

MASTER OFICIAL DE TURISMO

2013-2014

CÓMO DIRIGIR DE FORMA ESTRATÉGICA

Prof. Dra. M^a Angeles Plaza Mejía
plaza@uhu.es

MASTER OFICIAL DE TURISMO

1. Conceptualización. Estrategia y Dirección Estratégica

2. Pensamiento Estratégico

3. Problema Estratégico

4. Estrategias Genéricas: Ansoff y Porter

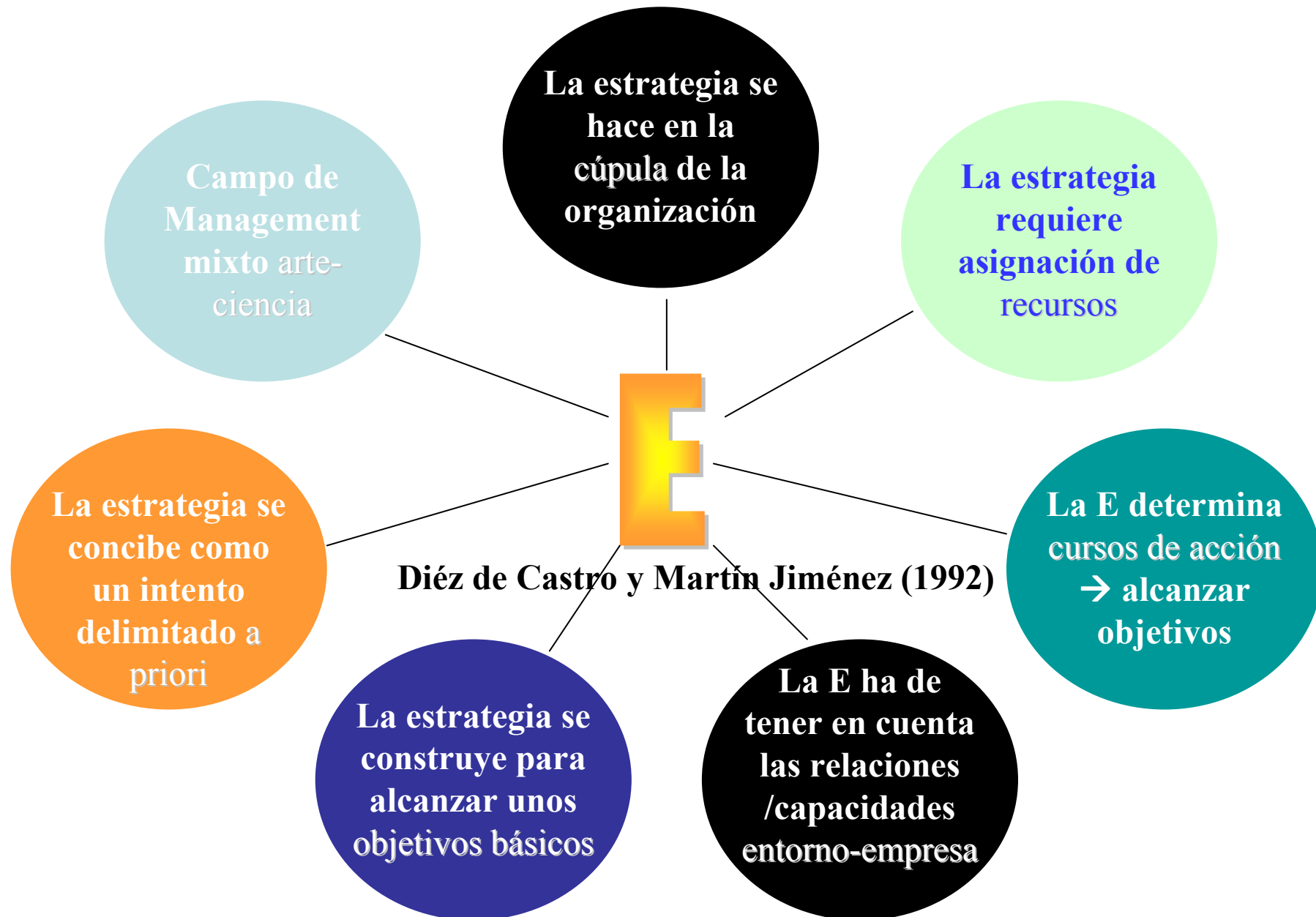
5. Perfil del Directivo Hotelero Internacional

1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE DIRECCIÓN



1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA



1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Carácter apriorístico



- **Estrategia Intentada:** aquella intencional, pensada con anticipación.
- **Estrategia Realizada:** secuencia de decisiones que muestra consistencia en el tiempo, sea intencionada o no.
- **Estrategia Emergente:** parte de la estrategia realizada que nunca fue intentada.
- **Estrategia Deliberada:** parte de la estrategia intentada que se realiza.
- **Estrategia no Realizada:** parte de la estrategia intentada que nunca llega a ponerse en marcha

