

# **GUÍA DE TRABAJOS PRÁCTICOS: UN ACERCAMIENTO A LAS EMPRESAS TURÍSTICAS**

**Anabella De Luca  
Aldo Daniel Maciel**

**Cuadernos de Cátedra**



Licenciatura en Turismo

Cátedra: Organización y Administración de Empresas Turísticas

Año 2024

Equipo de cátedra:

Anabella De Luca

Jefe de Trabajos Prácticos. Licenciada en Turismo (FCE UNLP), Especialista en Docencia Universitaria (FHyCS UNaM) y Magíster en Administración Estratégica de Negocios (FCE UNaM)

Aldo Daniel Maciel

Profesor Adjunto. Licenciado en Turismo (FHyCS UNaM) y Magíster en Administración Estratégica de Negocios (FCE UNaM).

De Luca, Anabella

Guía de trabajos prácticos : un acercamiento a las empresas turísticas /  
Anabella De Luca ; Aldo Maciel. - 1a ed - Posadas : Universidad Nacional de  
Misiones. Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, 2024.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online

ISBN 978-950-766-243-0

1. Guías del Estudiante. 2. Turismo. 3. Empresas Turísticas. I. Maciel, Aldo  
II. Título

CDD 306.4819

## Contenido

Introducción .....	5
Propuestas de Trabajos Prácticos .....	6
¿Cómo se evaluará? .....	7
Trabajo Práctico Nro. 1: Escuelas de la Administración .....	9
Introducción .....	9
Actividades de aprendizaje.....	10
<i>Parte 1</i> .....	10
<i>Parte 2</i> .....	10
Indicaciones Generales.....	11
Trabajo práctico nro.2 Las Empresas Turísticas y su análisis sectorial.....	13
Introducción .....	13
Actividades de aprendizaje.....	14
<i>Parte 1</i> .....	14
<i>Parte 2</i> .....	15
<i>Parte 3</i> .....	15
Indicaciones Generales.....	15
Trabajo práctico nro. 3: El proceso administrativo en las empresas turísticas .....	17
Introducción .....	17
Actividades de aprendizaje.....	18
<i>Parte 1</i> .....	18
<i>Parte 2</i> .....	20
Indicaciones Generales.....	20
Trabajo nro 4. Las áreas de la empresa turística.....	21
Introducción .....	21
Actividades de aprendizaje.....	22
<i>Parte 1</i> .....	22
<i>Parte 2</i> .....	23
Indicaciones Generales.....	23
Trabajo Práctico Nro. 5: Administración de Empresas Turísticas Regionales .....	24
Introducción .....	24
Actividades de aprendizaje.....	24
<i>Parte 1</i> .....	24
<i>Parte 2</i> .....	25

Indicaciones Generales.....	27
<i>Anexo 1</i> .....	27
Bibliografía General.....	29

## **Introducción**

La administración como disciplina científica constituye un sistema de conocimientos metódicamente fundamentado cuyo objeto de estudio son las organizaciones. Como disciplina elabora teorías, modelos e hipótesis para explicar su funcionamiento y evolución.

Henry Mintzber afirma que la Administración contiene tres aspectos clave para su estudio: ciencia, arte y técnica. Esta guía de trabajos prácticos elaborada aborda la perspectiva de la técnica, las herramientas, el aprendizaje práctico, el oficio de administrar que se aprende a través del quehacer.

Sumado a lo anterior, en el campo del turismo, las empresas que lo componen son heterogéneas lo cual genera que su gestión sea, muchas veces compleja. Es por ello que con esta guía pretendemos que los estudiantes de la materia puedan acercarse a las empresas facilitando su estudio, analizando las características y problemáticas propias de la gestión de empresas turísticas desde un enfoque global y sistémico.

## Propuestas de Trabajos Prácticos

Las actividades propuestas pretenden posibilitar el aprendizaje sólido, y para ella se trabajará con simulaciones situadas que buscan reflejar las realidades propias de las empresas turísticas de la región y se abordarán textos académicos. Sumado a que la elección de dichas estrategias de enseñanza ayuda a desarrollar el aprendizaje de tipo significativo<sup>1</sup> y no memorístico-repetitivo.

A través de estas estrategias se espera que los estudiantes se involucren participando en la resolución de los problemas y casos simulando la realidad empresarial, con la intención de construir y desarrollar aprendizaje a través de la unión de los conceptos brindados en las clases teóricas y prácticas de la materia en cuestión, así como de las materias anteriormente cursadas.

Se propone para el desarrollo de la clase práctica que los estudiantes trabajen en grupos conformados, tal como plantea Susana Celman (1998)<sup>2</sup> debido a que el trabajo en equipo le permite a cada estudiante desarrollar competencias de tipo: escucha activa, colaboración, rol de liderazgo, toma de decisiones, aprender a evaluar ideas y razonar colaborativamente.

---

<sup>1</sup> Díaz Barriga Arceo, F (2003). Cognición situada y estrategias para el aprendizaje significativo. Revista electrónica de investigación educativa. Vol. 5 Nro.002. Universidad Autónoma de Baja California. México. Pp. 105-117

<sup>2</sup> Celman, Susana (1998) ¿Es posible mejorar la evaluación y transformarla en herramienta de conocimiento? En Camilloni, A; Celman, S; Litwin E; Palou de Maté, M. *La evaluación de los aprendizajes en el debate didáctico contemporáneo*. Pág: 35-67. Paidós, Buenos Aires, Barcelona y México.

