2.ª edición

Dirección estratégica de organizaciones turísticas

Cristóbal Casanueva Rocha
María Ángeles Gallego Águeda



PIRÁMIDE

2.ª edición

Dirección estratégica de organizaciones turísticas

CRISTÓBAL CASANUEVA ROCHA
CATEDRÁTICO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

MARÍA ÁNGELES GALLEGO ÁGUEDA
PROFESORA TITULAR DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS
DE LA UNIVERSIDAD DE SEVILLA

2.ª edición

Dirección estratégica de 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 y María Ángeles Gallego Águeda, 2019
© Segunda edición electrónica publicada por Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S. A.), 2019
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: 978-84-368-4076-6

Índice

Prólogo 9

Introducción 13

1. Dirección estratégica y organizaciones turísticas 19

1.1. ¿Qué es la estrategia? 19
1.2. Los elementos de la estrategia 23
1.3. Los niveles de la estrategia 26
1.4. El proceso de dirección estratégica 30
1.5. La dirección estratégica en las organizaciones turísticas 35

2. Análisis externo. Análisis sectorial y análisis interno del sector. 53

2.1. El entorno de las organizaciones turísticas. Elementos del entorno general 53
2.2. Análisis sectorial. El modelo de rivalidad de Porter 59
2.3. Consecuencias y limitaciones del análisis sectorial 64
2.4. Análisis interno del sector: segmentación y grupos estratégicos 69
2.5. Análisis de los *stakeholders* 74

3. Análisis interno. Recursos y capacidades 87

3.1. La estrategia basada en los recursos y capacidades de la empresa .. 87
3.2. Análisis de los recursos de la empresa 91
3.3. Análisis de las capacidades organizativas 97
3.4. Mecanismos de integración de grupos de recursos para crear capacidades organizativas 102
3.5. ¿Generan los recursos y capacidades beneficios para la empresa? ... 103

© Ediciones Pirámide

4. Elección de la estrategia y ventaja competitiva 115

4.1. La ventaja competitiva 115
4.2. La consecución de la ventaja competitiva 117
4.3. El mantenimiento de la ventaja competitiva 122
4.4. Análisis de las alternativas estratégicas 127
4.5. Criterios de evaluación de las alternativas estratégicas 140

5. Decisiones estratégicas I: opciones estratégicas 161

5.1. Estrategias genéricas de Porter 161
5.2. Matrices de cartera 173
5.3. Estrategias según el ciclo de vida 181
5.4. Estrategias según el estado del sector 184
5.5. Estrategias de crecimiento 193

6. Decisiones estratégicas II: estrategias de desarrollo 207

6.1. El crecimiento de la empresa 207
6.2. La integración vertical 209
6.3. Diversificación 215
6.4. Internacionalización 222
6.5. Cooperación y redes en las empresas turísticas. La estrategia colectiva 231

Bibliografía 255

© Ediciones Pirámide

Prólogo

Siempre es un placer prologar un libro, demuestra el afecto de los autores y la oportunidad de expresar una opinión acerca de un trabajo bien hecho. En este caso, además, la satisfacción es mayor pues el contenido de la obra versa sobre la estrategia de la empresa, un tópico de enseñanza e investigación al que he dedicado una buena parte de mi carrera académica y de mi práctica profesional.

Actualmente, y desde hace ya varios años, todo el mundo habla de estrategia, de la necesidad de elaborar y desarrollar una estrategia bien enfocada que permita resolver los problemas y alcanzar las metas. Se ha convertido en uno de esos términos que se emplean de forma generalizada y que, en muchas ocasiones, aparecen disociados de su verdadero sentido, al menos del significado que tiene, o tuvo, en el ámbito empresarial. Ciertamente, la estrategia es un plan, un conjunto de acciones coherentes y coordinadas para lograr un objetivo; normalmente se refiere a objetivos generales y a largo plazo, aunque estos calificativos son siempre relativos. No obstante, la estrategia empresarial es mucho más que eso, supone el reconocimiento y la comprensión de las poderosas fuerzas del entorno y el empeño consciente e intencionado de aislarse de ellas, preferiblemente con anticipación pero en muchos casos como reacción a esas amenazas o para aprovechar las oportunidades que surgen, con la finalidad de lograr la supervivencia de la empresa y su prosperidad.

Los conceptos e ideas acerca de la estrategia se introducen en el mundo empresarial, procedentes de los ámbitos militar y político, en el siglo XIX, cuando muchas empresas comienzan a aumentar su tamaño para atender a mercados cada vez más amplios. La desaparición de estas compañías ante cambios hostiles del entorno, o debido a las propias ineficiencias en su gestión, tenía notables consecuencias para sus propietarios y para los demás grupos interesados en su funcionamiento; era necesario, pues, tratar de asegurar la supervivencia previendo los posibles cambios externos y dotándose de recursos que pro-

© Ediciones Pirámide

porcionaran una mayor competitividad. Se suele decir que la estrategia supuso el intento de sustituir la mano invisible del mercado por la mano visible de los directivos profesionales. Desde entonces, los métodos y esquemas estratégicos se han extendido por el tejido empresarial, impulsados por la creciente complejidad de las empresas, por el progresivo aumento de la competencia y por la disponibilidad de un amplio arsenal de herramientas estratégicas. La combinación y sinergias entre práctica empresarial, enseñanzas de alto nivel, empresas consultoras especializadas y, más recientemente, un potente campo de estudio e investigación, han convertido la dirección estratégica en una de las principales disciplinas de la administración de empresas y en una actividad habitual de la gestión empresarial.