1. CONCEPTO DE ESTRATEGIA Y DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Carácter apriorístico

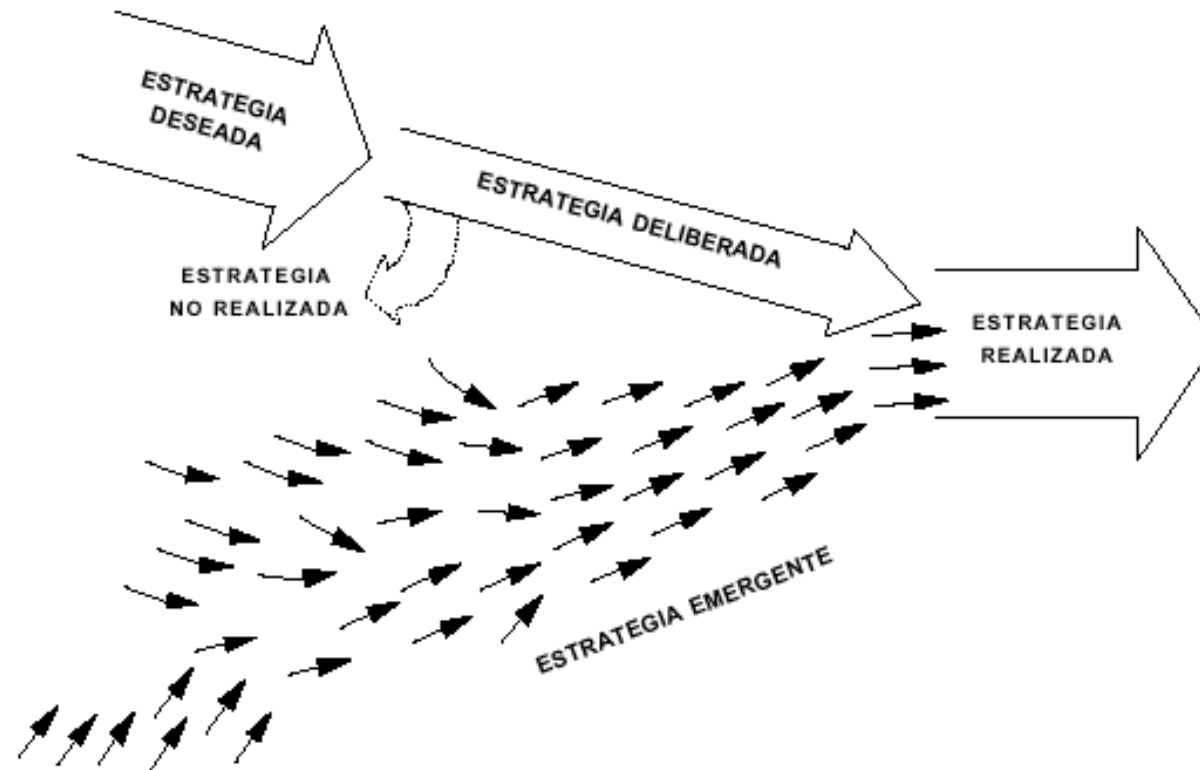


Figura 2: Formas de Estrategia.

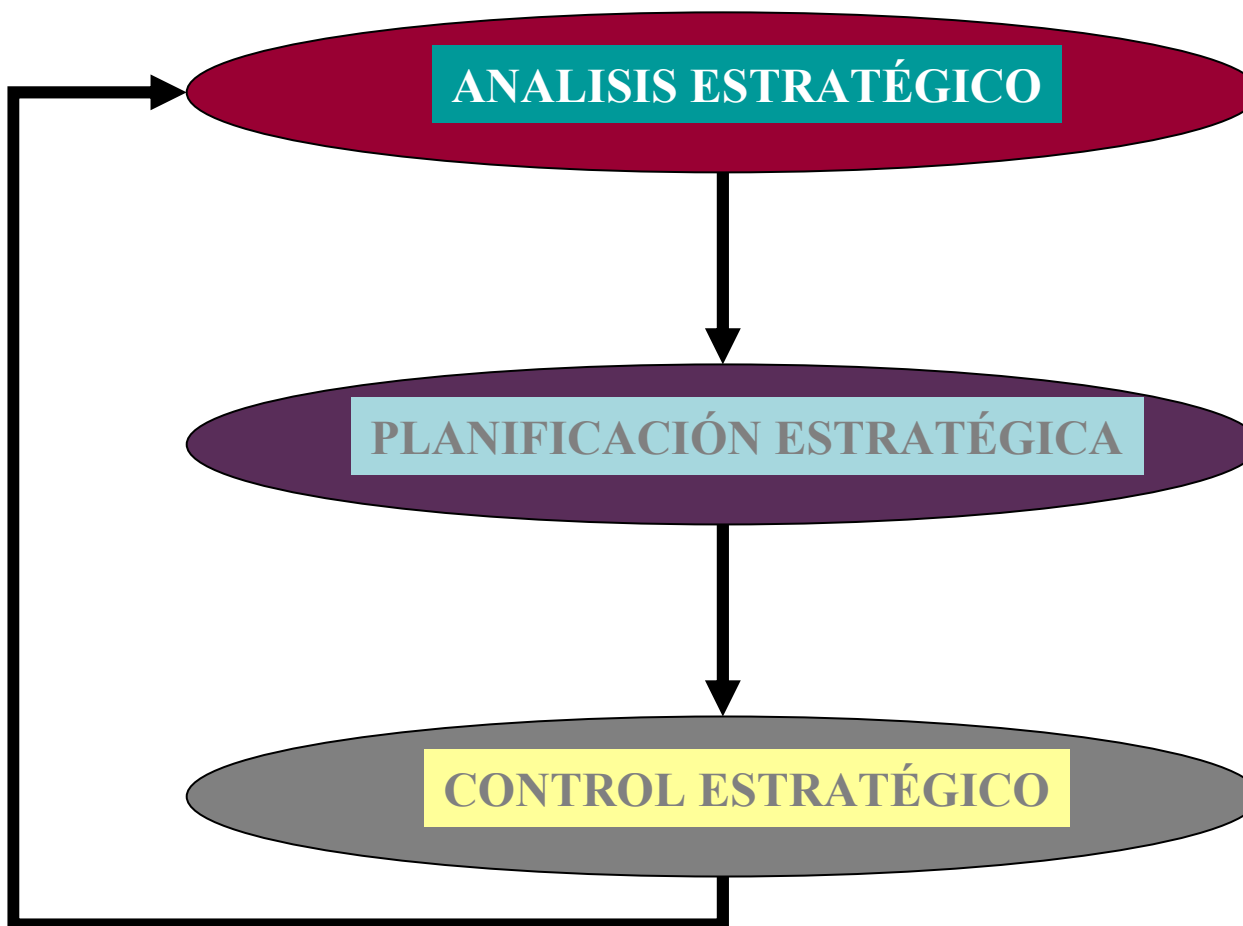
Fuente: Adaptado de Mintzberg (1994).