## ¿Cómo se evaluará?

La evaluación es un proceso sistémico que busca relevar información para tomar decisiones, permite la retroalimentación de las estrategias y los aprendizajes, y también la acreditación de saberes.

Los criterios de evaluación de los prácticos son de índole cualitativa, y responden a la siguiente rúbrica

<b>Criterios de Evaluación</b>	<b>0 punto (No responde)</b>	<b>0.5 punto (responde incompleto)</b>	<b>1 punto (responde)</b>	<b>Puntaje</b>
<b>Participación de las actividades propuestas</b>				
<b>Presentación del trabajo y del soporte visual (formato, ortografía, redacción)</b>				
<b>Contenido (calidad de la información utilizada, manejo de normas APA)</b>				
<b>Capacidad para interpretar consignas y responder preguntas con precisión</b>				
<b>Capacidad crítica y reflexiva con</b>				

<b>fundamentación teórica</b>				
<b>Exposición oral (manejo adecuado del vocabulario técnico)</b>				
<b>Observaciones:</b>				
				<b>CALIFICACIÓN</b>



## **Trabajo Práctico Nro. 1: Escuelas de la Administración**

### **Introducción**

Cuando nos preguntamos ¿qué son las escuelas de la administración? Debemos saber que son enfoques y supuestos, tanto empíricos como teóricos, que tienen a la administración como objeto de estudio. Cada una de ellas tiene personas referentes, hombres y mujeres, que dieron importantes aportes a la evolución de las ciencias de la administración. Si bien no existe una verdad absoluta sobre ellas, aún hoy, cada una mantiene seguidores y detractores. Hasta la fecha no se ha generado un consenso unánime en cuanto al origen de la administración; algunos autores, remontan el desarrollo de la administración a los comerciantes sumerios y a los egipcios antiguos constructores de las pirámides, o a los métodos organizativos de la iglesia y las milicias antiguas.

Sin embargo, es en el siglo XIX cuando aparecen las primeras publicaciones donde se hablaba de la Administración de manera científica, y el primer acercamiento de un método que reclamaba urgencia dada la aparición de la revolución industrial (Marconi, 2018)<sup>3</sup>. Durante el siglo XX la administración fue evolucionando en la medida en que las organizaciones fueron haciéndose más complejas y las ciencias como la ingeniería, la sociología, la psicología, la teoría de sistemas y las relaciones industriales fueron desarrollándose y dando aportes a la construcción de la ciencia.

Por ello la importancia de conocer las escuelas nos permite entender no sólo de dónde surgen los postulados vigentes que dan forma a la empresa turística actual sino también, cómo han ido cambiando los supuestos y porqué.

---

<sup>3</sup> Marconi, G. (2018). Teorías y Escuelas de la administración: diversos enfoques. Trabajo Final de Licenciatura. Universidad Abierta Interamericana. Facultad de Cs. Empresariales.

## **Actividades de aprendizaje.**

### *Parte 1*

1. Leer atentamente el texto de Velásquez Vásquez, Francisco (2002). “Escuelas e Interpretaciones del pensamiento administrativo”. Estudios Gerenciales, núm. 83 pp. 31-55 Universidad ICESI Cali, Colombia.
2. Realizar un cuadro de doble entrada con las distintas escuelas, en orden cronológico, mencionando sus referentes y aportes.
3. Responda:
  - ¿Qué estudian las Escuelas de la Administración?
  - ¿Qué similitudes y diferencias puedes encontrar entre las teorías planteadas?
  - ¿Con cuál adhiere? Fundamente.

### *Parte 2*

#### **Estrella, un hotel con problemas.**

El Hotel Estrella, una empresa familiar ubicada en pleno centro de la ciudad de Posadas, en actividad hace más de 20 años y con mucha historia misionerista. La empresa fue una de las pioneras en los establecimientos de alta categoría, fundada en 1990, cuando en Posadas era escaso el servicio hotelero. Los cimientos se pusieron a fines de los 80 porque la idea era poner un sanatorio. Un amigo médico del padre era el asesor técnico del proyecto, pero, ante los elevados costos, se decidió la paralización. Demoró varios años la construcción hasta que en agosto de 1990 abrió sus puertas.

Los primeros años no fueron muy buenos. En medio de la crisis de los 90, el hotel cobraba forma. Norberto, hijo del dueño, se incorporó en 1994, como uno más del hotel. Empezó de abajo y escaló cada peldaño. Primero como asistente de su padre y desde el año pasado, como cara visible de la empresa, que ahora conduce con su hermano. La Estrella fue, inicialmente, el terreno donde vivía la familia. Y es desde allí, donde se extiende el legado. Norberto no se queda solo en la administración, comparte el rol con su hermano.

La empresa cuenta con 94 habitaciones y cinco salones para eventos de todo tipo. Son actualmente 20 empleados, entre mozos, recepcionistas, administrativos, cocineros y mucamas,

que se encargan del trabajo en el hotel. Entre los dueños se ven distintas personalidades, Norberto es más político y le gusta decidir, sobre todo, piensa en el cliente y las tendencias, en cambio, Guillermo tiene una personalidad más rígida y le cuesta “aflojar el mango”; no le gusta realizar gastos a menos que sea necesario.

