrada en los procesos de internacionalización, la conceptualización del capital social o los tipos de redes de empresas turísticas hacen que esta obra no sólo sea un libro para la docencia, sino un libro de investigación y una herramienta de comunicación entre científicos. Las numerosas citas de obras similares de los autores en trabajos científicos son un indicador objetivo de otra forma de usar este tipo de libros que en esta obra ha sido específicamente considerada y cuidada.

Respecto a la forma en que se intentan transmitir estos contenidos, se ha optado por un lenguaje simple, pero científicamente preciso, de forma que sea comprensible por todos, asimilable por los que se acercan por primera vez a los conceptos y riguroso para aquellos que ya están trabajando habitualmente con ellos. El libro se basa en un cuerpo central de conceptos teóricos que se ilustra con gran cantidad de ejemplos del sector turístico. Este texto se completa con cuadros con lecturas de empresas turísticas, generalmente bien conocidas, que intentan ser el reflejo práctico de los conceptos teóricos de cada capítulo. Además, en cada uno de estos capítulos se incluyen dos casos de empresas que permiten hacer un extenso recorrido por la posible aplicación a situaciones reales del contenido de ese capítulo. Por

© Ediciones Pirámide

último, los textos se acompañan de abundante material gráfico en forma de esquemas, cuadros y tablas.

La idea, el desarrollo y los contenidos del libro también están condicionados por un contexto particular. El elemento más importante en dicho contexto es el proceso de convergencia europea que se está dando en la universidad y que en la enseñanza de turismo tiene su punto de partida y de apoyo en el Libro Blanco del Grado en Turismo de la ANECA. Se trata de un documento con un alto nivel de consenso entre los centros españoles que imparten enseñanzas superiores de turismo. El desglose de las competencias específicas del título de turismo es una referencia esencial para el diseño de planes de estudios y guías, proyectos y programas docentes. Siguiendo su filosofía, esta obra intenta ser un instrumento adecuado para el aprendizaje del grupo de competencias ligadas a la dirección de empresas, al conocimiento de la estructura empresarial del sector turístico y a los procesos de cooperación que se da entre organizaciones turísticas.

La obra se estructura en seis capítulos. El primero de ellos se dedica a introducir los conceptos básicos de organización, empresa y empresario, incluyendo una tipología de empresas. Además, se define la empresa turística, se clasifica y se estudian sus particularidades, incluyendo las especificidades del servicio turístico. Se cierra con un repaso por los temas más importantes de la empresa turística familiar.

El segundo capítulo se adentra en el funcionamiento interno de la empresa turística. Este capítulo está organizado a partir de la teoría general de sistemas. Se define a la empresa turística como sistema. Se analiza su descomposición en subsistemas y la relación entre ellos y se estudian detenidamente los subsistemas de operaciones, financiero, de marketing, de dirección y de valores.

El capítulo 3 se dedica al entorno de la empresa turística. Se señalan las características del entorno y los principales elementos que están presentes en el entorno general y en el entorno específico, que se estudia a partir de un análisis competitivo del sector. Después se analizan las tendencias actuales en el sector turístico y sus consecuencias, la responsabilidad social y la ética empresarial y, por último, la gestión medioambiental en la empresa turística.

El capítulo 4 está dedicado a un estudio detenido de la estructura empresarial del sector turístico, señalando los distintos tipos de empresas y organizaciones que se hallan en el mismo y los nexos entre ellas. Este análisis se articula a través de los conceptos de cadena de valor y sistema de valor. Se estudian de forma detallada las distintas empresas turísticas: de alojamiento, de restauración, de transporte, de prestación de servicios complementarios, tour operadores y agencias minoristas, además del papel de las organizaciones no empresariales en el turismo.

El capítulo 5 se centra en el desarrollo y el crecimiento de las organizaciones turísticas. Este capítulo está cargado de conceptos y temáticas de la dirección estratégica. Se analizan los elementos de la estrategia, los niveles estratégicos, el proceso estratégico, el análisis estratégico, etc. Se estudian los recursos y habilidades en la empresa turística y se plantean las diferentes estrategias de crecimiento que éstas


© Ediciones Pirámide

pueden seguir. Además, se hace un amplio recorrido por la innovación y la internacionalización en las empresas turísticas.

El sexto y último capítulo está dedicado a la cooperación entre organizaciones turísticas. Se analizan los tipos y formas de cooperación en el sector y la utilidad de este comportamiento en el juego competitivo. Después se estudian las redes de empresas turísticas y el manejo del capital social derivado de las relaciones entre ellas. Por último, se hace un recorrido específico por ciertas formas de cooperación muy importantes en el turismo: las franquicias, las cadenas hoteleras y la subcontratación.

© Ediciones Pirámide

# 1 Empresas y organizaciones turísticas

Este primer capítulo de la obra va a tratar de organizaciones y de empresas. Las empresas son un tipo de organización, quizá uno de los más importantes. La empresa turística es un tipo particular de empresa, con sus propias características, pero es, ante todo y sobre todo, una empresa, fruto de la idea y del esfuerzo de un empresario. Por ello, en este primer capítulo vamos a analizar aquellas cuestiones generales de la empresa que son necesarias para una posterior comprensión de la gestión de la empresa turística. En concreto, vamos a estudiar los conceptos de organización, de empresa, de empresario y espíritu empresarial, los objetivos de la empresa y los tipos de empresa. El capítulo seguirá con el estudio detallado de las empresas turísticas y del servicio turístico y con sus particularidades. Por último, se dedicará un apartado a la empresa turística familiar, dadas sus peculiaridades y su importancia en el sector.