Sin embargo, los períodos de recesión económica, y las frecuentes crisis que las organizaciones experimentan incluso en períodos de bonanza, ponen de manifiesto que una gran mayoría de empresas no realizan adecuadamente sus tareas estratégicas, o simplemente que no las llevan a cabo en absoluto. De ahí la necesidad de seguir insistiendo en la importancia de los temas estratégicos para las empresas de cualquier tipo, tamaño y sector; insistencia que ha de comenzar en los estudios universitarios y de posgrado, concretándose en cursos especializados y en publicaciones de relevancia, como el libro que tiene ahora en sus manos.

La obra que está leyendo es un buen compendio de las enseñanzas más asentadas y novedosas que hemos ido aprendiendo en las últimas décadas sobre la teoría y práctica de la dirección estratégica, aplicadas a un sector de crucial importancia para la economía de nuestro país. Por razones geográficas, culturales e históricas, España es uno de los principales destinos turísticos del mundo, y esa abundante demanda ha impulsado un potente sector, que abarca todo un conjunto de ramas económicas relacionadas, con amplios y variados tejidos empresariales.

No obstante, como se indica en la introducción del libro, muchas empresas turísticas no incorporan un enfoque estratégico en sus procesos de dirección, o lo hacen de forma muy rudimentaria, lo que provoca una situación competitiva muy precaria cuando el entorno se vuelve poco munificiente. Es crucial, pues, que las empresas de uno de los sectores más relevantes de nuestra economía consideren proactivamente los temas estratégicos e introduzcan la sistemática de la reflexión estratégica en sus procesos de decisión. Alcanzar esta meta tendrá sin duda consecuencias beneficiosas para la competitividad de las empresas turísticas y, por tanto, para su supervivencia y éxito en un mundo cada vez más abierto y sujeto a una creciente competencia.

Resulta difícil entender correctamente lo que supone y significa la estrategia empresarial. Recientemente se ha realizado una investigación inductiva para determinar el significado que los estudiosos de la estrategia atribuyen a este término y al campo de la dirección estratégica. Según este estudio, la estrategia y la dirección estratégica tienen que ver con las iniciativas deliberadas o emer-

© Ediciones Pirámide

gentes adoptadas por los directores generales en beneficio de los propietarios de la empresa, que implican la utilización de recursos para fortalecer y mejorar el rendimiento de la compañía en su entorno externo. Desde un punto de vista práctico, la estrategia de la empresa supone adoptar decisiones acerca de cinco cuestiones bien definidas: el ámbito (¿dónde actuará la empresa?), los caminos (¿cómo llegará la empresa a ese ámbito?), los atributos (¿cómo ganará a la competencia?), los procesos (¿cuál será la velocidad y la secuencia de movimientos?) y la lógica económica (¿cómo obtendrá la empresas sus beneficios?). Como se puede observar, la estrategia de la empresa comprende aspectos y decisiones bastante inaprensibles, difíciles de estructurar y sistematizar. A diferencia de otras disciplinas que se enfrentan a situaciones más concretas, la finalidad del análisis estratégico no es proporcionar soluciones a los problemas que se plantean, sino formularse las preguntas correctas acerca de ellos, para tomar decisiones que se centren en los verdaderos dilemas y dificultades a resolver. Es preferible dar una respuesta, aunque sólo sea aproximada, a la pregunta adecuada, que esforzarse en intentar proporcionar una solución exacta a la cuestión equivocada. La estrategia tiene mucho más que ver con hacer las cosas correctas que con realizar correctamente las tareas que no es preciso llevar cabo.

El excelente tratado que los autores han elaborado pretende introducir al lector en todos estos temas, desarrollando ese concepto y esas decisiones a través del esquema ampliamente asentado del proceso de formulación e implantación de estrategias, aplicándolo al caso concreto de las empresas del sector turístico, con su idiosincrasia y sus peculiaridades pero con las mismas necesidades estratégicas que cualquier otra organización empresarial. El libro es claro, pedagógico e ilustrativo, gracias a un esmerado lenguaje y a unos casos cuidadosamente seleccionados, que permiten concretar las ideas teóricas a través de ejemplos de la práctica empresarial. Además, en cada caso descrito se proponen algunas preguntas que suscitan la reflexión y el análisis en función de los conceptos e ideas que han sido explicadas con antelación.

Finalmente quisiera dedicar unas líneas a los autores. Poco puedo decir que no haya expresado ya en otras publicaciones y foros, pues me une con ellos una profunda y prolongada relación de trabajo y amistad. En consecuencia, se podría pensar que mi opinión está cegada, y sesgada, por el aprecio y la admiración que siento por estos extraordinarios profesores universitarios; sin embargo, su trayectoria académica, tanto docente como investigadora, indican con claridad que mi juicio se aproxima bastante a la realidad. Su vocación docente, que mantiene su intensidad después de muchos años de carrera universitaria, su capacidad de estudio e investigación, que se ha concretado en multitud de publicaciones, y esa habilidad para coordinarse y colaborar en multitud de tareas, han sido los pilares sobre los que se ha asentado este excelente tratado acerca de la estrategia en las empresas del sector turístico. El libro está dirigido fundamentalmente a los estudiantes universitarios, que constituyen la razón de ser del trabajo que desarrollan todos los días Cristóbal y María Ángeles, pero también

© Ediciones Pirámide

a todos los profesionales del sector interesados por los temas estratégicos y preocupados por conseguir que sus empresas sean cada vez más eficientes y competitivas, asegurando con ello su supervivencia y prosperidad.

