

GUÍA DIDACTICA DE LA ASIGNATURA

LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

CURSO 2008 – 2009

DIPLOMATURA DE TURISMO

ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES

ASIGNATURA OPTATIVA DEL 1^{er} CUATRIMESTRE

6 CRÉDITOS (4,5 CRÉDITOS TEÓRICOS Y 1,5 CRÉDITO PRÁCTICO)

Profesor Dr. D. Eduardo Parra López

***TITULAR DE ESCUELA UNIVERSITARIA DE ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS***

***DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA***

Profesor Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez

***CATEDRÁTICO DE UNIVERSIDAD
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA***

CONTENIDO:

I.- PROGRAMA DE LA ASIGNATURA: LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

DESARROLLO DEL PROGRAMA

ORIENTACIÓN DIDÁCTICA

BIBLIOGRAFÍA

CRITERIOS DE EVALUACIÓN.

TUTORÍAS

II.- GUÍA DE LA ACTIVIDAD DOCENTE TEÓRICA DE DEIT.

TEMA 1.- DESTINO TURÍSTICO Y EMPRESA TURÍSTICA.

TEMA 2.- CONCEPTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.

TEMA 3.- ANÁLISIS COMPETITIVO DEL ENTORNO.

TEMA 4.- ANÁLISIS COMPETITIVO INTERNO.

TEMA 5.- DESARROLLO DE ESTRATEGIAS TURÍSTICAS.

I

PROGRAMA
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA

*Asignatura optativa en el tercer curso de la
Diplomatura de Turismo.*

*Escuela Universitaria de Ciencias Empresariales
Universidad de La Laguna
Curso 2008-2009*

A-PROGRAMA SINTÉTICO

- 1.- DESTINO TURÍSTICO Y EMPRESA TURÍSTICA.
- 2.- CONCEPTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA.
- 3.- ANÁLISIS COMPETITIVO DEL ENTORNO.
- 4.- ANÁLISIS COMPETITIVO INTERNO.
- 5.- DESARROLLO DE ESTRATEGIAS TURÍSTICAS.

B-PROGRAMA DESARROLLADO EN EPÍGRAFES

1.- DESTINO TURÍSTICO Y EMPRESA TURÍSTICA

- 1.1.- DESTINO TURÍSTICO
- 1.2.- EVOLUCIÓN DE UN DESTINO TURÍSTICO
- 1.3.- ELEMENTOS DEL DESTINO TURÍSTICO

2.- CONCEPTOS DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

- 2.1.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA
- 2.2.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO
- 2.3.- ESTRATEGIAS GENÉRICAS

3.- ANÁLISIS COMPETITIVO DEL ENTORNO

- 3.1.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO
- 3.2.- IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA
- 3.3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURÍSTICO

4.- ANÁLISIS COMPETITIVO INTERNO

- 4.1.- ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES
- 4.2.- ANÁLISIS CULTURAL
- 4.3.- ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

5.- DESARROLLO DE ESTRATEGIAS TURÍSTICAS

- 5.1.- PLANES Y POLÍTICAS COLECTIVAS
- 5.2.- PLANES Y POLÍTICAS COMPETITIVAS
- 5.3.- INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO

C-JUSTIFICACIÓN DEL PROGRAMA

Este programa se ajusta al descriptor de la asignatura DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA HOTELERA de la Diplomatura de Turismo. El plan de estudios fue aprobado en sesión ordinaria de Junta de Gobierno de la Universidad de La Laguna el día 17 de Marzo de 1998, homologado por el Consejo de Universidades el día 14 de Julio de 1998 y publicado en el B.O.E. nº 207 de 29 de Agosto del mismo año.

El descriptor de la asignatura aprobado es: Dirección estratégica. Análisis estratégico del entorno del destino turístico, de la empresa de actividades turísticas y de empresas de alojamiento. Estrategias de las empresas y actividades turísticas. Implantación y control estratégico.

Los distintos epígrafes del programa se ajustan a dicho descriptor dando una visión del proceso estratégico en la industria hotelera.

D- BIBLIOGRAFÍA

La bibliografía básica utilizada para el desarrollo del curso es:

AECA (2005): “La contabilidad de gestión en las Empresas Hoteleras”. **Documentos de AECA (Contabilidad de Gestión) nº 30**. AECA Madrid

Camisón, C. (1996): “La empresa turística: Un análisis estratégico”, en Pedreño, A.[Dir.] **Introducción al turismo en España**. Civitas. Madrid, Pp. 217/245

Costa, J. y R. Teare (1996): Environmental Scanning: a Tool for Competitive Advantage” en Kotas, R. y otros : **The International Hospitality Business**. Cassell. Londres. pp.12 /51

Eccles, G. y R. Teare (1996): Integrating Strategy and Structure: Perspectives and Challenges for Hospitality Managers” en Kotas, R. y otros : **The International Hospitality Business**. Cassell. Londres, pp42/51

Oreja, J.R. (1993): **La dirección estratégica de la industria hotelera**. IUDE Serie Estudios 93/17. La Laguna.

Oreja, J. R. (1998): Análisis estratégico de la empresa hotelera en Canarias”, en Melchior, M.: **El Turismo en Canarias**. FYDE. Tenerife, pp.117/138

Oreja, J. R. (2000): Revitalización de destinos turísticos” en Blanquer, D. [Dir]: **Turismo**. Tirant lo Blanch. Valencia, pp.199/232

Oreja, J.R. (2000): **Dirección estratégica de la empresa: una aproximación práctica**. IUDE Universidad de La Laguna - Ediciones Xerach. La Laguna. Tenerife.