## 1. ORGANIZACIONES Y EMPRESAS

### 1.1. Las organizaciones

La mayoría de las actividades humanas no se realizan por las personas en solitario, sino que suponen un esfuerzo común de un grupo para conseguir unos objetivos compartidos. Los comportamientos sociales son consustanciales al hombre. Esto se debe a que la mayor parte de las tareas que los humanos han tenido que realizar para su supervivencia o para el avance de sus civilizaciones y culturas no estaban al alcance de las manos y la mente de un único individuo, sino que requerían de un esfuerzo colectivo para llevarlas a cabo, desde una jornada de caza hasta la construcción de una pirámide, pasando por el cuidado de los hijos. Esta realización de esfuerzos comunes por un grupo de personas ha generado desde el primer momento diferentes formas de división del trabajo entre ellas. Generalmente, esta división del

© Ediciones Pirámide

trabajo conllevaba la especialización en determinadas tareas por parte de algunos individuos.

El grupo humano que se conforma para realizar determinadas actividades es una organización. Por tanto, las organizaciones se pueden definir como dos o más personas que trabajan conjuntamente y se coordinan para conseguir ciertas metas y objetivos. Así, las organizaciones están compuestas por personas, de manera que no son otra cosa que un grupo social. Aunque necesiten de otro tipo de medios y recursos (financieros, materiales, informativos...), la esencia de la organización es que unas personas trabajan juntas en ellas. Muchas veces los límites de estas unidades sociales que llamamos organizaciones son fáciles de definir: una familia, un equipo de fútbol, un ejército o los miembros de la religión católica. Otras veces esos límites están más difusos, debido a la complejidad de esas organizaciones o a su carácter informal, como ocurre con las empresas o con un grupo de amigos, respectivamente. En un capítulo posterior se volverá a la delimitación de los límites organizativos (en concreto, de los límites de la empresa), pero generalmente se delimita a una organización o por los miembros que la conforman o por el lugar en el que realizan sus actividades. Así, podremos definir una universidad como el grupo de profesores, alumnos y resto de personal que pertenecen a la misma, o por el sitio donde éstos enseñan y aprenden.

Además de su definición como grupo de personas, la organización supone un orden o una estructura entre esas personas para desarrollar sus tareas. Es decir, los patrones de las relaciones son estables o permanentes entre las distintas personas que componen cualquier organización, y que han dividido el trabajo para desarrollar una tarea común. Este orden, esta estructura o este conjunto de relaciones estables definen también a una organización, y diferencia a unas organizaciones de otras.

La actividad turística es, en la mayoría de sus casos, compleja o muy compleja. Se trata de prestar servicios más o menos sofisticados a un grupo, a veces muy numeroso, de turistas, que pueden llegar de contextos económicos, culturales e idiomáticos muy diferentes, y que demandan una serie de servicios simultáneamente (alojamiento, manutención, entretenimiento...). Esto genera que la respuesta a la complejidad en las tareas relacionadas con el turismo se dé desde organizaciones turísticas con una estructura formal y coordinadas entre sí (a veces por otras organizaciones). La mayor parte de estas organizaciones son empresas turísticas pertenecientes a los diferentes sectores de actividad (transporte de viajeros, hoteles, restaurantes, agencias de viaje, parques temáticos, locales de ocio, organizadores de actividades lúdicas y deportivas...). Otras organizaciones intentan coordinar los esfuerzos conjuntos de estas empresas o acercar a los turistas, reales o potenciales, a las empresas que pueden prestarles sus servicios (habitualmente promocionando un destino). Estas organizaciones son variadas, y van desde la Organización Mundial del Turismo hasta la delegación encargada del turismo en un ayuntamiento, pasando por una asociación empresarial de hoteleros. Estas organizaciones, y particularmente las que tienen un carácter empresarial, serán el objeto de estudio de esta obra.


© Ediciones Pirámide

CUADRO 1.1

**EXCELTUR, una organización de empresas turísticas**

EXCELTUR es una asociación sin ánimo de lucro formada en la actualidad por 24 de los más relevantes grupos empresariales turísticos españoles de los subsectores del transporte aéreo, por carretera, ferroviario y marítimo, alojamiento, agencias de viajes y tour operadores, medios de pago, alquiler de coches, ocio, parques temáticos, hospitales de zonas turísticas, grandes centrales de reservas y tiempo compartido, entre otros.

EXCELTUR surge como un nuevo foro de análisis, opinión y diálogo abierto, desde el que valorar el presente y el futuro del turismo español, con el objetivo de tratar de anticipar y adaptarse a los procesos de cambio que requiere una creciente competencia, con unos clientes y mercados cada día más globales y exigentes, y con la intención de difundir al máximo, en beneficio de todo el sector, todas las recomendaciones que se deriven de nuestros estudios y posicionamientos, así como cualquier conclusión de nuestras actividades en general.