Si bien, el establecimiento mantiene su vigencia, se han observado algunas situaciones:

- ★ Los dueños alegan que los empleados no quieren trabajar.
  - ★ Son dos dueños/gerentes de distintas edades y con distintas formaciones, y hay problemas de comunicación entre ellos, lo que genera choques y falta de acuerdos.
  - ★ Los empleados llegan tarde o se quedan dormidos en los horarios de trabajo.
  - ★ Causas de ineficiencia: pérdida de tiempo en cambio de turnos, retrasos en confección de inventario y pedido a proveedores; mala atención a los turistas.
1. Leer el caso planteado y el capítulo del libro de Chiavenato (1989) correspondiente a la escuela sorteada
  2. Explicar cómo a partir de dicho enfoque se gerenciaría el Hotel Estrella para salir de los problemas de productividad y deficiencia organizacional. Recordar: no salirse del paradigma elegido.
  3. ¿Qué aporte de la teoría elegida usted considera que se ha mantenido en el tiempo? ¿Cuál es el argumento a favor de la elección? Dé un ejemplo con una empresa turística que usted conozca.

## **Indicaciones Generales**

La parte 1 del práctico es una actividad individual.

Una vez realizada la misma, se socializarán las respuestas en la clase práctica.

La parte 2 es una actividad grupal.

Una vez realizadas las actividades, se presentará en forma de exposición cada resolución donde el grupo tomará el rol de la escuela y tendrá que defender y explicar su enfoque.

La bibliografía:

- Velásquez Vásquez, Francisco (2002). “Escuelas e Interpretaciones del pensamiento administrativo”. Estudios Gerenciales, núm. 83 pp. 31-55 Universidad ICESI Cali, Colombia.
- Chiavenatto, A. (2004). Introducción a la teoría general de la administración 7° ed. México: McGraw-Hill
- Michael Jackson y Christopher Hood (1997). Fondo de Cultura Económica

## Trabajo práctico nro.2 Las Empresas Turísticas y su análisis sectorial

### Introducción

Cuando estudiamos a las organizaciones, dentro de esta categoría se encuentran las empresas. Las mismas son, según Barcos (2009)<sup>4</sup> organizaciones económicas de propiedad pública, privada o mixta, organizadas jerárquicamente, que reúne diversos factores de la producción (inversión de capital, aporte de mano de obra, etc.) combinados y cuya actividad principal es extraer, fabricar y, permutar o vender, bienes y servicios a la comunidad o a una parte de ella, satisfaciendo sus necesidades, mediante el cobro de estos.

Ahora bien, se debe saber que las empresas turísticas cuentan con particulares que las diferencian de otras, como ser la estacionalidad, imposibilidad de almacenamiento, elevada inversión, localización próxima a los recursos turísticos, importancia en el recurso humano y, cambio de gustos y expectativas de los consumidores. Más allá de estas diferencias, todas las empresas presentan tres pilares vinculados entre sí sobre los cuales hay que trabajar para generar organizaciones flexibles con altas posibilidades de responder a un contexto tan cambiante como el actual: estructura, estrategias y cultura. Es decir, la organización debe conocer la misión, los objetivos y las estrategias para luego diseñar la estructura empresarial, es decir, el modelo de negocio.

Sobre el término estrategia proviene del griego, "stratos", que se refiere a ejército, y "agein", que significa guía o dirigir, *strategia* es entonces el arte de dirigir ejércitos. Sin embargo, los negocios se adueñaron de ella y construyeron teorías al respecto. Existen distintos tipos de estrategias, como ser competitivas, de crecimiento, de innovación, y específicas, dependiendo el nivel al que pertenecen. Para su correcta formulación, el autor Michael Porter propone un análisis del entorno que ayudará a conocer el atractivo de una industria y la posición de la compañía dentro de ella, y este estudio se convierte en la base para formular las estrategias competitivas.

El entorno es definido como todos los actores que afectan potencialmente el desempeño de la organización, y viceversa. Conocerlo lleva a la empresa a responder de manera rápida al mercado en el cual está actuando (Gazzera et al., 2010<sup>5</sup>), y para analizar el entorno específico, el cual está directamente relacionado con la consecución de las metas de la empresa y sus puntos pueden

---

<sup>4</sup> Barcos, S. (2009). Una aproximación teórico práctico al estudio de las organizaciones turísticas y su administración. 1ed. La Plata:Haber pág. 172

<sup>5</sup> Gazzera, M. et al. (2010) Las empresas turísticas: y su administración. - 1a ed. - Neuquén: EDUCO - Universidad Nacional del Comahue

influir positiva o negativamente en la eficacia de la organización, Porter propone la herramienta de las cinco fuerzas, pero también Freeman desarrolló la teoría de los stakeholders, que expone un enfoque global para estudiar una empresa y de buscar de forma coherente la sostenibilidad de los negocios y de los procesos económicos.