Sevilla, diciembre de 2011.

JOSÉ LUIS GALÁN GONZÁLEZ
Catedrático de Organización de Empresas

© Ediciones Pirámide

Introducción

El turismo es uno de los sectores más interesantes de la economía española, tanto por su peso en la generación de riqueza como por su capacidad de crear empleo. Es uno de los soportes más importantes en la producción del país y el motor de la economía en varias regiones. Esta importancia económica se ve reflejada en el desarrollo empresarial, tanto cualitativo como cuantitativo, que se está produciendo en el sector turístico. El estudio de la empresa turística está así despertando un interés hasta ahora desconocido, ayudado igualmente por la incorporación de nuevos investigadores universitarios, debido a la reciente extensión de los estudios de turismo por buena parte de los centros de formación superior.

En este contexto, la dirección estratégica de las empresas y organizaciones turísticas no ha experimentado aún un desarrollo paralelo, a pesar de la importancia que la estrategia tiene en la gestión empresarial y de los amplios movimientos estratégicos en los que están involucradas muchas empresas turísticas españolas.

La estrategia supone una visión global, a largo plazo, competitiva y sociopolítica de las empresas en su búsqueda del éxito a partir de sus relaciones con los distintos elementos que conforman su entorno. La estrategia informa al resto de las funciones y tareas directivas de las grandes metas de la organización y de las avenidas que se han proyectado para que las distintas unidades, los distintos grupos y cada una de las personas que conforman una organización sigan el camino adecuado para alcanzarlas.

La introducción de la estrategia en el ámbito empresarial es relativamente reciente y se ha realizado en el marco de la organización y la dirección de empresas. Las primeras propuestas estratégicas en el mundo empresarial, que datan de los años setenta del siglo XX, planteaban básicamente las sendas de crecimiento de las empresas. Posteriormente, la atención se centró en cómo ser más competitivo y en el mayor atractivo de unos sectores e industrias sobre otros.

© Ediciones Pirámide

Años más tarde, la atención, que desde el principio se centraba en el entorno de la empresa, pasa al interior de la misma, a sus recursos, a sus capacidades, a su saber hacer, a su oficio... Hoy día, la estrategia empresarial es un campo de conocimiento en pleno crecimiento que se preocupa del ajuste de la empresa con todo lo que la rodea para que logre el éxito, y para conseguirlo se basa en una labor principal de análisis y en una actuación posterior guiada por el deseo de controlar y gobernar el propio destino. La conexión de la estrategia con el gobierno de las personas, con el papel de los *stakeholders* o la gestión de las redes presentes en las empresas no se entenderían sin esta visión más compleja que se ha desarrollado en los últimos años.

Las empresas turísticas, con sus particularidades, con esos clientes tan especiales y sus intensas demandas (los turistas) y con su entorno cambiante e incierto, necesitan de la estrategia para su adecuado gobierno, para marcar las líneas de un futuro que sea ventajoso para dichas empresas turísticas. Posiblemente por la propia juventud del campo de la estrategia, no existen muchos desarrollos específicos para las empresas y organizaciones turísticas.

Esta obra intenta, aunque sea en forma parcial, comenzar el trabajo de incorporar las aportaciones estratégicas más recientes al estudio de las organizaciones turísticas. No se trata de un tratado completo sobre la cuestión, sino de una primera aproximación en nuestro contexto que se adentra en la problemática particular del análisis estratégico, y de la toma de decisiones estratégicas para adaptarlo al entorno de las empresas y organizaciones turísticas.

Para la elaboración de la obra se ha partido de tres fuentes alternativas de conocimiento sobre el tema abordado. La primera de ellas proviene de todo el conocimiento ya asentado y generalmente aceptado en el campo de la estrategia, que suele aparecer en los manuales relacionados con este campo. La incorporación de este tipo de conocimiento a un trabajo que pretende ser una primera aproximación a la dirección estratégica de las organizaciones turísticas parece imprescindible, aún más si se tiene en cuenta que, para muchos lectores de la obra, se trata de su primera inmersión en los temas y en los conceptos estratégicos. La segunda fuente está ligada a los últimos desarrollos en dirección estratégica. Se trata de incorporar las visiones críticas aparecidas en artículos y libros respecto a las propuestas más clásicas y las aportaciones más interesantes sobre las estrategias interorganizativas, análisis de los *stakeholders,* internacionalización, análisis del entorno... La tercera fuente proviene de la investigación propia en temas estratégicos, particularmente las relacionadas con el estudio de las redes empresariales e internacionalización, lo que permite incorporar una visión innovadora y diferente al análisis estratégico y adaptarlo a las condiciones particulares de las empresas turísticas españolas, con gran número de pequeñas empresas inmersas en distintas formas de cooperación y competición combinadas. En la obra se intenta lograr un equilibrio entre estos tres grupos de aportaciones, de forma que tengan un peso similar y que exista una continuidad necesaria entre unas y otras.

© Ediciones Pirámide

Respecto a los lectores potenciales de la obra 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 los mismos 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 publicaciones y acaban haciendo distintos usos de ellas. 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 los mismos. 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 puedan ser útiles para los tres grupos de lectores considerados.