EXCELTUR nace a su vez como resultado de la convicción y compromiso personal de un significativo grupo de líderes y máximos responsables del sector turístico español que, a principios del año 2002, se integraron en esta asociación, animados por una firme vocación de ayudar a impulsar dos grandes ejes de actuación:

1. Favorecer el mayor reconocimiento socio-económico del turismo como principal sector de la economía española:
   - Objetivizando y difundiendo la mejor información que facilite seguir las tendencias y recoger de manera rigurosa el gran impacto socio-económico y efecto multiplicador del turismo en la generación de empleo y prosperidad.
   - Animando y difundiendo todas cuantas actuaciones evidencien la corresponsabilidad del sector turístico en temas sociales, culturales, educacionales y medioambientales.
   - Propiciando la mayor autoestima, comprensión y complicidad de las Comunidades locales en pro del turismo y de lo que supone para su bienestar social.
2. Propiciar los mayores niveles de competitividad que permitan asegurar la primacía y sostenibilidad turística de España a medio-largo plazo frente a los importantes retos de futuro que se avecinan:
   - Estimulando los procesos de transformación tanto empresarial como de los destinos turísticos, para hacerlos más competitivos y sostenibles ante los nuevos retos de futuro.
   - Auspiciando una visión más global, prospectiva y convergente, que añada más valor y mejore la integración de toda la cadena de valor que forma el sector.
   - Defendiendo y apoyando normativas más homogéneas y competitivas a nivel nacional, autonómico y local.
   - Potenciando la formación, el orgullo y la empatía por formar parte del sector, promoviendo la captación y retención de los mejores talentos.
   - Procurando el mayor interés y comprensión de los agentes financieros.
   - Consolidando la imagen y mejorando la proyección e implantación de las empresas turísticas españolas en el extranjero.

El volumen de negocio conjunto de las empresas que conforman EXCELTUR superaba, a finales del 2006, los 25.000 millones de euros, con inversiones directas en más de 40 países de todo el mundo, con cerca de 200.000 empleados directos y actividades comerciales en más de 175 países.

FUENTE: www.exceltur.org

© Ediciones Pirámide

## 1.2. Definición de empresa

Desde un punto de vista económico, la empresa es la unidad de producción; es decir, es la encargada de combinar una serie de recursos productivos para transformarlos en bienes y servicios que satisfacen las necesidades de las unidades económicas de consumo. Pero la empresa es una realidad mucho más compleja de lo que se plantea a nivel teórico la economía.

A las empresas se les adjudica una motivación esencial para abastecer al mercado de estos bienes y servicios: la recuperación y reposición de los recursos invertidos en el proceso, mediante el cobro de un precio por los mismos y la obtención de unas retribuciones que compensen el riesgo de realizar su función económica. Pero, siendo esto cierto para la mayoría de las empresas, en algunas, como las empresas públicas, no es un elemento definitorio esencial.

Podemos acercarnos al concepto de empresa definiéndola como una unidad económica y social que está conformada por un 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 dependiendo de cada empresa. Identificar los rasgos característicos de una empresa no es tarea fácil, pero podemos intentar concretar los más importantes a partir de la definición anterior.

Por un lado, una empresa es una unidad de producción que combina un conjunto de factores económicos bajo la decisión de un sujeto llamado empresario, y que tiene cierta disposición interna y unas relaciones estructuradas. Es decir, es una organización que se dedica a la producción.

Por otro, la empresa es una unidad de decisión, ya que la empresa persigue una serie de objetivos y fines, que pueden ser implícitos o explícitos, y desarrolla una serie de funciones para alcanzar dichos objetivos, teniendo en cuenta que las acciones para alcanzar los objetivos implican un riesgo para la empresa, el empresario y los factores físicos y humanos comprometidos.

La empresa es también una unidad financiera que es propietaria de ciertos medios de producción que ha adquirido con su capital y los fondos propios, y que obtiene también financiación externa para sus actividades.

La empresa es, por último, una organización o comunidad de intereses. Esto implica la existencia de un grupo de personas relacionadas de manera formal e informal, cada una con sus motivaciones y comportamientos, que se subordinan al interés general de la empresa. Para la consecución de los objetivos finales de la organización, ésta debe tener en cuenta los objetivos y necesidades de sus miembros, ya sean propietarios, directivos u operarios.

Otros problemas para delimitar qué es una empresa pasan por entender las diferencias entre una empresa y una sociedad mercantil, o ente jurídico que suele dar soporte a la misma. En las pequeñas empresas, el empresario individual y la empresa coinciden. Sin embargo, en las de mayor tamaño es habitual que la empresa esté conformada por un grupo de sociedades o entidades jurídicas que pueden ser total-


© Ediciones Pirámide

mente independientes pero que están «gobernadas» por una unidad de decisión superior común a todas ellas. La empresa en realidad está formada por todas las unidades coordinadas y pilotadas por ese ente de decisión común. Es algo habitual en las empresas integradas verticalmente a lo largo de toda la actividad turística, así como en las empresas turísticas internacionales.