## **Actividades de aprendizaje**

### *Parte 1*

#### Análisis del entorno

1. Elegir una empresa, y justificar por qué es una empresa turística.
2. Presentar la empresa: contextualizarla
3. Lo contratan porque los dueños están interesados en abrir una sucursal manteniendo la idea del negocio, y no saben si Posadas o Iguazú ¿Le recomendarían abrir una nueva sucursal en Misiones? Justificar.
4. Leer atentamente el texto “La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad” de Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012).
5. Elaborar un resumen sobre el texto haciendo hincapié en la clasificación de los stakeholders según intereses y poder.
6. Responder:
  - a. ¿Cuál es la diferencia entre la teoría neoclásica y la de los stakeholders?
  - b. ¿Por qué a la empresa le debe interesar la administración de las relaciones con las partes interesadas?
  - c. Identifique los distintos intereses y poderes que se mencionan en el texto.
  - d. ¿Cuántos tipos de stakeholders hay?
  - e. ¿Cómo puede la empresa administrar las relaciones con las partes interesadas?
  - f. Identifique y argumente las partes interesadas de la empresa elegida.

## *Parte 2*

### Formuladores de Estrategias

Tomando como referencia la empresa turística elegida en la parte 1 de este práctico, a usted lo contratan para ser el nuevo gerente, es por ello que:

1. Identificar la estrategia de la empresa. Justificar
2. Desarrollar dos estrategias de crecimiento.
3. Como usted busca la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa navegará hacia el océano azul: Crear una estrategia que usted considere adecuada para la empresa.

## *Parte 3*

### Confección del lienzo Canvas

1. Leer el texto “Enfoques de estrategia y modelos de negocio” de Aníbal Torres Castillo (2019) y responder:
  - ¿Cuál es el vínculo entre las estrategias genéricas y el modelo de negocio? explicar.
  - ¿Para el autor cómo se explica la teoría de Igor Ansoff del vector de crecimiento?
  - ¿En qué momento se recomienda entonces migrar hacia los océanos azules?
2. A partir de la empresa turística de su elección deberá identificar, de manera exhaustiva, cada una de las partes de su modelo y armar un lienzo para presentar y explicar.

### **Indicaciones Generales**

El práctico se realiza en equipos de trabajo

Una vez realizadas las actividades, se presentará en forma de exposición cada resolución.

La bibliografía:

- Fernández, J.L. y Bajo, A. (2012). “La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad” Revista Internacional de Investigación en Comunicación aDRResearch ESIC. N° 6 Vol 6. Segundo semestre, Págs. 130 a 143. DOI: 10.7263/ADR.RSC.006.07
- Material clases teóricas
- Robbins, S.y Coulter, M.(2018). Administración. México. Pearson
- Gallego Águeda, M. Á., Casanueva Rocha, C. (2016). Dirección y organización de empresas turísticas. España: Ediciones Pirámide.
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2012) Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14° ed. México. Mc Graw Hill
- Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011). Generación de Modelo de Negocio. pág. 288. Newcomlab, S. L. L. [www.newcomlab.com](http://www.newcomlab.com)
- Torres Castillo, A. (2019). “Enfoques de estrategia y modelos de negocio” Rev. Investigaciones ULCB. 6(2), 55 – 66.



## **Trabajo práctico nro. 3: El proceso administrativo en las empresas turísticas**

### **Introducción**

Para Koontz et al., (2012)<sup>6</sup> Administración es el proceso mediante el cual se diseña y mantiene un ambiente en el que individuos que trabajan en grupos cumplen metas específicas de manera eficaz. Por tanto, para el autor, estudiar administración es desglosar en cuatro funciones gerenciales (planear, organizar, dirigir y controlar), alrededor de las cuales puede organizarse el conocimiento que las subyace. Considerar a la administración como un proceso es verla como la ejecución secuencial de una serie de pasos o fases que constituyen el trabajo característico de un directivo o administrador.

Si bien, las funciones administrativas, o gerenciales, son componentes esenciales de la gestión de toda empresa, es necesario poder entenderlas como un proceso dinámico, esta visión no está exenta de críticas, para muchos este proceso es secuencial y para otros es en simultáneo (Gallego Águeda y Casanueva Rocha, 2016)<sup>7</sup>.

A su vez, las funciones están sujetas al nivel jerárquico, es decir, una situación determinada puede diferir de manera considerable entre los niveles de una organización o el tipo de empresa, los ámbitos de autoridad y los tipos de problemas tratados. Todos los gerentes realizan funciones gerenciales; sin embargo, el tiempo dedicado a cada función puede variar: los gerentes de alto nivel dedican más tiempo a planear, los de mandos medios a dirigir y la función de controlar puede estar incluso asumida por el personal (Koontz et al., 2012).

Es por este motivo que resulta relevante entender y comprender las funciones o el proceso administrativo en su conjunto, cada una de las etapas está estrechamente vinculada entre ellas.

---

<sup>6</sup> Koontz, H. y Wehrich, H. (2012) Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14° ed. México. Mc Graw Hill

<sup>7</sup> Gallego Águeda, M. Á., Casanueva Rocha, C. (2016). Dirección y organización de empresas turísticas. España: Ediciones Pirámide.