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. Tanto las lecturas como los casos están basados en artículos de prensa. El objetivo es que el lector sea capaz de conectar los conceptos estratégicos de la obra con el conocimiento y la información cotidianos ofrecidos por la prensa. Por último, los textos se acompañan de abundante material gráfico en forma de esquemas, cuadros y tablas.

El libro se estructura en seis capítulos. El primero de ellos es fundamentalmente introductorio, particularmente proponiendo una concepción de la dirección estratégica como proceso, lo que dará una estructura adecuada a su estudio y que será la guía para el desarrollo del resto de la obra. Los dos siguientes capítulos se dedicarán al análisis estratégico: el primero de ellos al externo y el segundo al interno. Los tres últimos capítulos se ocupan de las elecciones estratégicas. El primero de esos tres se centrará en los criterios de selección de las diferentes opciones estratégicas, mientras que los dos últimos entrarán en un análisis más detallado de cuáles son dichas opciones.

El capítulo 1 hace un repaso por los conceptos básicos de la dirección estratégica de las organizaciones turísticas, de forma que el lector no familiarizado con el tema pueda comprender los conceptos que serán tratados en el resto de la obra, y buscando un marco de referencia para los análisis que se presentarán

© Ediciones Pirámide

en capítulos posteriores. Una buena parte de este primer capítulo se dedica a analizar el contexto particular que supone la aplicación de la estrategia a las empresas y organizaciones turísticas, planteando también una forma novedosa de tratar estratégicamente los destinos.

El capítulo 2 se centra en el análisis sectorial, siguiendo básicamente el modelo de la rivalidad ampliada propuesto por Michael Porter, aunque teniendo presente las críticas que se han realizado a dicho planteamiento. También recoge el análisis interno del sector y algunas herramientas útiles para realizarlo, como los grupos estratégicos o la segmentación, para terminar con el análisis de los *stakeholders* o terceros interesados.

El capítulo 3 de la obra se dedica al estudio de los recursos y capacidades propios de las organizaciones turísticas. Comienza con la justificación del cambio de referencia desde el entorno al interior de la empresa en el campo de la estrategia y en la gestión empresarial. Continúa con el desarrollo de las ideas básicas sobre cuáles son y de qué tipo los recursos que posee la empresa y de cómo éstos pueden ser combinados para lograr unas capacidades, competencias y habilidades que permitan conseguir una mayor competitividad. Finaliza con el análisis de las características que deben tener los recursos y habilidades para generar una ventaja competitiva, para que se pueda mantener en el tiempo y para que la empresa pueda aprovecharse de la misma.

El capítulo 4 se ocupa de la ventaja competitiva, de los tipos de ventaja competitiva, de cómo se alcanza y de las condiciones para que cuando una organización la ha conseguido sea capaz de mantenerla en el tiempo. Paralelamente al análisis de la ventaja competitiva, en el capítulo se trata el proceso de elección estratégica señalando algunas herramientas que la apoyan (DAFO, escenarios, análisis de sensibilidad, *benchmarking,* cadena de valor) y los criterios básicos de decisión estratégica.

En el capítulo 5 se proponen una serie de grupos de opciones estratégicas clásicas. Se comienza con las estrategias genéricas de Porter y se analizan de forma detallada los factores de costes y las formas de diferenciación. Se estudian posteriormente las principales matrices de cartera. Se presentan las distintas opciones estratégicas ligadas al ciclo de vida de la empresa. También se presentan las estrategias dependiendo del sector o industria en el que se encuentre la empresa. Finalmente se plantean las posibilidades de crecimiento de las empresas turísticas.

El capítulo 6 está centrado en el desarrollo de la empresa turística por diferentes caminos. Comienza con el estudio de la integración vertical, continúa con el de los procesos de diversificación y sigue con un análisis detallado de las consecuencias estratégicas de la internacionalización. Además presenta los desarrollos más innovadores al extender el estudio de la empresa turística a las redes en las que ésta se encuentra inmersa. No sólo se plantea la problemática de las redes estratégicas y de las fórmulas de cooperación y competición que se desarrollan en las mismas, sino que se avanza con la propuesta de una tipología de

© Ediciones Pirámide

redes de empresas turísticas y se analiza el funcionamiento de cada tipo concreto cuando participan pequeñas empresas del sector. Todo ello, partiendo de la base de la existencia de un nivel estratégico superior al corporativo, que vendría dado por la estrategia colectiva, propia de las redes empresariales.

Esta obra cobra verdadero sentido cuando se presenta de forma conjunta con otras dos anteriores de los autores: *Empresas y organizaciones turísticas* y *Dirección y organización de empresas turísticas*. En realidad, los tres libros fueron concebidos como un todo. Su consideración conjunta permitirá al lector adentrarse en toda la temática del campo de la dirección de empresas que está ligada al sector turístico. Supone por ello un esfuerzo de adaptación de conceptos y de planteamientos del campo general de la organización de empresas al mundo de las empresas turísticas. En los tres se ha intentado combinar un sentido práctico y cercano a la realidad empresarial, una aplicación rigurosa pero simple de los conceptos de la dirección empresarial a las organizaciones turísticas y una apuesta por incorporar los últimos avances en el campo. Los autores esperan que ese esfuerzo sea de utilidad para los lectores de las tres obras. Y también se disculpan porque algunos conceptos y contenidos que el lector puede echar en falta no se han considerado aquí por estar incluidos en las dos publicaciones anteriores.

© Ediciones Pirámide

1 Dirección estratégica y organizaciones turísticas

1.1. ¿QUÉ ES LA ESTRATEGIA?