Se ha definido una organización como una unidad social o conjunto de personas que están relacionadas con cierto orden para alcanzar un fin. Una empresa sería así una organización, puesto que está compuesta, como hemos visto, por un grupo de personas que se relacionan por medio de una estructura organizativa (con niveles jerárquicos, departamentos, etc.) para conseguir una serie de objetivos. Pero existen algunas empresas que podrían no considerarse propiamente como organizaciones, al no poseer una estructura organizativa. Nos referimos a las empresas formadas por una única persona o por pocas con un carácter familiar. Las relaciones entre los miembros o no existen (una única persona), o son extremadamente simples. Sin embargo, la mayoría de las empresas deben ser consideradas como organizaciones. De otro lado, existen organizaciones que no son empresas. Según nuestra definición, una organización puede ser un equipo de fútbol, una ONG, la Iglesia o un ejército. En el sector turístico existen importantes organizaciones que no son empresas, pero intervienen activamente en las actividades turísticas, como los patronatos locales y provinciales de turismo, las oficinas de turismo, las direcciones, consejerías y delegaciones de turismo en el ámbito de la administración pública nacional, autonómica y local respectivamente, o las asociaciones de empresarios turísticos. A lo largo de este capítulo y de los siguientes vamos a estudiar una serie de conceptos, de técnicas y de herramientas que conforman la administración y la organización de empresas, y que también serían aplicables a otras organizaciones no empresariales relacionadas con el turismo para su correcta gestión y dirección.

## 1.3. Elementos de la empresa

Hemos definido la empresa básicamente como un conjunto de elementos interrelacionados. Otra forma alternativa de conocer qué es una empresa es recorrer el conjunto de elementos que la conforman. Vamos a enumerar y a analizar escuetamente los elementos más importantes que configuran la empresa:

*El componente humano.* Es sin duda el motor, el que da vida a todas y cada una de las funciones, acciones y decisiones empresariales. Una empresa es básicamente un grupo de personas con determinada relación. Entre los individuos implicados en una empresa tenemos a los propietarios, socios y accionistas, que son las personas que aportan el capital para que la empresa se constituya, a los directivos, que se encargan de tomar las decisiones y de dirigir a los operarios y trabajadores, al empresario, que es una figura intermedia entre las dos anteriores, y que es el que tiene la idea de la empresa y la pone en práctica, y a los operarios, que se encargan

© Ediciones Pirámide

de realizar las tareas propias de la actividad de la empresa (profesores en la Universidad, montadores en una fábrica de automóviles, médicos en un hospital, agricultores en una explotación agrícola, recepcionistas en un hotel o pilotos en un avión).

*Los bienes económicos o técnicos*. Están compuestos por todos los elementos materiales necesarios para que una empresa desarrolle su actividad, incluyendo maquinaria, instalaciones, edificios, herramientas, equipos, materias primas y componentes. Se suele distinguir entre bienes duraderos, si sirven para llevar a cabo el proceso productivo y se emplean en múltiples ocasiones, y bienes no duraderos, que se emplean en un único proceso productivo para dar lugar al producto o servicio final de la empresa, como ocurre con las materias primas.

*El dinero y el capital.* Para adquirir los bienes materiales y para remunerar a las personas de la empresa es necesario contar con los recursos financieros apropiados. Éstos provienen tanto de los propietarios de la empresa como de otras fuentes financieras, que a cambio de un precio prestan dinero en los mercados financieros. Es el aceite que engrasa la máquina empresarial.

*La estructura organizativa*. Una empresa no tendría sentido sin unas relaciones estructuradas entre sus miembros. Es necesario dividir el trabajo entre ellos, asignar funciones y responsabilidades, coordinar el trabajo de todos y establecer canales de comunicación y de información entre los miembros de la empresa y de ésta con el exterior. Esto implica decidir sobre cómo van a desarrollarse las relaciones entre las personas en la empresa. Para ello se construye un armazón o estructura, que es la base organizativa de la empresa.

*Los fines y objetivos.* Las empresas tienen todas ellas metas y finalidades, desarrollando su actividad para algo. En términos generales buscan obtener un beneficio, aunque el ánimo de lucro no es la única motivación dentro de la empresa.

*Los elementos intangibles*. Existe un conjunto de elementos sin los que la empresa no podría funcionar, pero que no podemos ver, ni tocar, ni reflejar en un balance, como son la información, el conocimiento, la tecnología, la reputación, la imagen ante la comunidad, el prestigio de la marca, etc. Muchas veces son los elementos clave para conseguir el éxito y la excelencia empresarial.

## 1.4. Funciones de la empresa

Otra forma de comprender el concepto de empresa es considerar las actividades o funciones que realiza. Vamos a analizar las grandes funciones que se llevan a cabo en la mayoría de las empresas, aunque cada empresa va a desarrollar estas funciones