ANÁLISIS ESTRATÉGICO

DAFO

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

CONTROL ESTRATÉGICO



MASTER OFICIAL DE TURISMO

1. Conceptualización. Estrategia y Dirección Estratégica

2. Pensamiento Estratégico

3. Problema Estratégico

4. Estrategias Genéricas: Ansoff y Porter

5. Perfil del Directivo Hotelero Internacional

2. PENSAMIENTO ESTRATEGICO



2. PENSAMIENTO ESTRATEGICO



EMPRESA HOY

1. ¿Dónde estamos?

ESTRATEGIA



3. ¿Cómo llegar hasta allí?



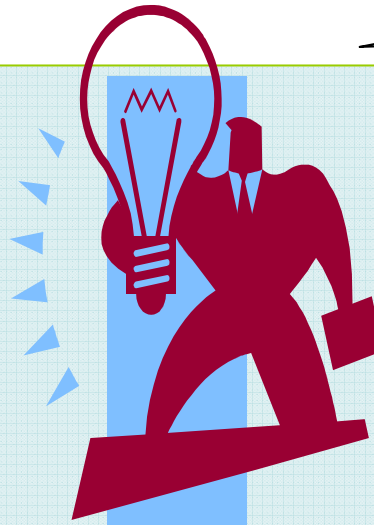
EMPRESA MAÑANA

2. ¿Hacia dónde va la empresa?

MISIÓN

¿A qué mercado nos vamos a dirigir?

- Tipo de consumidores
- Área geográfica



¿Qué producto vamos a ofrecer?

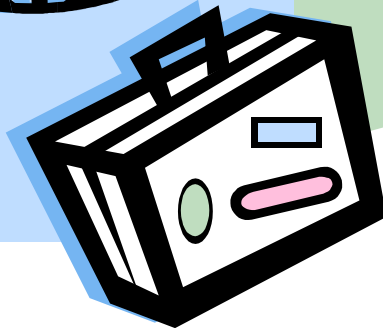
- Necesidad que satisface
- Tecnología a utilizar

2. PENSAMIENTO ESTRATEGICO

MISIÓN: ESTRATEGIA PRODUCTO-MERCADO, MISION, IDENTIDAD DE LA EMPRESA, NICHO DE MERCADO

Enfoque Pragmático

Debe perfilar la línea del negocio y la extensión del mismo



Perspectiva Filosófica

Justificación o razón
existencial ante la sociedad
en la que actúa



2. PENSAMIENTO ESTRATEGICO

LA VISIÓN

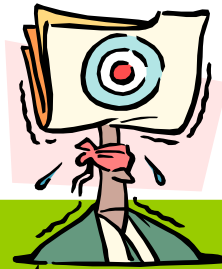
Representa el propósito estratégico, la proyección mental en el presente de las expectativas de la empresa, sobre lo que quiere ser y hacer la organización.



LA MISIÓN

Representa la finalidad y función que conceptualiza a la organización, la naturaleza del negocio, por qué existe éste, a quién sirve y los principios y valores bajo los que se intenta funcionar. En el origen de la empresa, la misión es la forma de concretar la visión del emprendedor.

2. PENSAMIENTO ESTRATEGICO



OBJETIVO

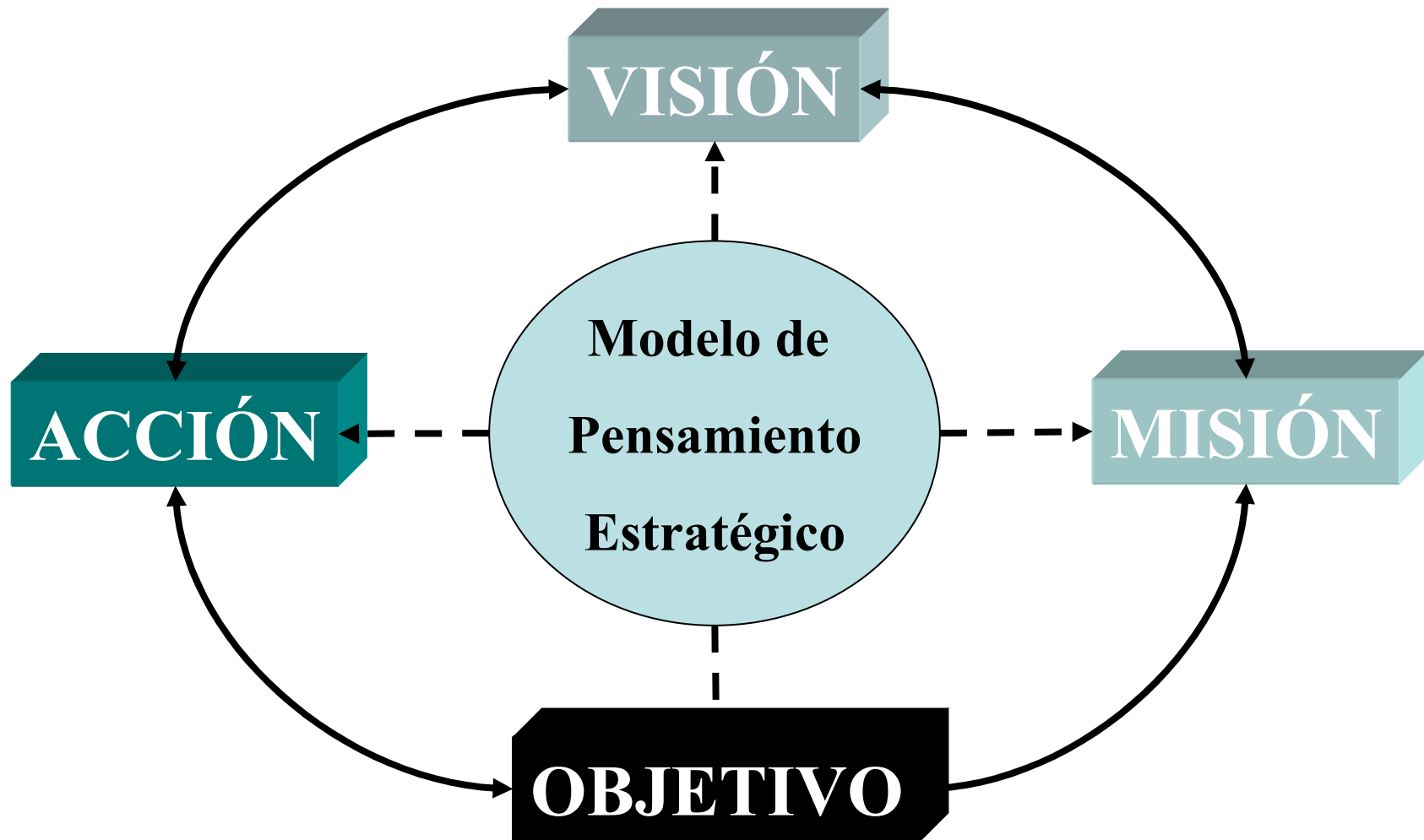
Es la expresión concreta y operativa de lo que la empresa pretende alcanzar. Es “la guía en la consecución de los propósitos de la organización” (Bueno, 1996)