1.1.1. El punto de vista de la estrategia

La definición de estrategia no es fácil. Quizá porque se trate más de una actitud y de una forma de hacer las cosas por parte de los directivos, que de una técnica o herramienta concreta. Por tanto, la estrategia es una parte del trabajo de los directivos de las empresas turísticas. Entonces hay que plantearse cuáles son las grandes diferencias entre las actividades habituales de los directivos y aquellas otras con un carácter marcadamente estratégico. Se puede afirmar que la estrategia, cualquiera que sea la definición que de ella se haga o la concepción que se tenga, implica una manera especial de ver determinadas acciones y decisiones necesarias para la organización y que entran dentro de su concepción estratégica. Por ello, se apuntan seis perspectivas que permiten identificar las tareas directivas propiamente estratégicas.

Una visión *a largo plazo*. La estrategia va más allá de los problemas del día a día o del corto plazo. Va más allá de los resultados del período en curso, para pensar en el futuro más o menos lejano de la empresa turística o de cualquier otra organización. El futuro es lo importante para la competitividad de la empresa turística. Los recursos en los que se basa dicha competitividad deben ser protegidos a largo plazo, y es necesaria una buena dosis de planificación e imaginación para enfrentarse a la estacionalidad y a las decisiones de compra de los turistas, marcando gustos, tendencias y movimientos internacionales con alto nivel de incertidumbre. El futuro al que hace referencia la estrategia se proyecta en el largo plazo, ya que para iniciar acciones como desarrollar recursos o tecnología, crecer, posicionarse en nuevos mercados..., hay que tener en cuenta el factor tiempo y las dilaciones que van a afectar a las decisiones tomadas. De todas formas, no conviene olvidar que las acciones estratégicas de-

© Ediciones Pirámide

ben manifestarse en las propias tareas operativas y más a corto plazo en las organizaciones turísticas. La estrategia, al final, debe traducirse en decisiones y acciones operativas.

Una visión *global* de la empresa. La empresa turística es una organización compleja en la que conviven distintos intereses y que está diferenciada en distintas partes. Con la estrategia se intentan superar las visiones parciales para pensar en el conjunto de la empresa y además desde la perspectiva de más alto nivel. Es una función encomendada a la alta dirección, aunque también son importantes las aportaciones del conjunto de la organización en su concepción y en su implantación. Se superan las visiones parciales de la empresa turística entre distintas unidades (establecimientos hoteleros, sucursales...), distintos departamentos (ventas, administración, recepción, cocina...) o de distintos grupos de empleados (como directivos, mandos intermedios y operarios). Esta concepción global permite establecer los propios límites de la empresa en sus distintos ámbitos de actuación: desde en qué negocios se quiere situar la empresa hasta quiénes son los agentes por los que la organización turística está interesada.

Una visión de *sistema abierto*. La empresa turística está en permanente contacto con su entorno. De él recibe sus principales entradas (materias primas, recursos humanos, financieros, información...) y a él van a parar sus principales salidas (productos y/o servicios turísticos). El entorno influye a la empresa y ésta se tiene que adaptar a su medio ambiente para lograr el éxito. La estrategia se encarga de las posibilidades que tiene la empresa turística para adaptarse a su entorno y enfrentarse a él, cuidándose de sus amenazas y aprovechando las oportunidades que le ofrece. Esto también implica una constante adaptación a los cambios que se van produciendo en el entorno. En los momentos actuales en los que la incertidumbre es cada vez mayor, esta tarea se hace más difícil para los encargados de hacer planteamientos estratégicos.

Una visión *voluntarista* de las decisiones empresariales. La empresa turística debe anticiparse al futuro, marcarle las pautas. No sólo debe aceptar el cambio, sino provocarlo. Los directivos de las empresas turísticas deben tener conciencia de que el futuro depende en buena medida de ellos y no del estado de la economía, del Gobierno o de los competidores. En esta línea, la empresa debe aprovechar su dotación de recursos y habilidades, incluso intentar ampliarla, con el fin de crear ella misma sus propias oportunidades en los mercados turísticos. La identificación de habilidades y competencias que potencialmente puedan generar oportunidades, aunque todavía no estén disponibles, también es tarea para la estrategia.

Una visión *competitiva*. Desde sus remotos orígenes militares y políticos la estrategia ha tenido como referencia la competitividad. Las decisiones y acciones estratégicas buscan conseguir ventajas que sitúen a las organizaciones por delante de sus rivales en los juegos de competencia en que puedan estar inmersos. No tiene por qué tratarse de competidores directos, y la búsqueda de posiciones ventajosas se puede referir a otros agentes con los que las empresas tu-

© Ediciones Pirámide

rísticas se relacionan. Pero la lógica competitiva tiene sus límites en las propias exigencias de cooperación que obligan a organizaciones teóricamente enfrentadas a colaborar para obtener beneficios comunes. La concepción tradicional de la estrategia militar de derrotar al enemigo debe ser cambiada por una de corte geopolítico y diplomático que buscaría llegar a acuerdos a distintos niveles para alcanzar un posicionamiento global ventajoso.