© Ediciones Pirámide

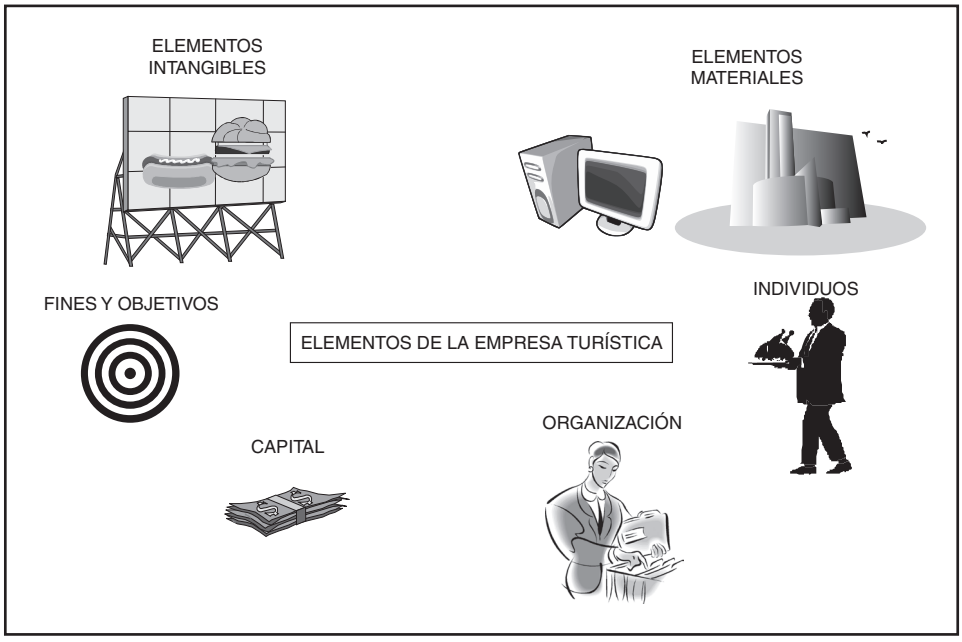


**Figura 1.1.**

según el sector de actividad al que pertenezca, su dimensión o sus características propias. Esto no implica que todas ellas deban estar presentes en una empresa particular, ni que no existan otras funciones que podrían analizarse aquí.

*Función de compras.* Es la encargada de proveer a la empresa de los medios materiales y de los servicios necesarios para desarrollar su actividad. Se encarga de la adquisición de materias primas y componentes, de la contratación de los suministros y de buscar los servicios necesarios para la empresa.

*Función de operaciones.* Se corresponde con la tradicional función de producción, que implicaba la transformación de materias primas y componentes para obtener los productos de la empresa. La denominamos función de operaciones para incluir toda la problemática de la producción de servicios. Podemos entonces entenderla como el conjunto de actividades que transforman los recursos en productos o servicios.

*Función comercial.* Corresponde al conjunto de operaciones para llevar los productos de la empresa hasta el consumidor final. Incluye las operaciones de venta, publicidad, promoción, transporte, distribución, almacenamiento de productos terminados, etc.

© Ediciones Pirámide

*Función de investigación o de I+D (investigación y desarrollo).* Es la encargada del desarrollo técnico y tecnológico de los productos y servicios de la empresa, de las formas de producirlos y prestarlos, y de la mejora en la calidad de los mismos.

*Función financiera.* Recoge el conjunto de actividades relacionadas con la captación de dinero y fondos financieros para que la empresa desarrolle su trabajo, y también la forma más conveniente en que se aplica ese dinero en las distintas partes y funciones de la empresa.

*Función de contabilidad y registro.* Busca la creación y mantenimiento de un sistema de gestión de la información eficaz para servir de apoyo a las decisiones empresariales. Incluye la contabilidad, que proporciona la información económica y financiera básica, los sistemas de registro y archivo, las bases de datos, la elaboración de memorias e informes, etc.

*Función de personal.* Reúne el conjunto de actividades relacionadas con el reclutamiento, la selección, la integración, la remuneración, la contratación, la motivación... de las personas que trabajan en la empresa.

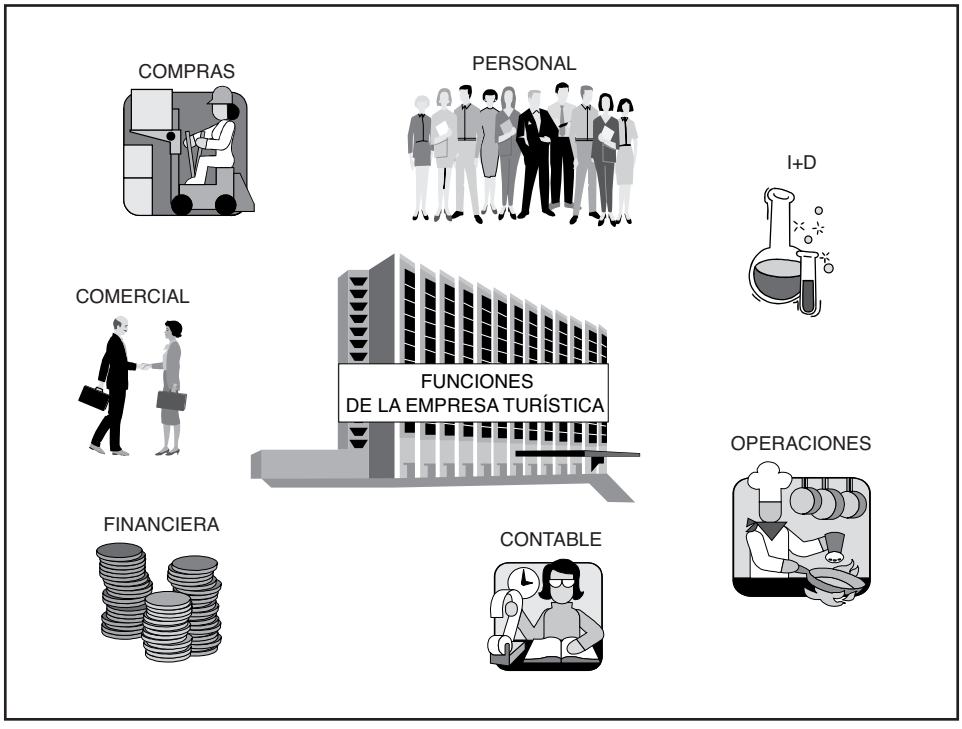


Figura 1.2.