ACCIÓN

Es la concreción final de los objetivos, es decir, cualquier propósito a alcanzar en un horizonte determinado, definido en un momento y un espacio específicos

2. PENSAMIENTO ESTRATEGICO

MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO



2. PENSAMIENTO ESTRATEGICO

DINÁMICAS DEL MODELO DE PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

La secuencia del emprendedor



La dinámica del organizador



La secuencia del innovador



La secuencia del reestructurador



MASTER OFICIAL DE TURISMO

1. Conceptualización. Estrategia y Dirección Estratégica

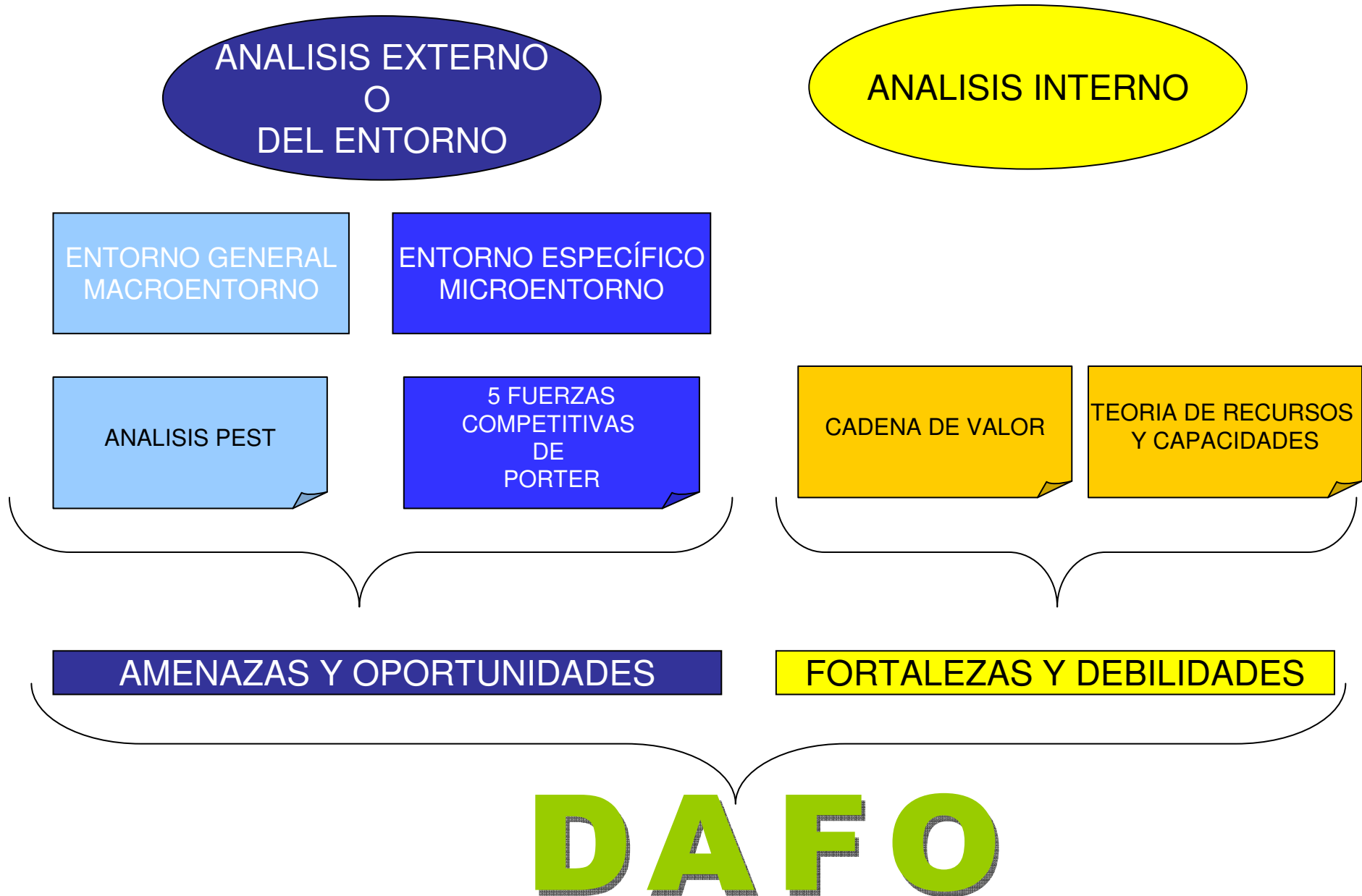
2. Pensamiento Estratégico

3. Problema Estratégico

4. Estrategias Genéricas: Ansoff y Porter

5. Perfil del Directivo Hotelero Internacional

3. PROBLEMA ESTRATEGICO



ANÁLISIS DEL ENTORNO. MEDIO GENERAL O MACROENTORNO



ANÁLISIS DEL ENTORNO. MEDIO ESPECÍFICO O MICROENTORNO

DIMENSIONES:

- Político-legal.
- Económica.
- Socio-cultural.
- Tecnológica.