Visión *sociopolítica* de la organización. El punto de vista estratégico exige considerar a las organizaciones en toda su complejidad. Por ello, algunos piensan que se trata más de un arte que de una ciencia. Las organizaciones están compuestas por personas y se relacionan con otras igualmente conformadas por seres humanos, con lo que esto implica de imprevisibles en los comportamientos y en las acciones y reacciones que se puedan dar. Muchos ven a las organizaciones como complejos conjuntos políticos en donde conviven múltiples intereses, normalmente contrapuestos entre sí. La estrategia tiene que, en primer lugar, ser consciente de esta circunstancia, y en segundo lugar, conocer los distintos agentes implicados y las necesidades y requerimientos de cada uno. El grado de atención a los intereses particulares de personas y colectivos tiene mucho que ver con el grado de poder que ostenten en la organización o de su capacidad de ejercer presión sobre la misma. En este contexto, los encargados de la estrategia prestan una especial atención a los *stakeholders* (o terceros interesados por las actividades de la empresa, como proveedores, clientes, accionistas, Gobierno...) y en general a las redes en las que se encuentra inmersa la organización turística (sociales, políticas, de producción, empresariales...).

1.1.2. La estrategia y la dirección estratégica

La estrategia es un campo en el estudio de las organizaciones de orígenes muy recientes. En los esquemas empresariales no empieza a incorporase hasta los años sesenta del siglo XX, con la preocupación naciente de cómo dirigir las grandes empresas americanas, particularmente en lo que se refería a sus posibilidades de crecimiento.

Sin embargo, el origen de la estrategia se sitúa en el campo militar varios siglos antes de nuestra era, tanto en la cultura occidental como en la oriental. El término proviene del griego *strategos,* compuesto de *stratos* (ejército) y la voz *-ag* (dirigir). La estrategia ha sido una constante en los ámbitos político y militar.

Su incorporación al mundo de las organizaciones está ligada a las necesidades de planificación de las grandes empresas. Las preocupaciones giraban en torno a la forma de crecimiento de las mismas, a las posibilidades de diversificarse o de tener unas estructuras en divisiones. Pero el concepto de estrategia se va consolidando en los años setenta con obras como las de Ansoff y Andrews. En esos años se conforma la idea de estrategia como la definición del ámbito en el que compite la empresa, y se plantean problemas como la elección de la car-

© Ediciones Pirámide

tera de negocios en que debe competir una organización. Se piensa fundamentalmente en la estrategia de la gran empresa como corporación con múltiples negocios.

En los años ochenta, el interés se concentra en la obtención de ventajas por el posicionamiento de las empresas en sectores atractivos y de alta rentabilidad; entonces cobra auge el estudio de los sectores, apoyado básicamente por las aportaciones de la economía industrial y la obra de Porter. Se piensa en la estrategia para un negocio determinado. La idea era situarse en el entorno apropiado, ajustarse a las condiciones del mismo.

A finales de los ochenta y en los años noventa, la visión estratégica plantea nuevos retos a partir del éxito de determinadas empresas, como las japonesas. En esos momentos la atención se vuelve hacia el interior de las empresas y se deja de considerar el ajuste al entorno como el factor clave del éxito. Surge así el análisis de los recursos, capacidades y competencias de las empresas para buscar una ventaja competitiva sostenible para las mismas.

La evolución de las propias concepciones sobre la estrategia a lo largo de los años también se pone de manifiesto en las definiciones que distintos autores, correspondiendo a cada una de las etapas, han realizado, aunque se puede observar cierta pauta acumulativa, ya que las problemáticas anteriores se van conservando en las definiciones de cada momento.

Así, para el precursor del pensamiento estratégico, Alfred Chandler, la estrategia consistía en la fijación de los fines y objetivos básicos de la empresa a largo plazo y determinación de las acciones y medios para conseguirlos.

Para Andrews, la estrategia consiste en la fijación de objetivos y metas, de las políticas y de los planes para conseguirlos, definiendo los negocios en los que la empresa quiere estar y defiendo el tipo de empresa que se quiere ser.

Ya en épocas recientes, en el pensamiento de Porter la estrategia consiste en relacionar a la empresa con su entorno y en crear una posición competitiva defendible en el sector en el que está presente que le permita obtener una ventaja y un rendimiento superior.

En la actualidad se acude a definiciones más completas, como la de Johnson y Scholes, que dicen que la estrategia es la dirección de una organización a largo plazo para conseguir ventajas para la organización a través de la configuración de recursos en un entorno cambiante y para hacer frente a las necesidades de los mercados y a las expectativas de los *stakeholders*.

La dirección estratégica no es más que la parte de la dirección de las organizaciones que se ocupa de formular sus estrategias y de ponerlas en práctica. Va más allá de la planificación estratégica en la medida en que no sólo busca el planteamiento de unos objetivos y los medios para alcanzarlos, sino que tiene en cuenta la necesidad de un análisis exhaustivo y riguroso, tanto de los elementos internos a la empresa como de los externos, de manera que, en la medida de lo posible, las decisiones estratégicas estén fundamentadas. Además, la dirección estratégica se ocupa tanto de la implantación de la estrategia como del control

© Ediciones Pirámide

sobre su diseño y ejecución. Mintzberg apunta que la planificación estratégica era depositaria de tres falacias: la falacia de la predicción (ya que las circunstancias del entorno no se pueden predecir convenientemente, la estrategia siempre está sometida a un alto nivel de incertidumbre), la falacia de la independencia (ya que la estrategia es un proceso que necesita de información constante y no puede ser separado otros procesos en la dirección de la empresa) y la falacia de la formalización (porque la estrategia no puede sustentarse sólo en procedimientos formales, tiene que ser flexible y ajustarse a los cambios y a la forma en que se están desarrollando las acciones).