## Actividades de aprendizaje

### Parte 1

La complejidad del proceso administrativa en una empresa regional

1. Elegir una EVT receptiva o emisiva de la región.
2. Identifique qué estrategias genéricas desarrolla la EVT.
3. Responder:
  - ¿Por qué cree que es importante que una organización enuncie su misión?
  - Explique brevemente cuál es la relación que debería existir entre la misión y los objetivos de una organización.
  - Elabore dos objetivos acordes y especifique sus características.
4. La empresa en cuestión desea abrir una nueva sucursal. ¿Cuáles son los pasos para planificar su apertura? Bosqueje
5. Diseñar una política para la empresa elegida.
6. Bosqueje el organigrama de la empresa elegida.
  - ¿Qué tipo de información da?
  - Para usted ¿cuál es la relación entre el proceso de organización y la coordinación? ¿Qué tipo de coordinación tiene la empresa? Explicar
7. Situación hipotética 1: Analizando sus estados financieros, la empresa observa que desde hace dos años uno de sus productos solo logra cubrir los costos. Sin embargo, no quieren bajarlo por una cuestión de imagen. Por este motivo han decidido que es una prioridad el incremento de rentabilidad en las mismas en un 15% en un año. Como es difícil aumentar el número de clientes, han iniciado acciones para reducir costos. Es muy importante la consecución de este objetivo para la empresa, por lo tanto, usted debe estructurar el proceso de control. Explique cada una de sus etapas teniendo en cuenta el objetivo planificado.
  - ¿Qué tipo de control usted recomienda hacer y por qué?
8. Situación hipotética 2:

## INFORME DE EVALUACIÓN DE DEPARTAMENTOS

NOMBRE: Roberto Pérez

CARGO: Gerente de operaciones

El semestre que acaba de terminar ha supuesto un nuevo avance en nuestro departamento, con una consecución estimada del 80 por 100 de los objetivos marcados en los programas en los que intervenimos. El grupo humano está consolidado, todos sus componentes llevan más de cinco años trabajando juntos, salvo el nuevo guía que se incorporó en enero. Se ha integrado rápidamente porque, aunque rrhh lo fichó a través de LinkedIn, ya había hecho antes las prácticas profesionales a través de la UNaM.

Mi labor directiva ha seguido las mismas pautas recogidas en los informes de evaluación anteriores. En general, entiendo que las características del trabajo que realizamos (la creación de nuevos productos y cotización de estos) y el alto grado de formación y experiencia que poseen todos los miembros del equipo, junto a sus grandes dosis de creatividad, hacen que deje a mis subordinados un gran espacio para buscar oportunidades, hacer propuestas, plantear alternativas y tomar decisiones.

La mayoría de las tareas se realizan en equipo, con poco trabajo individual, por lo que el contacto personal entre todos es permanente. Concentro todos mis esfuerzos precisamente en generar un clima de cordialidad y confianza que haga que mis subordinados se sientan satisfechos y puedan realizar su trabajo en un ambiente relajado, de libertad y de compromiso. Además, el trabajo de la unidad requiere de ese clima agradable y abierto porque la generación de nuevos productos y nuevas combinaciones surge cada vez de una forma diferente y es fruto de la interacción de los componentes del equipo. En la práctica, mis subordinados están especialmente satisfechos de esa libertad que se les da para trabajar y de encontrarse con un trabajo que supone un reto nuevo cada día. Este año, de hecho, no hubo quejas con respecto a cuestiones salariales, que es un importante motivador. Considero que hacemos un buen equipo y los resultados nos respaldan.

- Analice la motivación del dpto. de operaciones según lo desarrollado en las clases: ¿Qué tipo de motivadores reciben los empleados en el departamento según la teoría sorteada? ¿El dinero es un factor de motivación? Justificar
  - ¿Qué es un líder y qué tipo de líder es Roberto Pérez para usted? Explicar
9. ¿De qué lado de la mecha te encontrás? Para usted, el proceso administrativo es secuencial o simultáneo. Justificar.

## Parte 2

### Diagnóstico FODA

1. A partir de la empresa elegida en la parte 1 deberá construir su matriz FODA.
2. Responder:
  - ¿En qué parte del proceso administrativo conviene realizar la matriz FODA y por qué?
  - ¿Qué define la matriz foda? Explique
  - Estrategia con matriz FODA: ¿cómo se vinculan ambos para usted?
3. Teniendo en cuenta el esquema que realizó: plantee un objetivo.

### Indicaciones Generales

El práctico se realiza en equipos de trabajo

Una vez realizadas las actividades, se presentará en forma de exposición cada resolución.

La bibliografía:

- Robbins, S y Coulter, M. (2018) Administración. México. Pearson
- Koontz, H. y Weihrich, H. (2012) Administración. Una perspectiva global y empresarial. 14° ed. México. Mc Graw Hill
- Gallego Águeda, M. Á., Casanueva Rocha, C. (2016). Dirección y organización de empresas turísticas. España: Ediciones Pirámide.
- “Análisis FODA: ¡Cómo hacerlo bien!”. Octubre 2020. Capacitación FODA y Abordaje de Oportunidades. Gestión de Calidad IPJyC MENDOZA
- Gazzera, M. et al. (2010) Las empresas turísticas: y su administración. - 1a ed. - Neuquén: EDUCO - Universidad Nacional del Comahue.