FUERZAS COMPETITIVAS:

- Competencia actual.
- Competencia potencial.
- Poder negociador de Clientes
- Poder negociador de Proveedores
- Productos sustituiivos.
- Consumidores (usuarios).

SECTOR (rama de actividad)

```
graph BT; S[SECTOR (rama de actividad)] --> D[DIMENSIONES]; S --> F[FUERZAS COMPETITIVAS];
```

The diagram illustrates the relationship between the Sector and the Dimensions and Competitive Forces of the Microenvironment. At the bottom, a black box labeled 'SECTOR (rama de actividad)' has two arrows pointing upwards to two light blue boxes. The left box is titled 'DIMENSIONES:' and lists four dimensions: 'Político-legal.', 'Económica.', 'Socio-cultural.', and 'Tecnológica.'. The right box is titled 'FUERZAS COMPETITIVAS:' and lists six competitive forces: 'Competencia actual.', 'Competencia potencial.', 'Poder negociador de Clientes', 'Poder negociador de Proveedores', 'Productos sustituiivos.', and 'Consumidores (usuarios).'

3. PROBLEMA ESTRATEGICO

FUERZAS COMPETITIVAS: LA ESTRUCTURA COMPETITIVA DE UN SECTOR



3. PROBLEMA ESTRATEGICO

**COMPETENCIA
POTENCIAL: AMENAZA
DE NUEVOS
COMPETIDORES**

1. BARRERAS DE ENTRADA

2. REACCION DE LOS
COMPETIDORES
EXISTENTES

3. ESTRUCTURA DE PRECIOS
Precios Disuasivos

3. PROBLEMA ESTRATEGICO

1. BARRERAS DE ENTRADA

ECONOMÍAS DE ESCALA

OTRAS DESVENTAJAS EN COSTES

DIFERENCIACIÓN

REQUISITOS EN CAPITAL

COSTES DE CAMBIO

ACCESO A LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

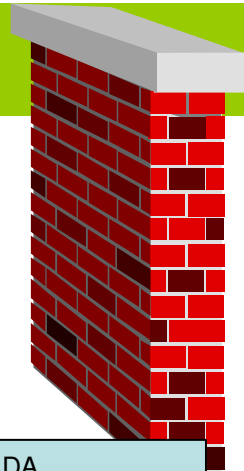
POLÍTICAS DE LOS PODERES PÚBLICOS

TECNOLOGÍA PATENTADA

ACCESO FAVORABLE A MATERIAS
PRIMAS

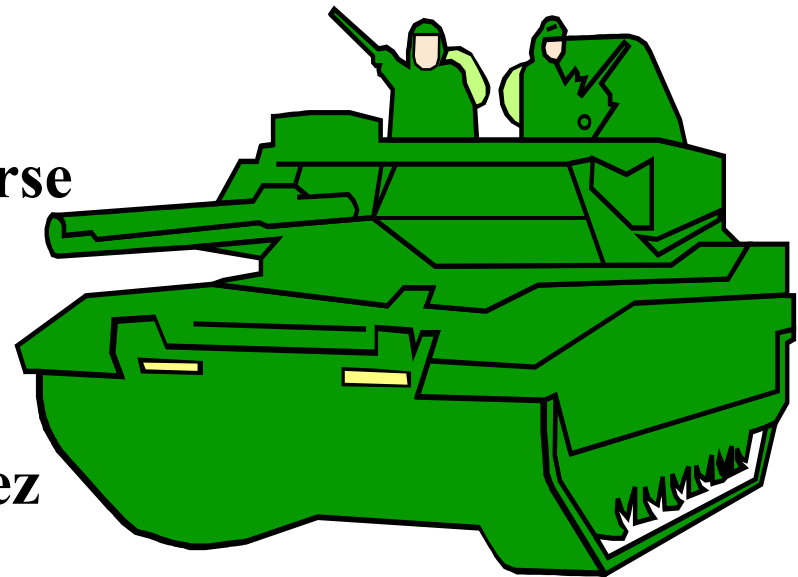
LOCALIZACION PRIVILEGIADA
SUBVENCIONES PÚBLICAS

EXPERIENCIA ACUMULADA



2. REACCIÓN DE LOS COMPETIDORES EXISTENTES

- **Fuerte reacción histórica**
- **Empresas con recursos para defenderse**
- **Gran compromiso con el sector**
- **Activos inmovilizados de poca liquidez**
- **Crecimiento lento del sector**



3. PRECIO DISUASIVO

Nivel de la variable precio que equilibra los beneficios potenciales derivados de la entrada en un sector, con los costes esperados de salvar las barreras estructurales y la posible reacción de la competencia

Depende de:

- Condiciones objetivas
- Expectativas del que ingresa

Teóricamente se podría eliminar la amenaza de nuevas entradas si las empresas existentes en el sector fijasen un precio por debajo del precio disuasivo

3. PROBLEMA ESTRATEGICO

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

LAS EMPRESAS DE UN SECTOR SON MUTUAMENTE DEPENDIENTES.....
.....LO QUE HACE UNA REPERCUTE PARA BIEN O PARA MAL EN EL RESTO DEL SECTOR