© Ediciones Pirámide

# 2. CONCEPTO DE EMPRESARIO. ESPÍRITU EMPRESARIAL

El sujeto más destacado y destacable dentro de la empresa es el empresario. Empresa y empresario están estrechamente unidos. No existirían empresas turísticas si no existiesen empresarios atraídos por el sector, si no surgiesen nuevas ideas sobre servicios que se puedan prestar, y si no hubiese personas que se arriesgaran en un sector tan fluctuante y volátil. Vamos a aproximarnos al concepto de empresario diferenciándolo de conceptos próximos, proponiendo una definición amplia del mismo e introduciéndonos en la idea del espíritu empresarial.

## 2.1. Delimitación del concepto de empresario

Anteriormente hemos caracterizado al empresario como una figura intermedia entre los propietarios y los directivos. Normalmente desempeña en las pequeñas empresas el papel de los unos y de los otros, aunque conviene delimitar correctamente los tres conceptos para apreciar sus matices y notar las consecuencias que de ello se derivan para la gestión empresarial.

El propietario es la persona o entidad que aporta el capital para la formación y el funcionamiento de la empresa. En principio, su única vinculación a la misma es financiera. Aporta unos fondos, y recibe como retribución los beneficios o los dividendos. Puede ser una persona individual, un socio de una sociedad mercantil, o un accionista en las sociedades con este tipo de títulos (acciones).

El directivo es un empleado de la organización que realiza las tareas de planificación, dirección, organización y control de las actividades de la empresa. Dependiendo del nivel del directivo también puede realizar tareas operativas como vender, comprar, fabricar, etc. Su relación con la empresa es laboral. A pesar de ello, los directivos de más alto nivel tienen un gran poder en las empresas y, con cierta frecuencia en las grandes empresas, debido a la dispersión del accionariado, tienen una autoridad casi absoluta.

El empresario es la persona que tiene la idea de la empresa y la pone en marcha. El empresario es el que dirige la empresa, el que la gobierna. Tiene la responsabilidad y el control de la empresa. El empresario es la persona o grupo de personas que da vida a la empresa, y que además dirige y controla el proceso productivo. Puede ser que no cuente con capital y los verdaderos propietarios sean otras personas; quizá no pueda dirigirla personalmente y contrate a directivos profesionales, pero no cabe duda de que la empresa es idea y obra suya.

En un sentido más amplio, el empresario es una persona física o jurídica que, profesionalmente y en nombre propio, organiza los distintos elementos y factores necesarios para la producción de bienes y servicios para el mercado. En esta definición amplia destacan cuatro componentes:

*a*) Al empresario se le exige una actividad de organización en tres ámbitos: una organización de los fines, metas y objetivos de la organización (incluyendo

© Ediciones Pirámide

los negocios y actividades en los que estará presente), una organización de las personas, de la autoridad y de las responsabilidades (que se va a traducir en la estructura organizativa), y una organización de los elementos materiales (que se combinarán en los procesos operativos y productivos para conseguir bienes y servicios).

*b*) Ejercita una actividad profesional. Por tanto, debe contar con unos conocimientos específicos sobre el negocio y sobre la gestión, debe ejercer el negocio habitualmente y debe ejercitar públicamente su labor de empresario.

*c*) El empresario realiza una importante actividad económica, asumiendo los riesgos empresariales necesarios para poner en el mercado bienes y servicios, recibiendo a cambio de ello una compensación en forma de posibles beneficios.

*d*) Por último, el empresario actúa en nombre propio. El empresario asume la responsabilidad y las consecuencias de su negocio.

El empresario tiene un papel importante en la sociedad. Por un lado, asegura el enlace entre producción y consumo, aportando nuevos bienes y servicios a la sociedad por medio del inicio y el desarrollo de un proceso productivo. Por otro lado, asume un riesgo importante, al tener que basar sus decisiones en previsiones sobre el futuro y pagando a los factores productivos basándose en esas previsiones, que pueden no convertirse en realidad. Esto hace que el riesgo sea un factor ligado estrechamente a la actividad empresarial. Por ello, los empresarios reciben una compensación en sus resultados económicos por asumir ese riesgo. Por último, crean riqueza y empleo en una economía, tarea cada día más importante para una región o para un país.

Hemos dicho que el empresario da vida a la empresa; por tanto, se le exige cierta creatividad. Tiene que tener un espíritu innovador y capacidad de iniciativa para generar nuevas actividades, nuevos negocios, nuevos servicios, nuevos productos o nuevas formas de satisfacer las necesidades de los consumidores.

## 2.2. El espíritu empresarial

Algunos empresarios pueden ser considerados emprendedores. Es decir, tienen espíritu empresarial. Una persona tiene espíritu empresarial cuando busca oportunidades y satisface necesidades por medio de la innovación, sin tener en cuenta los recursos de los que dispone actualmente. Por tanto, los individuos con espíritu empresarial tienen ideas e intentan ponerlas en marcha, incluso sin tener al principio los recursos necesarios para ello.

El espíritu empresarial incluye ciertas características en las personas como el optimismo, la confianza en uno mismo, la determinación, la energía, la capacidad de


© Ediciones Pirámide

trabajo, el deseo de independencia, etc., pero además incluye como elemento esencial la capacidad para asumir riesgos.

El espíritu empresarial también puede reconocerse en los directivos profesionales. Estos actúan como emprendedores cuando buscan oportunidades, innovan, corren riesgos..., tal como lo hacen los empresarios.

