

ESTRATEGIA EMPRESARIAL DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Francisco Marco Serrano [e-mail: fmarcos@uv.es, Telf.: 649-890-474]

Economista (Colegiado nº 520 – Castellón; K|P|K)
D.E.A. Análisis Económico (UVEG)
Postgraduado en Dirección de Operaciones (UOC)

Profesor del Departamento de Dirección de Empresas (UVEG)

Colaborador en el Área de Investigación en
Economía de la Cultura y el Turismo (UVEG, IIDL)

Vuestros perfiles. Conozcámonos.

TEMA 1: Marco Metodológico.

Bibliografía básica:

Medina, D.R., García, J.M. (2005). “Dirección Estratégica de la Empresa Turística”. Papeles de Economía Española, núm.102.

¿Qué es Turismo?: las actividades que realizan las personas (turistas) durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros motivos.

Fuente: *United Nations World Tourism Organization (UNWTO)*

- Fenómeno económico-social.
- Multisectorial: Hostelería, Restauración, Transporte, Otras (ocio, equipamiento...).
- Movimiento geográfico transitorio.
- Ocio y Cultura, Trabajo y Negocios, Motivos Personales, Otros (p.e. religión).

Importancia del Turismo a Nivel Internacional:

- Uno de los sectores con mayor crecimiento a nivel mundial.
 - Vinculado al desarrollo económico (gran oportunidad para los PVD).
 - Comparable en volumen al comercio de comida, automóviles, y petróleo.
 - Amplia diversificación del sector y con gran competencia.
-
- Turismo Internacional – llegadas: 25M (1950), 903M (2007) >> Incr. 3.512%
 - Comercio Internacional – ingresos: aprox. USD 3B / día.
 - Diversificación Geográfica – top 15 destinos: 98% (1950), 57% (2007).

Fuente: Tourism Highlights. 2008 Edition. UNWTO.

Importancia de España a Nivel Internacional Turístico:



Net incoming tourism: “The size of each territory indicates the number of tourist trips made to that territory minus the number made from that territory to elsewhere.”

Fuente: Telegraph.co.uk

Importancia del Turismo a Nivel Nacional:

- Llegadas de Turistas Internacionales: 58,5M (2006).
- Ingresos por Turismo Internacional: USD 85,7MM (2006).
- Demanda Turística: 10,8% PIB (2006).
- Pernoctaciones Totales en España: 383,3M (2007).
- Pernoctaciones Totales en Hoteles: 71,2% (2007).
- Pernoctaciones de No Residentes: 151,9M (2007).
- Ocupación Hotelera: 56,2% (2007).
- Transporte Aéreo de Pasajeros: 147,9M (2006).
- Empresas del Sector: 14,1%, más de 280.000 (2005).

Fuente: España en Cifras 2008. INE.

**ENTORNO DEL
SECTOR ES
COMPLEJO**

**¡¡¡QUEREMOS
DEDICARNOS AL SECTOR
O YA ESTAMOS EN ÉL!!!**

**IMPORTANCIA
DEL
SECTOR**

**Ampliar con
el punto II
de la
bibliografía
básica.**

¡¡¡NECESITAMOS SABER DE ESTRATEGIA!!!

“...el arte y la ciencia de poner en práctica y desarrollar todos los potenciales de una empresa, que le aseguren una supervivencia a largo plazo y a ser posible beneficiosa.”

Muñiz, R.. “Marketing en el siglo XXI”. 2ª Edición.

Conocimientos Básicos:

Obviamente, aquellos adquiridos en...

1) Dirección Estratégica I

Misión, Visión, Objetivos
Negocio, Estrategia Corporativa y Competitiva
Tipos de Estrategia
Técnicas y Herramientas de Análisis Estratégico

2) Dirección Estratégica II

Ámbito Interno de la Empresa
Implementación de la Estrategia
Dirección y Diseño de la Organización y del Trabajo
Dirección de RR.HH.
Cultura y Clima en la Organización

La Estrategia como Plan Global:

Integraremos una serie de decisiones/acciones con el fin de establecer una posición favorable mediante los recursos disponibles. A estas decisiones las denominaremos “estratégicas”.

Características de las Decisiones Estratégicas:

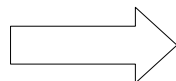
- Alta importancia.
- Involucran una gran cantidad de recursos.
- Irreversibilidad.

Niveles de las Decisiones Estratégicas:

- Corporativo.
- Negocio.
- Funcional.

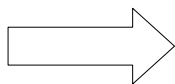
Niveles Estratégicos:

CORPORATIVO



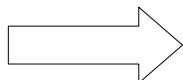
- La Organización como un todo, de modo global.
- Sectores donde entrar/salir, y cuando.
- Captación y asignación de recursos por sector.
- Ejemplos: diversificación, M&A, integración vertical.

NEGOCIO



- La Organización en una de sus líneas de negocio.
- Definición de las líneas de acción por línea.
- Captación y asignación de recursos por línea.
- Ejemplos: selección de mercado, competencia en calidad o en precios, ciclo de vida del servicio.

**FUNCIONAL
(subnivel)**



- La Organización en sus áreas funcionales.
- ¿Cómo desarrollar la estrategia?
- Alineación con la estrategia Corporativa/Negocio.
- Ejemplos: desarrollo de la campaña de marketing, implantación de un sistema de calidad.

**BUSCAR EL
ALCANCE ESTRATÉGICO**

**BUSCAR
LA
V.C.**

OPCIONES

¿El Ajedrez o El Stratego? :

Éxito en la implantación de la estrategia...