De esta forma, la dirección estratégica se va a ocupar de la dirección de los grandes problemas de la empresa a largo plazo, problemas nuevos y mal estructurados, que tienen una naturaleza ambigua, que son complejos y que afectan al conjunto de la organización y no a alguna de sus partes o elementos.

Para conseguirlo, la dirección estratégica se vale de tres importantes elementos o instrumentos: el análisis estratégico, la elección estratégica y la correcta implantación de la estrategia. El análisis estratégico es un recorrido por las fuerzas externas a la organización y por sus competencias y recursos que va a definir la posición de la misma. Incluye el análisis del sector, el análisis de las competencias clave, el análisis de los recursos estratégicos, el análisis de la influencia de los *stakeholders,* etc. La elección de la estrategia pasa por la generación creativa de una serie de opciones estratégicas de elección para posicionarse o reposicionarse que parten del análisis estratégico. Estas opciones o alternativas estratégicas deben ser evaluadas de acuerdo con diferentes criterios y, por fin, debe seleccionarse la alternativa o la combinación de alternativas más adecuada. En el despliegue de esas posibles alternativas es importante considerar las grandes opciones estratégicas estudiadas en la literatura del campo. La implantación de la estrategia supone aplicar las decisiones estratégicas y emprender las acciones que parten de ella. Pueden conllevar adaptaciones de la organización y la estructura de la organización, la planificación de los recursos, el replanteamiento de resultados y outputs, etc. Además es importante vencer los procesos de resistencia al cambio y establecer mecanismos de control permanente del proceso de implantación de la estrategia.

1.2. LOS ELEMENTOS DE LA ESTRATEGIA

En cuanto a los elementos o componentes de la estrategia, vamos a destacar los cuatro que señala Ansoff. Estos componentes nos van a ayudar a delimitar la situación estratégica de la empresa turística y las posibles decisiones a tomar a partir de ahí.

El ámbito o campo de actividad se refiere a la delimitación del campo de actuación de la empresa turística. Se trata de especificar cuáles son los negocios

© Ediciones Pirámide

o actividades en los que participa la empresa. Una empresa turística puede estar en un único negocio o en más de uno. Puede incluso que esté situada en algunos negocios no relacionados ni directa ni indirectamente con la actividad turística. Pero, debido a que para especificar el ámbito de actividad de una empresa hay que hablar de sus negocios, nos encontramos con la dificultad de marcar los límites de un negocio (de un sector o de una industria) en el que está compitiendo la empresa turística. La delimitación de un negocio o de un sector es algo complejo, como se verá en el siguiente capítulo, pero las empresas deben hacer un esfuerzo para concretar en qué negocios se encuentran, marcar unos límites claros entre ellos y saber exactamente con quién se está compitiendo. Vamos a señalar a continuación cuatro elementos que nos van a permitir definir y delimitar los distintos negocios de una empresa turística.

Se puede partir de la idea de que un negocio viene definido por el producto-mercado, es decir, por la gama de productos y servicios que ofrece la empresa y por el mercado (clientes, lugar geográfico...) a los que se los ofrece. Por tanto, ya tenemos una primera división del negocio en dos componentes: los productos y los mercados. El producto también tiene dos elementos: la necesidad del cliente que cubre ese producto o servicio y la tecnología en la que se basa. En las cataratas de Iguazú se ofrecen distintas posibilidades para visitarlas, una de ellas supone un viaje en barca hasta la base de las mismas. Cubren la necesidad de transporte hasta las cataratas con la tecnología de la navegación fluvial. Otra posibilidad es hacer el recorrido en todoterreno, cambiando la tecnología, para el mismo mercado y necesidad a cubrir. Podemos definir en cada negocio la gama de servicios ofrecida, la necesidad que pretende cubrir, la tecnología que sirve de soporte a la prestación de los servicios y el mercado al que se dirigen los mismos. Éstos son los elementos que definen cada negocio de la empresa turística.

Por ejemplo, podemos encontrarnos con una empresa turística que ofrezca dos actividades o negocios como una bodega que combine la venta de vinos con las visitas a la misma, incluyendo comidas y degustaciones para los visitantes. Habría que definir los cuatro elementos para esos negocios. Algunos pueden coincidir, pero, para que sean negocios realmente diferentes, al menos uno de los cuatro elementos que definen un negocio debe ser distinto. Así, la actividad enológica de la bodega tendrá como producto la gama de vinos que produzca (son productos con unas características físicas y técnicas muy precisas y muchas veces sometidas a control); esos vinos cubren las necesidades ligadas al consumo de bebidas, como la degustación gastronómica, el contacto social, etc.; sus productos se fabrican utilizando la tecnología enológica que se derive de sus decisiones sobre los vinos que se desean; finalmente, los mercados pueden referirse tanto a los turistas que visitan la bodega como a restaurantes o tiendas de la zona (o de una demarcación geográfica más amplia). Respecto a la actividad de visitas guiadas a la bodega, la gama de servicios ofrecida varía desde la propia visita (que incluye a veces el transporte), la degustación de vinos, las comidas y

© Ediciones Pirámide

la venta de productos; la necesidad que cubren esos servicios suele ser acercar al turista a la cultura del vino en general y de esa bodega en particular; la tecnología se parece más a cualquier proceso de gestión de un recurso turístico (museo, restaurante o tienda de *souvenirs*) que al proceso industrial típico de una bodega; por último, una parte del mercado es la misma: los turistas que visitan la bodega.