Los motivos que llevan a una persona a convertirse en empresario son variados. En la mayoría de las empresas, que son muy pequeñas, la meta buscada es el autoempleo, la creación del propio puesto de trabajo ejerciendo labores de profesional, comerciante, agricultor o pequeño productor. La segunda motivación importante es el deseo de prosperar económicamente. A estos dos motivos principales les siguen otros como la independencia y ser el propio jefe, poner en marcha una idea o proyecto, asegurar el futuro de la familia, etc.

Algunos factores aumentan las posibilidades de que alguien cree una empresa. Entre ellos destaca la tradición familiar. Un segundo factor importante es la capacidad financiera (la disponibilidad de fondos para montar el negocio). En tercer lugar se encuentra el conocimiento previo del negocio de la empresa porque ya se ha estado trabajando anteriormente en ese campo de actividad. Otros factores son la preparación y conocimientos adquiridos en centros educativos que posibilitan ejercer esa actividad, tener amigos empresarios, ser buen vendedor y tener vocación comercial, tener amigos con quienes asociarse, etc.

## 3. LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

Se ha definido la empresa como un ente teleológico, es decir, que persigue ciertas metas, ciertas finalidades. La existencia de la empresa no se justifica por sí misma, sino que la creación, el mantenimiento y el crecimiento de la empresa responden a los fines previstos por las personas que la conforman. Los objetivos son necesarios para guiar la dirección y la gestión de la empresa. La dirección empresarial consiste en llevar a la empresa a donde ésta quiere estar. Los objetivos sirven para orientar toda la actividad de la empresa.

Por otro lado, los objetivos son la medida del éxito de la empresa y de la gestión empresarial. No existe una medida absoluta del éxito. Lo que está bien para una empresa, no tiene por qué ser suficiente para otra. Un bar que gane 100.000 euros al año considerará que lo está haciendo bien, pero para una cadena hotelera sería un período desastroso. Los objetivos dicen a la empresa hasta dónde quiere llegar. Si en el plazo de tiempo fijado lo consigue, habrá tenido éxito; en cualquier caso, será una buena referencia para saber lo lejos o cerca que se ha quedado de la meta propuesta, lo que además ayudará a corregir las cosas en el siguiente período.

En cuanto a los objetivos que persigue una empresa, la opinión general, compartida por la economía, es que debe maximizar los beneficios. Vamos a analizar esta propuesta y qué otros objetivos tienen las empresas.

© Ediciones Pirámide

## 3.1. El máximo beneficio como objetivo de la empresa

La economía predica que el objetivo de la empresa es maximizar el beneficio. Debemos entender los beneficios como la diferencia entre todos los ingresos de la empresa y todos los gastos en los que incurre, pues es imposible saber cuánto es el máximo beneficio de un negocio. Según esto nunca sabríamos si hemos conseguido maximizarlo. Además, se trata de un objetivo poco claro y poco concreto, con lo que no sirve bien para guiar a la dirección. No existe una cifra de referencia para decir que el beneficio ha sido bueno. Como el máximo es difícil de conseguir, y de empeñarnos en alcanzarlo llegaríamos a frustrarnos, se suele proponer como objetivo de las empresas (en las economías de mercado) la obtención de un beneficio alto o satisfactorio, obviamente positivo.

Otra cuestión al respecto es la dimensión temporal. La empresa puede obtener ciertos beneficios durante un período, y beneficios menores o pérdidas en otros. El objetivo general de un beneficio máximo, óptimo o satisfactorio no aclara si ese beneficio se ha de conseguir en el corto o en el largo plazo. Obtener beneficios a corto plazo es relativamente fácil para una empresa, pero lo puede hacer hipotecando su futuro. En sentido inverso, para alcanzar beneficios a largo plazo hay que incurrir en costes y sacrificar beneficios a corto plazo.

La medida ideal de los beneficios de una empresa sería el beneficio que haya obtenido al final a lo largo de su vida, pero, obviamente, por razones sociales, económicas y de gestión no es viable esperar al cierre de la empresa para comprobar su éxito. Esto hace que los beneficios sean asignados a determinados períodos, mediante la asignación de costes y de ingresos a esos períodos. Pero esa asignación tiene un carácter subjetivo que hace que el resultado de un año sea muy manipulable por la dirección de la empresa. De hecho, se manipulan los beneficios para pagar menos impuestos o menos dividendos, o para que la empresa alcance un mayor precio en una venta próxima. Por todas estas razones, el objetivo de un beneficio máximo o satisfactorio no debe ser la principal, ni mucho menos la única, guía de la empresa. En general, debemos considerar que las empresas persiguen múltiples objetivos.

## 3.2. Una empresa y multiplicidad de objetivos

Podemos afirmar que una empresa responde a una multiplicidad de objetivos, desde obtener beneficios hasta la supervivencia, pasando por el respeto a los principios éticos de la sociedad en la que desarrolla su actividad. Además, cada empresa tiene su propio conjunto de objetivos, dando una importancia distinta a cada uno de ellos.

Debemos considerar que tenemos los objetivos propios del conjunto de la empresa, como el beneficio, el empleo o la supervivencia, frente a los objetivos de los miembros de la empresa. La empresa es en realidad una comunidad de intereses. Cada persona, ya sea propietaria, directiva o trabajadora, espera conseguir unos fines con su participación en la empresa y tiene unas necesidades e intereses pro-


© Ediciones Pirámide

pios. Además, las personas se reúnen en la empresa en grupos homogéneos de naturaleza formal o informal que también generan sus propios intereses y metas. De este modo los objetivos de producción son distintos a los de ventas y a los financieros, los objetivos de los directivos son distintos a los de los trabajadores, los objetivos de los informáticos de la empresa son distintos a los de los ingenieros y economistas, etc.