## **Trabajo nro 4. Las áreas de la empresa turística**

### **Introducción**

Las empresas se organizan bajo una estructura basada en funciones, es decir se agrupan en distintos puestos de trabajo, ya sea a partir de conocimientos comunes, mismas habilidades y cualificación o misma actividad. El contexto actual requiere de modelos empresariales flexibles, es decir que puedan dinamizar la productividad, la creatividad, tecnología e innovación, y estos modelos requieren estructuras más horizontales (Alfonso, et al., 2018<sup>8</sup>), es decir mayor departamentalización.

Cuando hablamos de estructuras, es necesario dejar en claro que una empresa presenta dos tipos de estructuras: la formal, reflejada en el organigrama y la informal que surge de manera espontánea como resultado de las relaciones personales entre los individuos que forman parte de la empresa (Gallego Águeda y Casanueva Rocha, 2016), y que, a su vez, dependiendo de factores de contingencia (Robins y Coulter, 2010<sup>9</sup>) serán de tipo orgánica o mecanicista.

Con respecto a las áreas funcionales, estas representan la forma natural de crecimiento de las empresas: si la empresa es pequeña una persona o pocas pueden realizar las tareas, es decir no hay mucha especialización, pero a medida que la empresa crece es necesaria su departamentalización: lo antes hacía una persona (producir, publicitar, vender, cobrar) ahora necesita de tres. Las funciones especializadas se van conformando en unidades o departamentos, incrementar su eficiencia lleva a la organización a conformación y/o modificación de la estructura (Alfonso, et al., 2018).

Uno de los primeros aportes teóricos realizados con respecto a las funciones que se desarrollan en las organizaciones fue el realizado por Henry Fayol (1841-1925) autor clásico expone seis funciones básicas de la empresa, que actualmente son llamadas áreas: funciones técnicas, funciones comerciales, de seguridad, funciones financieras, contables y administrativas (Chiavenato, 2004). Además, en todas las empresas hay funciones básicas (propias del fin de

---

<sup>8</sup> Alfonso, A; Molinari, G. y Scaramellini, N (2018). Las áreas funcionales en las organizaciones: particularidades en las organizaciones turísticas - 1a ed. Universidad Nacional de La Plata; EDULP.

<sup>9</sup> Robbins, S y Coulter, M. (2018) Administración. México. Pearson

la organización) y de apoyo o soporte, ambas necesarias para la finalidad de toda empresa, independiente de su tamaño.

## **Actividades de aprendizaje**

### *Parte 1*

#### Asia a la carta

El restaurante asiático de la ciudad posadeña abrió sus puertas en octubre del año 2021, luego de la pandemia covid-19, es un lugar para vivir una experiencia diferente, a través de la cual te puedas trasladar a lo que sería un bodegón en Asia. Los dueños vienen del sur y enamorados por las cálidas temperaturas misioneras y por el crecimiento de la ciudad capitalina, decidieron abrir un local en el polo gastronómico.

Su estructura es pequeña, la dueña es japonesa, y junto a su marido, el chef gerencia el hotel. Ella ejerce funciones de recepción, caja y temas contables del restaurante, asesorada por una contadora externa. Por su amplia experiencia en restauración, además, oficia de maitre. Él es quien se encarga de la creatividad y elaboración de los platos, que, si bien cuenta con dos ayudantes de cocina que lo asisten, su principal tarea es la de ofrecer una experiencia gastronómica asiática inolvidable. Sumado a esto, realiza la selección de proveedores y compra de materia prima conforme a temporadas, controlar el rendimiento positivo y negativo, desarrollar el menú de acuerdo con temporada y popularidad, pero también de diseñar la lista de mercado, de recibir el mercado. Se suman al equipo tres chicos jóvenes, estudiantes, que cumplen el rol de meseros, ellos reciben a la gente, toman pedido, preparan la mesa, ayudan con las reservas.

Aiko, la hija del matrimonio, es una joven diseñadora y estudiante de comunicación social en la FHyCS y ayuda a sus padres en el trabajo diario del restaurante. El comedor abre sus puertas de miércoles a domingo en horario nocturno. Como Aiko tomó cursos de comunicación empresarial se encarga de la promoción por las redes, además de ayudar a su mamá en la caja cuando es hora pico.

En el último semestre el restaurante incrementó su clientela gracias a que tuvo mayor aceptación en el mercado misionero, por su exquisitez en los platos como por la buena atención de su servicio.

1. Confeccione el organigrama del restaurante. ¿Qué tipo de estructura tiene? Justifique.
2. Identifique las áreas básicas y de apoyo.
3. Enumere las tareas de cada una de las áreas identificadas en el ejercicio anterior.
4. Según usted, ¿qué cambios en su estructura le conviene realizar al restaurante?

## *Parte 2*

1. Lea detenidamente el capítulo 9 de Robbins, S y Coulter, M. (2018) Administración.
2. Elija una empresa turística a la cual usted tenga acceso.
3. Bosqueje su organigrama. Responder:
  - ¿Qué tipo de estructura se vislumbra según usted?
4. Identifique los diferentes departamentos y sus tareas.
5. ¿Según su criterio qué tipo de diseño organizacional tiene la empresa?

## **Indicaciones Generales**

El práctico se realiza en equipos de trabajo

Una vez realizadas las actividades, se presentará en forma de exposición cada resolución.