Las capacidades distintivas se refieren a los recursos y habilidades propios de una empresa turística. Entre los recursos tenemos los materiales, los tecnológicos, los humanos, los financieros, etc., y entre las habilidades, las organizativas, las directivas, el *know-how,* etc. Las habilidades de la empresa turística son mayores que la suma de las habilidades de sus miembros. Son un hecho diferencial entre las distintas empresas turísticas en el que se va a basar su competitividad. La bodega antes mencionada puede tener capacidades distintivas, como la calidad de sus vinos, el entorno en la que se encuentra, la arquitectura de la propia bodega, el trato que el enólogo da a los visitantes, etc.

Las ventajas competitivas son las características que una empresa turística puede y debe desarrollar para obtener una posición de ventaja sobre sus rivales y competidores. La empresa no sólo debe prestar convenientemente sus servicios en un negocio, sino que debe hacerlo mejor que sus rivales. Es la lógica de la competitividad en la que se basa la estrategia (no en vano es un término tomado del ámbito militar). Las ventajas competitivas de una empresa turística pueden ser muchas, como una localización favorable, un sistema de información avanzado, unos recursos humanos que traten al cliente con empatía, unos servicios innovadores, etc. Lo importante no es sólo conseguir una ventaja competitiva, sino también mantenerla a lo largo del tiempo. Por ejemplo, la ventaja competitiva de la bodega antes señalada puede ser que su propietario sea un actor de éxito y reconocido. Eso atraerá turistas a la bodega y permitirá vender sus vinos gracias a la notoriedad del personaje.

La sinergia es la consideración de que el efecto conjunto de varios fenómenos es mayor que la suma de sus efectos individuales. Se suele decir que la sinergia puede expresarse analíticamente como que dos más dos es igual a cinco. Dentro de la estrategia la búsqueda de efectos sinérgicos implica buscar y explotar los beneficios generados por la posesión y utilización conjunta de recursos importantes, aprovechar las interrelaciones entre distintas actividades de la organización, promover la actuación conjunta de las distintas partes o departamentos de la misma, establecer elecciones estratégicas complementarias, etc.; de tal forma, que la agregación de distintos elementos permita la obtención de unas ventajas competitivas y una rentabilidad mayores que la suma que cada actuación aislada hubiera reportado. Una empresa hotelera puede incrementar la efectividad de su área de reservas si realiza a la vez el proceso de implantación de nuevos programas y la formación de los empleados en esas cuestiones. En el caso de la bodega, la producción vinícola y las visitas turísticas están íntimamente relacionadas y se apoyan mutuamente.

© Ediciones Pirámide

1.3. LOS NIVELES DE LA ESTRATEGIA

Se ha dicho que la estrategia empresarial se corresponde con una visión global, completa y desde la alta dirección de la empresa turística, pero en realidad el análisis y las decisiones estratégicas están presentes en toda la organización y llegan hasta todas las áreas, funciones y niveles de las empresas turísticas. Para articular esta idea es conveniente referirse a los niveles en los que está presente el pensamiento estratégico.

El primer nivel es el de la estrategia corporativa o estrategia global. La idea de la que se parte es que una empresa turística no tiene por qué limitarse a vender un solo producto o a prestar un solo servicio turístico, sino que es habitual, sobre todo en empresas de cierta dimensión, que esté presente en un conjunto de negocios que pueden estar más o menos relacionados entre ellos (dentro del sector turístico o fuera de él). A este nivel, la estrategia se ocupa de marcar las grandes metas del conjunto de la organización a largo plazo y de tomar decisiones sobre en qué negocios debe trabajar la empresa turística (entrar, invertir, crecer, desinvertir, mantenerse o retirarse de negocios concretos). A este nivel se trata, por ejemplo, de marcar la estrategia conjunta de todo el grupo Globalia (Air Europa, Halcón Viajes, Travelplan...).

En el segundo nivel está la estrategia nivel de negocio. Ahora se realiza un análisis estratégico para cada uno de los negocios en los que está presente la empresa turística. Se toman decisiones sobre qué productos concretos vender o qué servicios prestar, a qué precios, cómo vamos a lograr una ventaja frente a los demás competidores que se dedican a ese negocio particular, etc. En el caso de las empresas de Globalia debemos marcar la estrategia de un negocio concreto como Air Europa. ¿Cómo tiene que posicionarse ante sus rivales?, ¿vendiendo vuelos baratos y nacionales, entrando en la competencia internacional u ofreciendo servicios de lujo en los vuelos? Las empresas turísticas que están presentes en varios negocios necesitan realizar elecciones estratégicas diferenciadas para cada uno de ellos. Pero este proceso debe comenzar con la identificación de los distintos negocios o unidades estratégicas de negocio (UEN) con las que cuenta la organización. Una unidad estratégica de negocio es un conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, es decir, se enfrentan a unas condiciones del entorno similares en cuanto a posicionamiento y a competencias requeridas y es posible aplicarles a esos negocios o actividades una misma estrategia (que además será diferente a la necesaria en otras unidades estratégicas de negocio). Por ello, en una UEN pueden agruparse varios negocios, siempre que tengan la misma problemática. Además, estas unidades estratégicas de negocio pueden coincidir o no con unidades organizativas de la empresa turística, incluso agrupar varios departamentos o divisiones en una sola. La estrategia a nivel de negocio para cada UEN es distinta, aunque coordinadas por los niveles estratégicos superiores. Para identificar adecuadamente una UEN se

© Ediciones Pirámide