Los objetivos de la empresa van a reflejar los objetivos de las personas que la conforman y de los grupos y subgrupos que en ella están presentes. Además, los objetivos del conjunto de la empresa, y sobre todo la importancia relativa de cada objetivo, van a depender mucho de la fuerza, del poder y de la influencia que tengan las distintas personas y grupos. En general, los objetivos de la empresa y su jerarquización deben intentar compatibilizar el máximo de intereses posible, de forma que todos los miembros de la empresa los consideren justos, equitativos y que les pueda resultar provechoso alcanzarlos. Por ello es tan importante establecer claramente un orden de prioridad en los objetivos a alcanzar, y que estos objetivos sean definidos de forma precisa, debiendo ser claros y, en la medida de lo posible, cuantificables, lo que facilitará la posterior medición de los resultados. Es también esencial marcar un plazo concreto para la consecución del objetivo.

Respecto a los objetivos del conjunto de la empresa, sin considerar el beneficio, podemos agruparlos en tres categorías distintas.

La primera está conformada por los objetivos de tipo económico. Entre ellos destaca la rentabilidad, que es una medida relativa que se obtiene de la relación entre beneficios y otras magnitudes como ventas, activos o inversión; la productividad, que es una relación entre lo producido y los recursos materiales y humanos utilizados en su producción; la reducción de costes; los financieros, que hacen referencia a factores como la solvencia, la liquidez, el endeudamiento o la rentabilidad de las inversiones; sin olvidar el objetivo de la supervivencia, que en épocas de crisis se convierte en el punto de referencia básico de la empresa.

La segunda categoría de objetivos agrupa a los objetivos relacionados con el crecimiento. Estos objetivos se pueden definir como incremento en el volumen de producción o de servicios prestados, en el aumento de las ventas, de la cuota de mercado, etc. También incluye los objetivos de participar en nuevos negocios y en nuevos mercados, relacionados o no con los actuales, la absorción de otras empresas o su fusión con ellas, y la participación en empresas para conseguir algún tipo de control. Ligados también al crecimiento se encuentran objetivos como la estabilidad, que busca minimizar las variaciones del mercado y las influencias del entorno, y la innovación, que va a permitir a la empresa adaptarse a las nuevas necesidades y gustos con nuevos productos y servicios.

La tercera se refiere a los objetivos sociales. Son los que busca la empresa, no en beneficio propio, sino en el de toda la colectividad en la que se encuentra inmersa. Entre ellos destacan la creación de puestos de trabajo y la disminución del desempleo, el desarrollo de una localidad, comarca, región o país, el incremento de la

© Ediciones Pirámide

renta de sus habitantes, la exportación de productos y servicios, la garantía del autoabastecimiento nacional, el fomento de la educación y la formación, etc. Entre estos objetivos sociales destaca en los últimos años de manera sobresaliente el respeto y la conservación del medio ambiente, tanto natural como urbano.

## 3.3. Los objetivos de la empresa turística

Los objetivos de las empresas turísticas se corresponden generalmente con los de las demás empresas, según se ha analizado anteriormente. Sin embargo, debido a las características del sector, que están en estrecha relación con el tiempo libre de los clientes y de cómo desean éstos llenarlos, las empresas turísticas buscan, además de los objetivos que le son propios, una serie de objetivos comunes para todas ellas.

*Satisfacción del cliente*. Es la idea central en la gestión moderna de cualquier tipo de empresa turística. Se entiende que la empresa turística presta ante todo un servicio (aunque conlleve también la producción y venta de productos materiales). El destinatario de ese servicio es el cliente. La atención del cliente y la calidad son los dos elementos claves en la empresa turística.

*Corrección de la estacionalidad*. Los movimientos turísticos se dan en fechas determinadas, ya que los períodos de tiempo libre de la mayor parte de los clientes coinciden. Por otra parte, las grandes tendencias en el sector hacen que se produzcan movimientos de grandes masas de turistas hacia ciertos tipos de turismo y hacia ciertas zonas sólo por cuestión de moda o de cambio en los gustos. La empresa turística debe tener como objetivo principal luchar contra la estacionalidad, procurando ofrecer de manera constante sus servicios, aunque en ciertas épocas del año se dirija a clientes y colectivos distintos de los habituales. Así, un hotel de playa puede ofrecer sus servicios a bajo precio para congresos, convenciones, viajes de mayores o de estudiantes.

*Dimensión óptima y flexibilidad*. Debido a la estacionalidad, las empresas turísticas tienen dificultades especiales para encontrar su tamaño adecuado. Si se planifica el tamaño de acuerdo con los momentos de mayor demanda, el resto del año las instalaciones (hoteles, aviones, campos de golf, campings...) estarán infrautilizadas; y, si no se hace así, no se podrá atender toda la demanda de las épocas de mayor actividad y se desaprovecharán oportunidades comerciales. Frente a esto, las empresas turísticas deben encontrar la dimensión adecuada y deben buscar la flexibilidad, es decir, la capacidad para adaptarse a los cambios. Esto se puede conseguir si los excesos de demanda se cubren alquilando instalaciones o cooperando con otras empresas turísticas para que ofrezcan ellas el servicio.


© Ediciones Pirámide