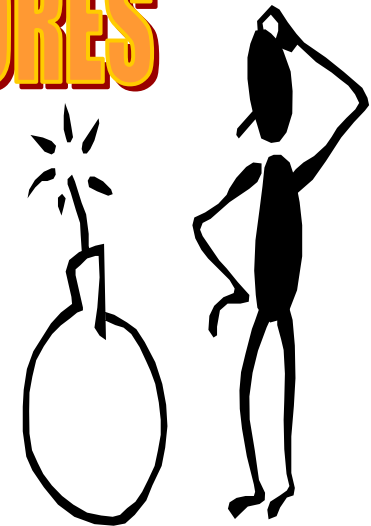
ACCION ----- REACCION

COMPETENCIA EN PRECIOS

COMPETENCIA EN ESFUERZOS COMERCIALES

RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES

- Gran número o equilibrio entre ellos
- Crecimiento lento del sector
- Costes fijos o de almacenamiento elevados
- Falta de diferenciación
- Incrementos de capacidad
- Competidores diversos
- Elevados intereses estratégicos
- Fuertes barreras de salida



Activos especializados

Costes fijos de salida

Interrelaciones estratégicas

Barreras emocionales

Restricciones sociales y
gubernamentales

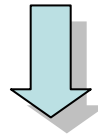
3. PROBLEMA ESTRATEGICO

Presión de productos sustitutivos.

¿Qué son

productos sustitutivos?

Desempeñan la misma función en el sector en estudio



La posición frente a los productos sustitutivos
puede fortalecerse mediante acciones colectivas de
las firmas del sector

Vigilar:

Tendencias que mejoran la posición y precio de los productos sustitutos

Productos sustitutos procedentes de sectores de alto rendimiento

3. PROBLEMA ESTRATEGICO

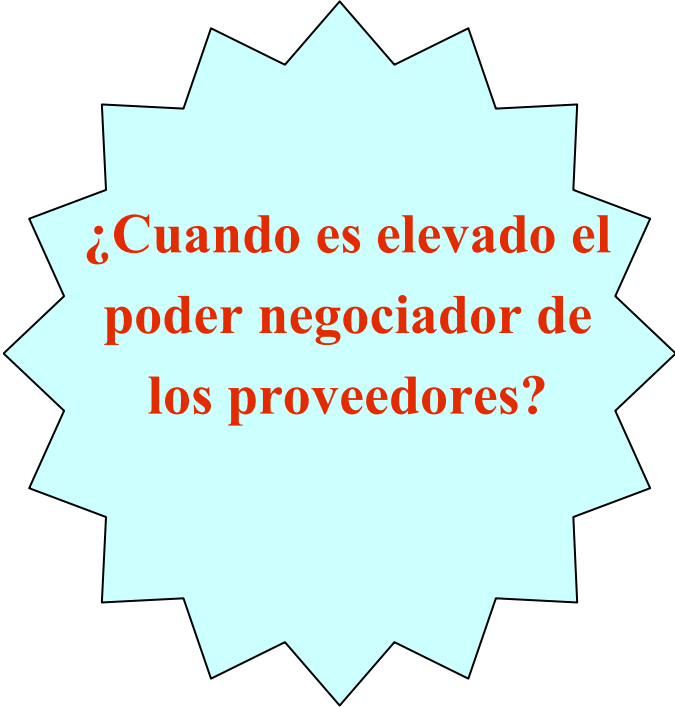
¿De qué depende el poder negociador de los clientes?

- ❏ *Concentración de las ventas*
- ❏ *Importancia respecto a sus costes*
- ❏ *Diferenciación de los productos*
- ❏ *Costes de cambio*
- ❏ *Rentabilidad*
- ❏ *Integración hacia atrás*
- ❏ *Calidad*
- ❏ *Información*



3. PROBLEMA ESTRATEGICO

Poder negociador de los proveedores.



¿Cuando es elevado el poder negociador de los proveedores?

Dominados por pocas empresas y más concentrados que el sector

Inexistencia de productos sustitutos

No ser un cliente importante

Venden insumos importantes para el proceso de fabricación y/o calidad del cliente

Productos diferenciados o con costes de cambio

Amenaza de integración hacia adelante

LA ACCIÓN DE LOS PODERES PÚBLICOS

Imponiendo barreras de entrada

Como comprador o proveedor



Promoviendo productos sustitutos

Alterando la rivalidad

MASTER OFICIAL DE TURISMO

1. Conceptualización. Estrategia y Dirección Estratégica

2. Pensamiento Estratégico

3. Problema Estratégico

4. Estrategias Genéricas: Ansoff y Porter

5. Perfil del Directivo Hotelero Internacional

4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS

- 1. EI ENFOQUE DE ANSOFF: LA MATRIZ DE ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS BÁSICAS**
- 2. EI ENFOQUE DE PORTER: LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS**
- 3. 3. UN ENFOQUE INTEGRADOR**

4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS. ANSOFF

EL ENFOQUE DE ANSOFF

	MERCADOS ACTUALES	MERCADOS NUEVOS
PRODUCTOS ACTUALES	Penetración en el mercado	Desarrollo del mercado
PRODUCTOS NUEVOS	Desarrollo del producto	Diversificación

4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS. ANSOFF

	MERCADOS ACTUALES
PRODUCTOS ACTUALES	Penetración en el mercado

**Incrementar la
cuota de mercado**

- A. Atraer nuevos clientes que aún no usan el producto**
- B. Arrebatar clientes a la competencia**
- C. Aumentar el uso de los productos por parte de los clientes actuales**

4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS. ANSOFF

	MERCADOS NUEVOS
PRODUCTOS ACTUALES	Desarrollo del mercado

Ampliar el
mercado actual

A. Segmentación del mercado

B. Introducción de nuevos mercados geográficos

4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS. ANSOFF

	MERCADOS ACTUALES
PRODUCTOS NUEVOS	Desarrollo del producto

**A. Cambiar algunas características del producto
(tamaño, presentación, precio,...)**

B. Producto nuevo

4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS. ANSOFF

	MERCADOS NUEVOS
PRODUCTOS NUEVOS	Diversificación

CONCÉNTRICA

CONGLOMERADA

2. EI ENFOQUE DE PORTER: LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

VENTAJA ESTRATÉGICA			
ÁMBITO COMPETITIVO		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajos costes
	Amplio (todo el sector)	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO EN COSTES
	Reducido (sólo un segmento)	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	