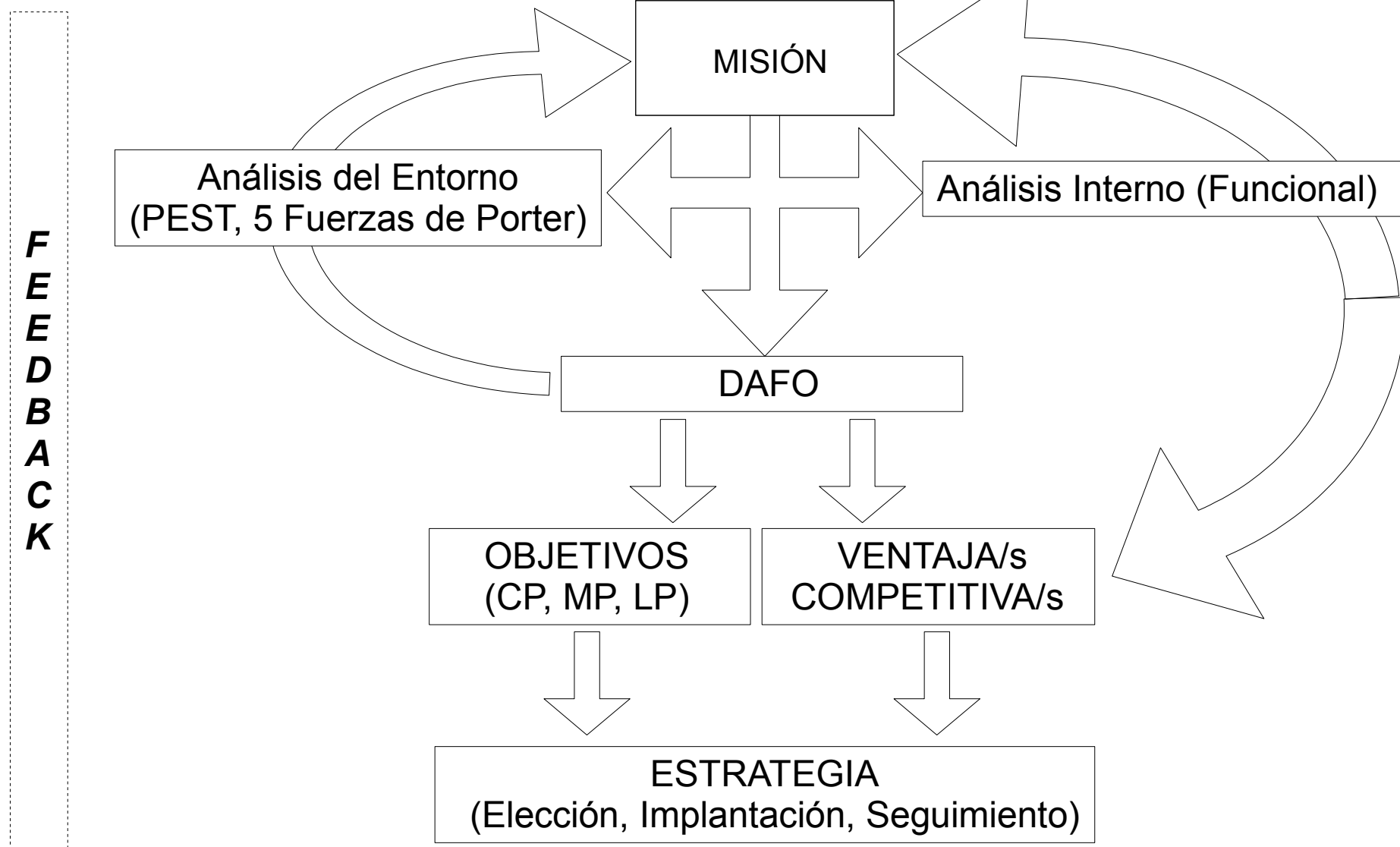
- Objetivos sencillos, coherentes y a largo plazo.
- Conocimiento de nuestra organización y de su entorno.
- Eficiencia en la implantación.

Más aún...

- La estrategia es común a toda la organización, todos deben conocerla y entenderla.
- Dirección debe liderar el proceso, lo cual nos remite al punto anterior.
- Correcto diseño de incentivos.
- Correcto proceso presupuestario (generalmente el business plan está desvinculado del presupuesto operativo/anual).

BALANCED SCORECARD / CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica:



Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica (cont.):

Ejemplos de Análisis:

Guías de “Turismo Rural” y “Turismo Activo” del CEEI Comunidad Valenciana.

Ejemplos de Estrategia:

El resto de sesiones las dedicaremos a estudio de casos de estrategias.

- _Estrategias corporativas y de negocio.
- _Estrategias de hoteles, aerolíneas, y otros servicios turísticos.
- _Estrategias de éxito, y fracaso.
- _Estrategias de diversificación, integración, compra, calidad, y sostenibilidad.

Propuesta de Modelo de Planificación Estratégica (cont.):

Uso del modelo en la industria hotelera (Falcón y Muñoz, 1998)...

- 20 de 24 empresas participantes con sede en España tenían Plan Estratégico formal.
- En estas 20, la Alta Dirección apoyaba y estaba muy comprometida con el proceso.
- 6 de estas 20 planifican a 5 años, 5 lo hacen a 3; todas 11 lo revisan anualmente.
- 9 de estas 20 presentan una alta flexibilidad en los cambios; 4, muy alta; 7, media.
- 6 de estas 20 poseen Departamento de Planificación.
- Las áreas funcionales más involucradas después de la AD son marketing y finanzas.
- 12 de estas 20 aseguran que planificación=realización; 5, casi siempre; 3, no.
- 12 de estas lo realizan ellas mismas; el resto, 8, contrata a consultores.
- [ANALIZAR Y DISCUTIR EL CUADRO N°1, PÁG.169, MEDINA Y GARCÍA 2005].