La bibliografía:

- Robbins, S y Coulter, M. (2018) Administración. México. Pearson
- Tañski, Nilda (2004). Administración de las organizaciones. 1a. ed. Misiones: Universidad Nacional de Misiones.
- Gallego Águeda, M. Á., Casanueva Rocha, C. (2016). Dirección y organización de empresas turísticas. España: Ediciones Pirámide.

## **Trabajo Práctico Nro. 5: Administración de Empresas Turísticas Regionales**

### **Introducción**

La expresión “MiPyMEs” es la forma abreviada con que se conocen las micro, pequeñas y medianas empresas. En la mayoría de los casos se trata de empresas de tipo familiar, o constituidas con otra forma jurídica que pueda responder para un emprendimiento pequeño (Tañski, 2004<sup>10</sup>).

Pueden realizar actividades en alguno de los sectores como ser: servicios, comercial, industrial, agropecuario, construcción o minero. A su vez, pueden estar integradas por una o varias personas y su categoría se establece de acuerdo con la actividad declarada, a los montos de las ventas totales anuales o a la cantidad de empleados (Argentina.gob.ar). En el país, las pymes están amparadas legalmente bajo la Ley Nro. 24.467 que tiene por objetivo impulsar el crecimiento de este tipo de organización empresarial.

En la provincia de Misiones, en el sector de turismo, la gran mayoría de las empresas se enmarcan en esta categoría. Es por ello que nos resulta de suma relevancia conocer sus particularidades: fortalezas y debilidades.

Además, como ya mencionamos antes, las MIPYMES pueden tratarse de empresas familiares que, sumado a las ya particularidades de las pymes, tienen características propias que ayudan a entender la complejidad de este sistema.

### **Actividades de aprendizaje**

#### *Parte 1*

1. Leer atentamente el texto “Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes?” de Mendoza Moheno et al., (2010)
2. Responda:
  - ¿Cuál es la diferencia que se plantea entre una pyme familiar y una que no lo es?

---

<sup>10</sup> Tañski, Nilda (2004). Administración de las organizaciones. 1a. ed. Misiones: Universidad Nacional de Misiones



- Armar un cuadro de doble entrada con tres características positivas y tres negativas que para usted posee una empresa familiar.
- El estudio demuestra que, de las empresas analizadas en la muestra, las pymes no familiares son las que muestran mayor preocupación en el proceso de reclutamiento y selección, ¿a qué se debe esto para usted?

## *Parte 2*

### **“Como en casa”, un restaurante familiar**

En un rincón del casco céntrico posadeño, unas luces se encendieron en un antiguo local que supo ser muy popular en la ciudad. Juan Casa nunca pensó que su restaurante estaría abierto por más de 47 años. Los comienzos, allá por 1970, fueron bien difíciles en ese pequeño local de la calle Catamarca cuando las calles no estaban asfaltadas todavía y las distancias eran un escollo importante. Aún recuerda Don Juan, la vieja estanciera gris (vehículo de mayor dimensión que un automóvil) con la cual efectuaba las compras dos veces por semana, emprendiendo verdaderas aventuras que comenzaban por las afueras de la ciudad.

Pero Juan no estaba solo. En el local también trabaja su hermano menor, Manuel, su esposa Sonia y su hija mayor, Adela. Ninguno tenía conocimientos de gestión, pero sí muchas ganas de aprender. El trato personalizado, el fiar a algunos muchachos, y el incipiente crecimiento de la clase media de la zona, le valieron posicionar su sello de confiabilidad, calidad y precio. “Ambos se fueron amañando y así abrieron **Como en Casa**. Empezaron sin nada cuando sus hijas éramos pequeñas. En aquella época una vecina les prestó una olla para que empiecen haciendo viandas... Los vecinos, la gente del barrio se enganchó, eso es importantísimo, el vecindario lo ayudó muchísimo”, cuenta la hija mayor.

El restaurante se caracterizó siempre por servir platos son de estilo casero, platos sinceros, cotidianos, sin pretensiones, que retratan la identidad de esta zona y manteniendo su compromiso con la calidad de los productos, la estacionalidad y las recetas que don Juan enseñó a sus cocineros – Felipe y Mario - que perduran intactas a través de generaciones en cada bocado: milanesa a caballo, hígado encebollado, matambre a la crema, suprema con papas y estofado, son los típicos. Los primeros años el negocio creció, y Juan abrió una nueva sucursal, cerca de la ruta 12 y la rotonda, y la puso a cargo de su hermano. Para ese entonces la empresa tenía 12 empleados, entre cocineros y mozos en ambos restaurantes, y casi toda la familia estaba al frente de los locales.

Lo que lo hace especial en ambas sucursales: “Queda *lejos* del centro comercial de la ciudad, no dispone de cartelería renovada ni señalética, no invierte en un plan de marketing en redes sociales ni en publicidad tradicional. Es la autenticidad de la cocina universal, casera y posadeña la que lo hace único y valioso como experiencia y destino gastronómico”, relataba una licenciada en turismo, clienta del restaurante.

El negocio siguió su curso creciendo en gran parte. En el medio de ese proceso, un grupo empresario se interesó por la empresa y ofreció comprar una parte o su totalidad, querían darle un aire gourmet manteniendo los valores tradicionales y familiares. Esto permitiría que se incorporara capital fresco en efectivo, aunque la decisión de Don Juan fue en negativa, no quería perder su legado, a diferencia de lo que sugería el resto de los miembros de la familia. Esto produjo un quiebre en la unión familiar y fue motivo de disputa, para Don Juan no era fácil ceder ante decisiones un tanto diferentes a las que venían tomando hasta entonces.