1. LIDERAZGO EN COSTES

**MENORES
COSTES**

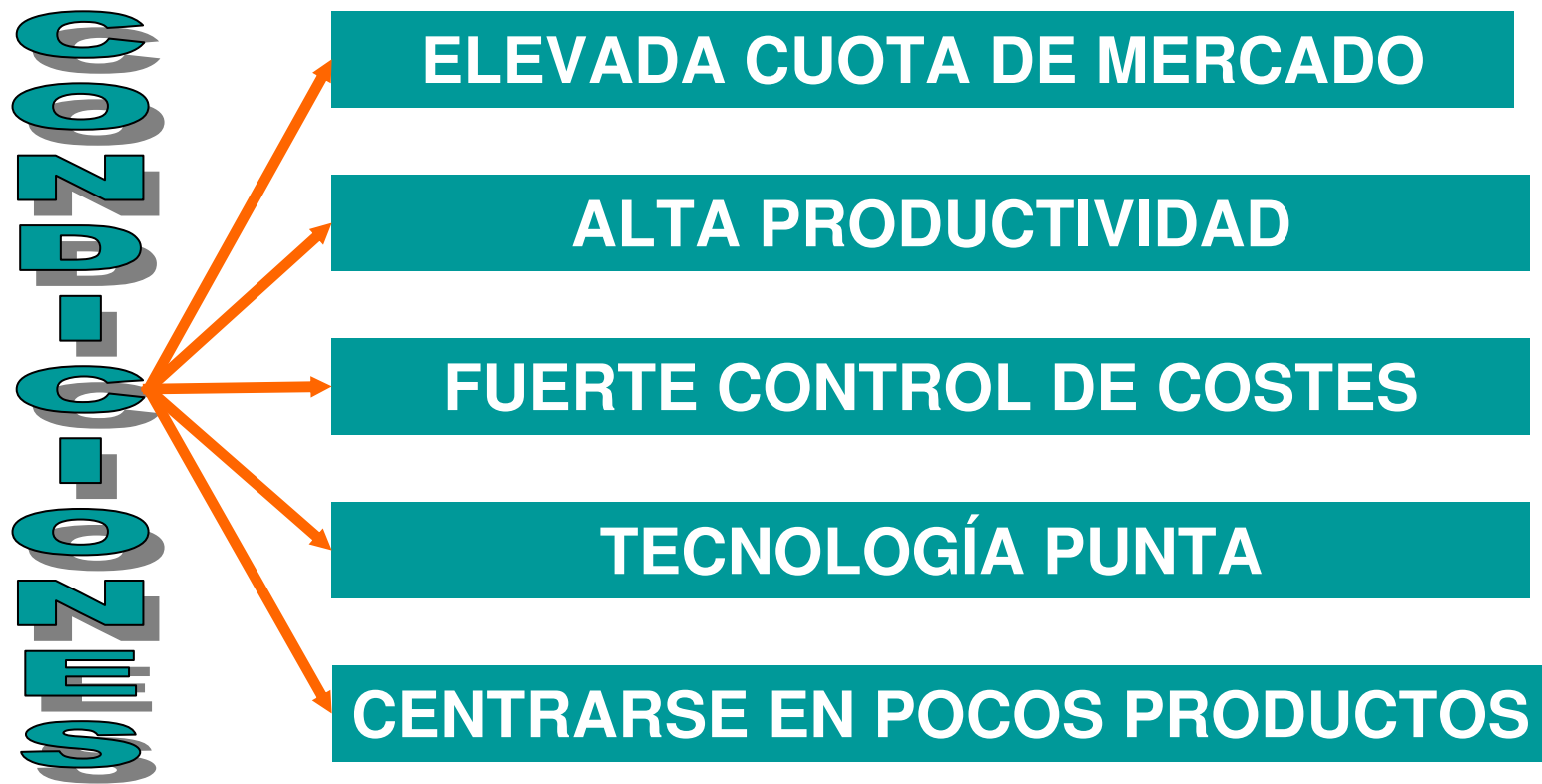


**MENORES
PRECIOS**

REQUISITOS

- Instalaciones capaces de producir grandes cantidades de forma eficiente
- Reducciones de costes basadas en la experiencia
- Acceso favorable a materias primas
- Rígidlos controles de costes
- Optimización de costes en áreas como I+D, fuerza de ventas, publicidad, distribución,...

1. LIDERAZGO EN COSTES



2. DIFERENCIACIÓN

Ofreciendo un producto que sea percibido en el mercado como único, distinto de los de la competencia

