



TEMA 3: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA TURÍSTICA

Fundamentos
de Administración
de Empresas Turísticas

TEMA 3: GESTIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURÍSTICAS

- ❑ Concepto de estrategia en la empresa turística
- ❑ El proceso estratégico
- ❑ Posición estratégica de la empresa: los recursos y las capacidades como fuente de ventaja competitiva
- ❑ Elección estratégica: los niveles de la estrategia
- ❑ Estrategias a nivel de negocio: ventaja en costes, diferenciación e híbridas
- ❑ Estrategias corporativas: expansión y diversificación
 - Estrategias de crecimiento: expansión y diversificación
 - La internacionalización de la empresa turística
 - Formas de crecimiento: interno y externo
 - Concentración de empresas en el sector turístico y acuerdos de cooperación y alianzas en las empresas turísticas

OBJETIVOS FORMATIVOS:

- ✓ Recordar el concepto de Estrategia
- ✓ Explicar la vinculación entre la existencia de competencia y la necesidad de búsqueda de ventaja competitiva por las empresas
- ✓ Recordar las características de una estrategia que contribuyen al éxito
- ✓ Describir las fases del proceso estratégico
- ✓ Explicar la teoría de la empresa basada en los recursos y las capacidades
- ✓ Distinguir y esquematizar los distintos niveles estratégicos y las estrategias aplicables en cada uno de ellos
- ✓ Explicar las estrategias a nivel de negocio que pueden aplicar las empresas y recordar sus objetivos, fuentes, características y variantes
- ✓ Explicar los tipos, formas y características de las estrategias corporativas o de crecimiento, especialmente las de diversificación e internacionalización
- ✓ Explicar la concentración de empresas o formas de crecimiento externo
- ✓ Distinguir las diversas formas de cooperación y alianzas entre empresas turísticas

I. CONCEPTO DE ESTRATEGIA



1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

- Materia unificadora que da coherencia y sentido a las decisiones individuales de una organización (Grant, 2006:28)
- Orientación a largo plazo de una organización (Johnson, Scholes y Wittington 2010:3)

El modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio está o quiere estar la empresa y qué clase de organización quiere ser

(Bueno Campos, 1996)

1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

- *La competencia es la razón de ser de la estrategia*
- La estrategia busca la ventaja competitiva que ayude a la empresa a obtener el éxito

Ventaja competitiva: capacidad de una empresa para obtener un rendimiento mayor que el de los rivales

PROCESO ESTRATÉGICO



2. EL PROCESO ESTRATÉGICO:

■ Estrategia > éxito de la empresa:

- ✓ Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo
- ✓ Entendimiento del entorno competitivo
- ✓ Conocimiento de las capacidades internas de la empresa
- ✓ Implantación eficaz

■ Etapas del proceso estratégico:

- Posición estratégica (análisis del entorno y ámbito interno)
- Elección de la estrategia (ajuste estratégico)
- Implantación y control

3. POSICIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA: LOS RECURSOS Y LAS CAPACIDADES COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

**EMPRESA: combinación única de recursos heterogéneos y
difícilmente transferibles**

1. Identificación de los recursos y capacidades de la empresa:

- Recursos Tangibles (*físicos y financieros*) e Intangibles (*humanos, tecnológicos, organizativos, reputación, conocimiento*)
- Capacidades (*creatividad, innovación, dirección*)

2. Evaluación del potencial generador de Ventaja Competitiva:

- Escasez, relevancia, duración, movilidad, posibilidad de réplica y apropiación de rentas

3. Elección de la Estrategia según el que mejor explote ese potencial

RECURSOS Y CAPACIDADES



Inteligencia de negocio (BI)



Gestión de Contenidos (ECM/CMS)



Relaciones con el Cliente (CRM)



Distribuciones Empresariales



Gestión Documental (DMS)



Comercio Electrónico



Recursos Empresariales (ERP)



Gestión Financiera



Servicios e infraestructuras



Software Colaborativo



Internet



Ofimática



Gestión de Proyectos



Punto de Venta



Utilidades

NIVELES DE LA ESTRATEGIA



4. ELECCIÓN ESTRATÉGICA: LOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA

■ Estrategia Corporativa:

- Determina el ámbito de la empresa (en **qué actividades** estar)
- Establecida por la Alta dirección
- Estrategias de crecimiento: expansión, diversificación, internacionalización y concentración de empresas

■ Estrategia Competitiva o de negocio:

- Determina **cómo** desarrollar lo mejor posible las actividades de la empresa
- Establecida por los Gerentes
- Estrategias de ventaja en costes, diferenciación, segmentación y respuesta rápida

■ Estrategias Funcionales:

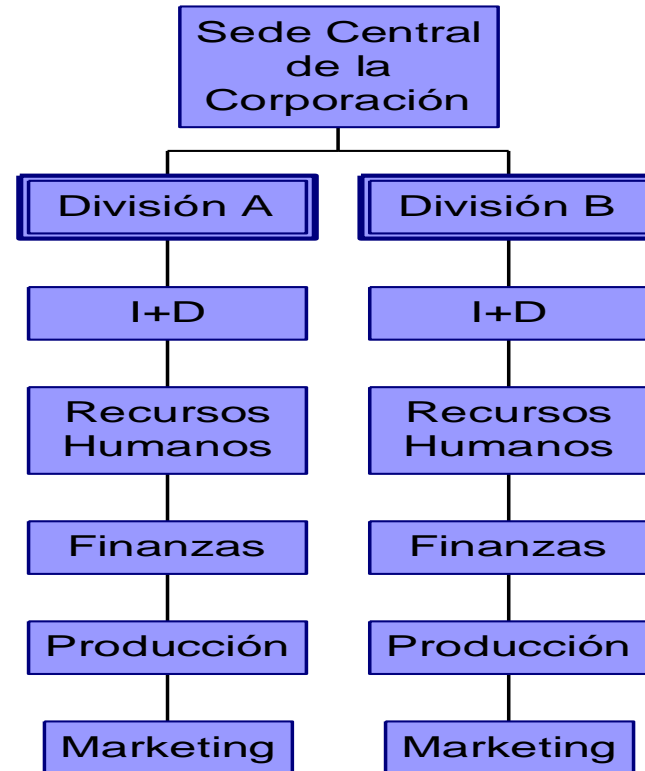
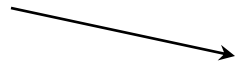
- Determina cómo utilizar y aplicar los recursos y capacidades dentro de cada área funcional
- Establecida por los Directores de departamentos
- Estrategia financiera, comercial, de recursos humanos, etc.

4. ELECCIÓN ESTRATÉGICA: LOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA

Estrategia corporativa

Estrategia de empresa

Estrategias funcionales



5. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO: VENTAJA EN COSTES

Vender más barato para vender más

■ Fuentes de reducción de costes:

- ✓ Economías de escala y aprendizaje
- ✓ Diseño del producto o servicio
- ✓ Acceso a suministros en condiciones ventajosas
- ✓ Localización favorable
- ✓ Relaciones con clientes o proveedores que abaraten los costes finales
- ✓ Control exhaustivo de costes
- ✓ Ajuste rápido de la capacidad a la demanda
- ✓ Nuevas tecnologías
- ✓ Eficiencia directiva y organizativa



5. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO: DIFERENCIACIÓN

Vender a un precio mayor un producto o servicio porque los clientes lo perciben como único en el mercado

■ Fuentes de diferenciación:

➤ Características del producto

- Físicas, rendimiento, complementos y características intangibles

➤ Características del mercado al que se dirige:

- Adaptación a necesidades y gustos

➤ Características de la empresa:

- Forma en la que realiza sus negocios, se relaciona con los clientes, su estilo, valores, reputación y prestigio



■ Variante: Diferenciación segmentada

- Centrarse en un nicho o segmento geográfico, de clientes o de servicios

5. ESTRATEGIAS DE NEGOCIO: HÍBRIDAS

❖ DIFERENCIACIÓN Y PRECIO BAJO:

- Pueden conseguirse más ventas que los competidores
- Dispone de fuentes de reducción de costes diferenciadas
- Para entrar en un mercado con competidores establecidos



❖ ESTRATEGIA DE RESPUESTA RÁPIDA:

- Capacidad para actuar más rápido que los competidores
- Respuesta inmediata a los clientes (decisiones rápidas, producto o servicio nuevo o mejorado)
- El tiempo es fuente de ventaja competitiva
- Necesita: gestión flexible y diligente, apoyo tecnológico, distribución, innovación
- Adecuada en aquellas empresas en las que el tiempo es fundamental en su actividad



ESTRATEGIAS CORPORATIVAS



6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- *Diseño de la combinación de negocios de la empresa*

- **Estrategia de crecimiento**

- **Razones:**

- Disponer de más medios para obtener Ventaja Competitiva
- Beneficios para la Economía
- Cambios en el entorno fomentan el crecimiento y la internacionalización
- Nuevos mercados, interés de los directivos, acceso a financiación, nuevas tecnologías



- **Aspectos a tratar:**

- Estrategia a seguir: expansión y diversificación
- Formas de crecer: crecimiento interno y externo

6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

■ Estrategias de crecimiento: expansión y diversificación

- **EXPANSIÓN:** desarrollo de los productos y mercados tradicionales de la empresa
 - **Penetración en el mercado:** el producto actual en el mercado actual
 - **Desarrollo de mercado:** el producto actual en un mercado nuevo
 - *Estrategia de internacionalización* como forma de desarrollo de mercado
 - **Desarrollo de producto:** un producto nuevo en el mercado actual
- **DIVERSIFICACIÓN:** un producto nuevo en un mercado nuevo
 - **D. Relacionada o concéntrica:** existe algún vínculo entre los negocios de la empresa, para aprovechar economías de ámbito
 - **D. No relacionada:** no existe vínculo entre los negocios de la empresa

6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

❖ DIVERSIFICACIÓN RELACIONADA O CONCÉNTRICA:

nuevos productos o servicios en nuevos mercados relacionados

➤ **INTEGRACIÓN HORIZONTAL:** desarrollo de la empresa hacia actividades complementarias o adyacentes a las actuales

➤ **INTEGRACIÓN VERTICAL:** la empresa incorpora nuevas actividades de proveedores (*hacia atrás*)

o de clientes (*hacia delante*).

Su opuesta: desintegración vertical



- **Razones:** posibilidad de compartir recursos, canales de distribución, mercados o tecnologías
- **Posibilidades:** reducir costes, optimizar actividades comerciales, reforzar imagen de marca, aprovechar recursos, interrelaciones
- **Problemas:** dificultad de coordinación y gestión, falta de compromiso e inflexibilidad

Integración horizontal



Touroperador de mayor reconocimiento en España y Portugal, fundado en 1973. IBEROJET ofrece variedad de programas a diferentes destinos desde los más tradicionales hasta los más exóticos y de tendencia.

www.iberojet.es



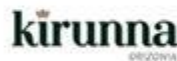
Solplan ofrece vacaciones a precios inigualables y con una alta calidad de servicio. Destinos tanto nacionales como internacionales tradicionalmente reconocidos como República Dominicana, México, Jamaica, Nueva York, Canarias, Baleares, Costas de España y Portugal entre otros.

www.solplan.es



Líder en Latinoamérica, Viva Tours basa toda su programación en la operativa de vuelos de la compañía Iberia en más de 200 destinos en 50 países.

www.vivatours.es



El touroperador especializado en grandes viajes. Kirunna se especializa en diseñar programas exclusivos a lugares sorprendentes, ofreciendo viajes a la medida en los que cuida hasta el más mínimo detalle.

www.kirunna.es



Especialista en circuitos por Europa. Con más de 30 años de experiencia, una amplia y completa programación, Condor es el único touroperador español dedicado exclusivamente a diseñar circuitos por Europa.

www.condorvacaciones.es



Touroperador de viajes alternativos y novedosos, con una propuesta original para todos aquellos que buscan dinamismo, diversión y emoción en sus vacaciones. Esquí, golf, buceo, surf, Disney son algunas experiencias y actividades que los viajeros disfrutarán con Orizonia life.

www.orizonialife.com

Integración horizontal

➤ Transporte aéreo



🏠 Transporte y hoteles



📅 Viajes



👤 Otras empresas del grupo



6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

❖ DIVERSIFICACIÓN NO RELACIONADA:

Los negocios de la empresa no guardan relación entre sí

❖ Ventajas:

- Mejorar gestión financiera en negocios atractivos
- Reducir el riesgo
- Interesa a los directivos

❖ Problemas:

- Dificultades de gestión

▪ Razones:

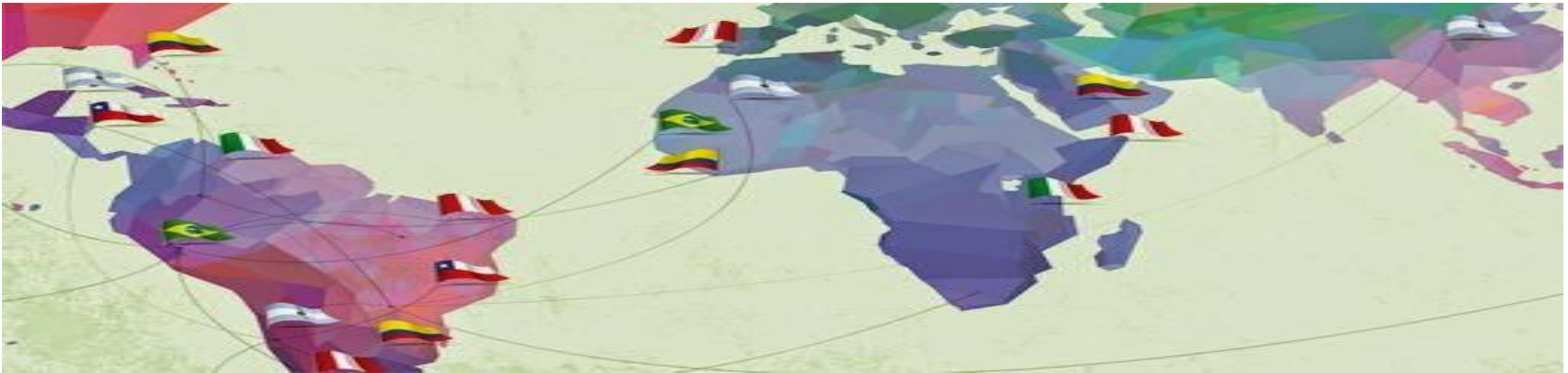
1. compensar riesgos e incertidumbres
2. incrementar la rentabilidad
3. por saturación de un producto
4. mejorar la imagen de la empresa



6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

□ INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA TURÍSTICA:

Ampliación del ámbito geográfico



- **Ventajas:** diversificación de los destinos y desestacionalización de la demanda
- **Razones:** transformación de la oferta y la demanda; liberalización del comercio internacional; avances tecnológicos de sistemas de información y reservas; factor coste: economías de escala y deslocalización; proyección internacional para diferenciación y aprendizaje; disminución del riesgo por diversificación de mercados
- **Formas:**
 - **Exportación** desde el país de origen
 - Desarrollar actividades en diversos países: **inversión directa en solitario (filiales) o con socio (joint-ventures)**
 - **Fórmulas híbridas o alianzas:** inversión indirecta (licencias o franquicias)

6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

■ FORMAS DE CRECER LAS EMPRESAS:

■ **Crecimiento Interno:** inversiones para aumentar la capacidad

■ **Crecimiento Externo o concentración de empresas:**

adquisición, participación, asociación o control de otras empresas

❖ **Razones:** eficiencia, poder de mercado, intereses de los directivos, tendencia del sector, presiones institucionales, imitación de otras empresas

❖ **Opciones:**

➤ **Integración de sociedades (absorción) o fusiones**

➤ **Compra o participación en sociedades (grupo)**

➤ **Cooperación y alianzas entre empresas:**

- Contratos de larga duración
- Franquicia
- Licencias
- Subcontratación
- Spin-off
- Consorcios (AIE y UTE)
- Joint-venture

➤ **En las empresas hoteleras: Internas (propiedad), Externas (adquisiciones, fusiones y absorciones; arrendamiento, franquicia, alianzas estratégicas, consorcios, joint venture, CONTRATO DE GESTIÓN y BRANDING**



project

VISION

access development

managemen

ideas
teamwork

STRATEGY

invent

action

team

motivation

innovation

leadership
planning