Las crisis del país en los últimos 10 años como las decisiones políticas gubernamentales han afectado la subsistencia del restaurante, que, si bien se mantuvo estable, tuvieron que tomar decisiones: Manuel mostraba intenciones de mantener “a flote el barco”, sin embargo la ubicación del local, que al principio parecía ser beneficiosa no había sido una buena decisión. Sonia tenía serios problemas con que Manuel esté a cargo, decía que era “ventajista” y no le gustaba que su nueva novia se metiera en la gestión. La decisión de Juan fue contundente, cerramos la sucursal 2 y esto dejó sin trabajo a varios empleados y tuvieron que afrontar las indemnizaciones pertinentes. Es ahí que Manuel entra en disputa con su hermano y termina yéndose de la empresa y de la familia.

Juan Casa falleció en el 2020 y el complejo escenario económico nacional, sumado a la cuarentena por la pandemia del Covid-19 hizo que el mantenimiento del negocio no sea redituable para Adela ni para su mamá que estaba cansada, quienes se habían hecho cargo de la empresa familiar. Deciden cerrar definitivamente el local.

Leer el caso planteado y responder:

1. ¿Cuál es el tipo de familia que predomina en este caso? Para ello deberá leer el anexo 1 donde se presenta un breve resumen de la teoría de Lea James (1993)
2. Ponga en juego todo su aprendizaje construido a lo largo de la carrera, para mencionar dos fortalezas y debilidades que presenta para usted el restaurante. Explicar

3. ¿Qué características de la pyme familiar planteadas en el texto Moheno et al. (2010) o/y en las clases teóricas usted reconoce en el Restaurante “Como en casa”? Explicar
4. ¿Qué pasos podría haber tomado la dirección para no llegar a las últimas instancias y para mantener unida a la familia?

### **Indicaciones Generales**

El práctico se realiza en equipos de trabajo.

Una vez realizadas las actividades, se presentará en forma de exposición cada resolución.

La bibliografía:

- Las PYMES familiares y no familiares ¿Empresas diferentes? de Mendoza Moheno et al., (2010)
- Empresas familiares: introducción, características y roles”. Mucci, Ottorino Oscar y Tellería, Elba Delia (2003). Cap 2. <http://nulan.mdp.edu.ar/1360/>

### *Anexo 1*

Siguiendo al autor Lea (1993) que en su libro propone los lineamientos que se deben considerar a la hora de analizar la sucesión de una empresa familiar, el autor planea conocer primero cuál es el tipo de familia dueña de la empresa porque esto nos da una perspectiva significativa para comprender los procesos de creación, desarrollo y disolución de una empresa familiar, proviene del enfoque interpersonal, es decir: el análisis de las relaciones entre los miembros de la familia titular de la empresa, sus interacciones e intercambios, la sucesión en la conducción, la construcción de expectativas comunes y el diseño de una visión compartida.

TIPO DE FAMILIA	CARACTERÍSTICAS	IMPLICANCIAS POSITIVAS	IMPLICANCIAS NEGATIVAS
INTERDEPENDIENTE	Total compromiso con empresa: uniformidad en la toma de decisiones; pocas disputas familiares	Unidos, sensibles a las necesidades y opiniones mutuas, comparten valores, prioridades y amistades	La fuerte unidad familiar excluye a los empleados que no son parientes; puede llegar a ser indecisa y perder contacto con el medio de los negocios
INDEPENDIENTE	Persona altamente individualista y competitivas, insensibles a las necesidades, opiniones y valores de los otros familiares. Se relaciona más con extraños que con miembros de la familia.	Estilo autoritario, aún dictatorial. Produce líderes capaces	Frecuentes discrepancias: la conducta intolerante puede llevar a la división de intereses y el colapso de la empresa
COHERENTE	Equilibrio entre las relaciones internas y externas, familia eficaz como grupo	Estilo eficaz pero no rígido, buen ambiente para la discusión y consenso respecto a asuntos familiares y de negocios	Puede tornarse demasiado dependiente del consenso, demasiado indecisa para tomar decisiones.

Fuente: adaptado de Lea, James (1993)

## **Bibliografía General**

Casanueva Rocha, C. y otros (2000). Organización y gestión de empresas turísticas. Madrid: Pirámide.

Chiavenatto, A. (1989). Introducción a la teoría general de la administración 7º ed. México: McGraw-Hill.

Hermida, J. y Serra, R. (1990) Administración y estrategia. Un enfoque competitivo y emprendedor. Buenos Aires: Macchi.

Koontz, H. Weihrich, H. Administración. Una perspectiva global y Empresarial. 14º ed. (2012).México. Mc Graw Hill.

Parra Lopez, y Francisco C García (2006). Gestión y dirección de empresas turísticas. Madrid: McGraw-Hill.

Martín Rojo, I. (2009) Dirección y gestión de empresas del sector turístico. Pirámide Madrid.

Robbins, S. Coulter, M. Administración (2018). México. Pearson.

Weinberger Villarán, K. (2009). El plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio. Perú.