SE BASA EN

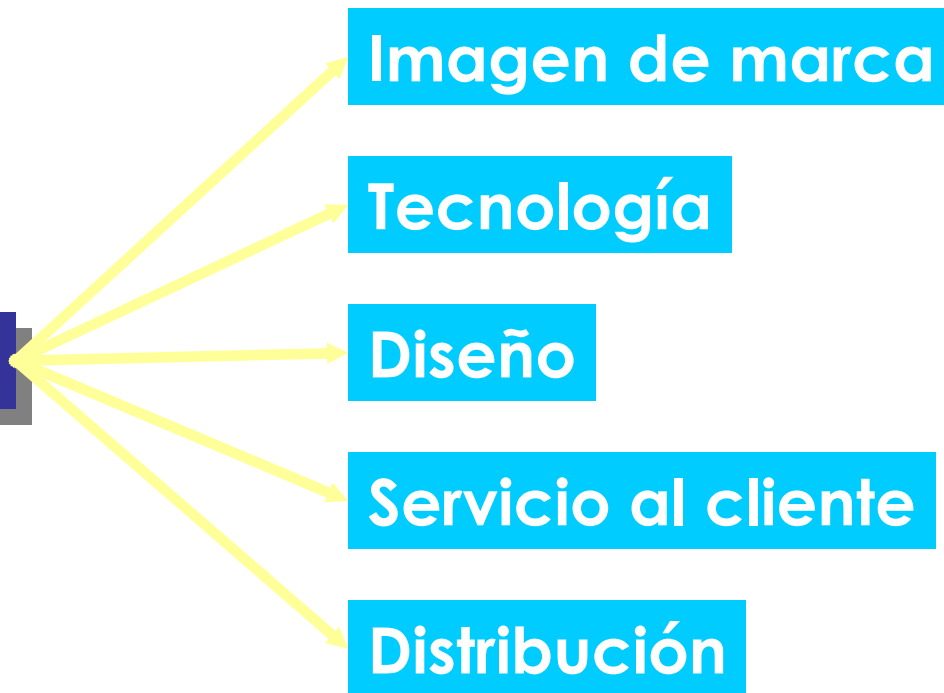
Imagen de marca

Tecnología

Diseño

Servicio al cliente

Distribución



3. ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

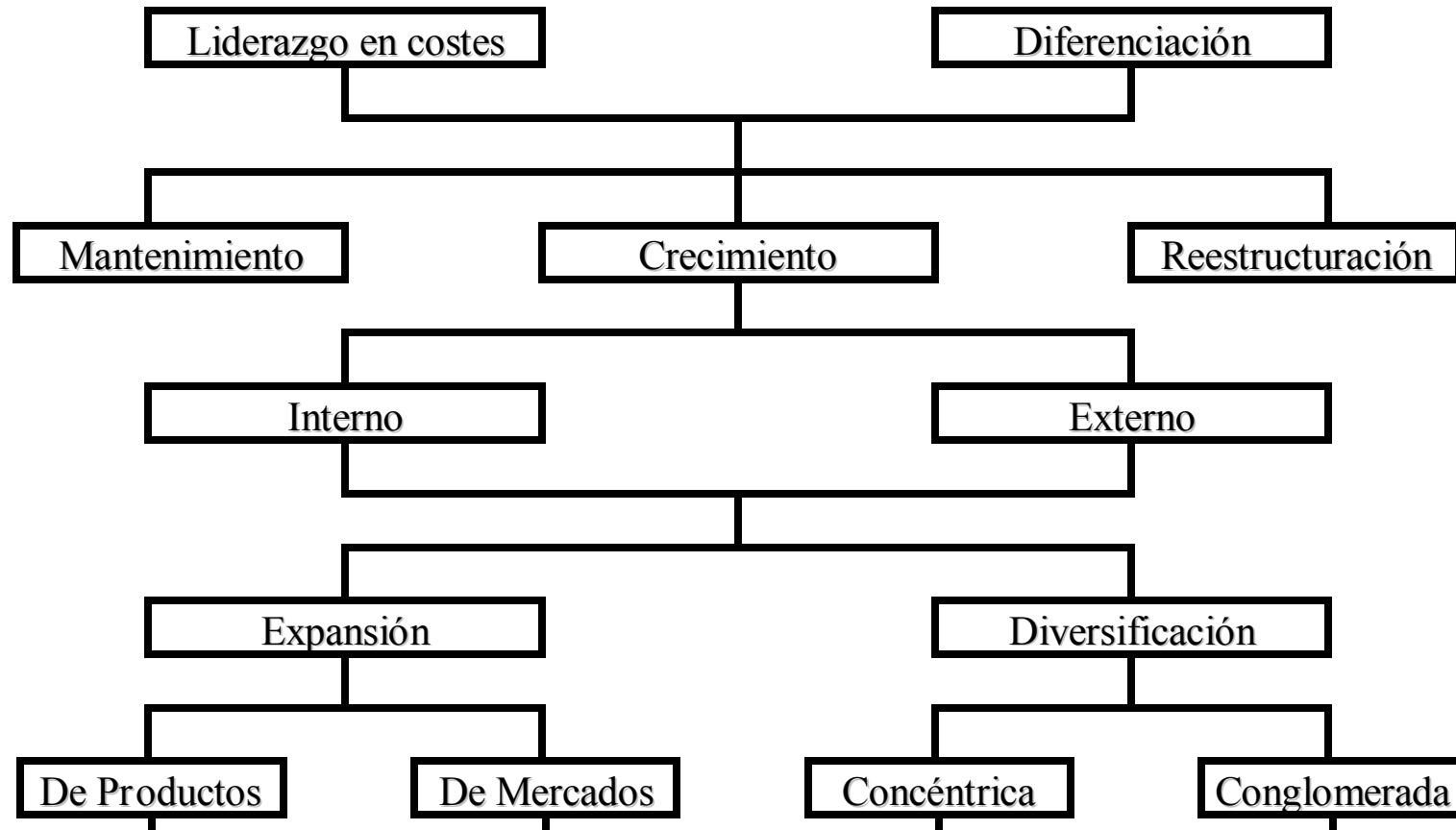
Consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores específico o un mercado geográfico concreto

SE BUSCA



Alcanzar una estrategia de diferenciación o de liderazgo en costes en un mercado limitado

4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS. EL ENFOQUE INTEGRADOR



4. ESTRATEGIAS GENÉRICAS. EL ENFOQUE INTEGRADOR

ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO			Ventaja Competitiva	
			Liderazgo en costes	Diferenciación
Interno	Expansión	De Productos		
		De Mercados		
	Diversificación	Concéntrica		
		Conglomerada		
Externo	Expansión	De Productos		
		De Mercados		
	Diversificación	Concéntrica		
		Conglomerada		

MASTER OFICIAL DE TURISMO

1. Conceptualización. Estrategia y Dirección Estratégica

2. Pensamiento Estratégico

3. Problema Estratégico

4. Estrategias Genéricas: Ansoff y Porter

5. Perfil del Directivo Hotelero Internacional