Parra, E.; F. Calero y otros (2006): Gestión y Dirección de empresas turísticas. McGraw Hill: Madrid, Capítulos 8, 9 y 10

Webster, M. y T. Hudson (1996): “Strategic Management: A Theoretical overview and its applications to the Hospitality Industry” en Teare, R. y A. Boer: **Strategic Hospitality Management**. Cassell. Londres, pp. 9/30

Además de esta bibliografía básica, el alumno dispondrá de información bibliográfica complementaria en cada uno de los textos bibliográficos antes citados.

E- SISTEMA DE EVALUACIÓN

EXAMEN FINAL

Test de respuestas múltiples.

El número de preguntas será de 12.

Se necesitan 7 respuestas válidas para aprobar el examen. Se considerará pregunta válida la respuesta de forma correcta de todas las alternativas válidas existente en cada pregunta.

F- HORARIO Y LUGAR DE TUTORÍAS 1ER CUATRIMESTRE

Horario:

LUNES: 9:30 – 12:30 H.

MIÉRCOLES: 9:30 – 12:30 H.

Lugar:

Despacho N° 10 (Cubículo 2) Departamento de Economía y Dirección de Empresas.

Edificio de Economía y Empresa.

Campus de Guajara



II

GUÍA DE LA ACTIVIDAD DOCENTE TEÓRICA DE DEIT

IMPORTANTE

LAS NOTAS QUE SE PRESENTAN A CONTINUACIÓN EN CADA EPÍGRAFE DEL PROGRAMA NO CONSTITUYEN APUNTES DE CLASE O MATERIAL DOCENTE SIMILAR, SÓLO UN ESQUEMA RESUMIDO DE LA MATERIA IMPARTIDA EN CLASE.

LA MATERIA SUJETA A EVALUACIÓN CORRESPONDE AL CONTENIDO COMPLETO DEL PROGRAMA DE LA ASIGNATURA, QUE INCLUYE LAS EXPLICACIONES DE CLASE, ASÍ COMO LAS AMPLIACIONES ACONSEJABLES PARA LA TOTAL COMPRENSIÓN DE LA ASIGNATURA A PARTIR DEL MATERIAL BIBLIOGRÁFICO INCLUIDO EN EL PROGRAMA.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA
CURSO 2008 – 2009
DIPLOMATURA DE TURISMO
ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

TEMA 1

DESTINO TURÍSTICO Y EMPRESA TURÍSTICA

Profesor Dr. D. Eduardo Parra López
TITULAR DE ESCUELA UNIVERSITARIA DE ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Profesor Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez
CATEDRÁTICO DE UNIVERSIDAD
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

ÍNDICE

1.- DESTINO TURÍSTICO Y EMPRESA TURÍSTICA

1.1.- DESTINO TURÍSTICO

1.2.- EVOLUCIÓN DE UN DESTINO TURÍSTICO

1.3.- ELEMENTOS DEL DESTINO TURÍSTICO

BIBLIOGRAFÍA

OREJA (1993): PP. 1-23

OREJA (1998): PP 119 – 123

OREJA (2000 a): pp. 199 – 212

OBJETIVO:

- **COMPREENSIÓN DEL CONCEPTO DE DESTINO TURÍSTICO, COMPONENTES:**
 - TERRITORIO
 - REDES ORGANIZATIVAS (COMPITEN / COLABORAN)
 - PRODUCTO
 - SEGMENTO CLIENTES / MERCADOS EMISORES
- **CICLO DE VIDA DEL DESTINO TURÍSTICO**
 - CONCEPTO (BUTLER); ETAPAS
 - EVOLUCIÓN
- **ELEMENTOS DEL DESTINO / EMPRESA TURÍSTICA**
 - ESQUEMA ECR / ENTORNO
 - ELEMENTOS EXTERNOS: MARCOS
 - ELEMENTOS INTERNOS: R + C

1.1.- DESTINO TURÍSTICO

PRODUCTO TURISTICO**DESTINO****ALOJAMIENTO + SERVICIOS COMPLEMENTARIOS****HOTELES: TIPOS****APARTAMENTOS: TIPOS****RECURSOS NATURALES, CULTURALES,
EQUIPAMIENTO OCIO, INFRAESTRUCTURA, ...
IMAGEN**

CONFIGURACIÓN DEL DESTINO TURÍSTICO

- TERRITORIO
- ENTES, REDES DE ORGANIZACIONES, INDIVÍDUOS
- OFERTA DE PRODUCTOS TURÍSTICOS
- MERCADOS EMISORES



TIPOS DE DESTINOS



TIPO DE DESTINO	SEGMENTO DE MERCADO	ACTIVIDADES
A-Urbano	Negocios y CICE*	Convenciones, Incentivos, Conferencias, Exhibiciones, Educación, Religión y Salud
Litoral	Descanso, Negocios y CICE	<u>Convenciones,</u> <u>Incentivos,</u> <u>Conferencias,</u> <u>Exhibiciones,</u> <u>Educación, Religión y</u> <u>Salud</u> Playa, Sol, Sexo y Deportes

TIPO DE DESTINO	SEGMENTO DE MERCADO	ACTIVIDADES
-----------------	---------------------	-------------

Montaña

Descanso,
Negocios
Y
CICE

Convenciones,
Incentivos,
Conferencias,
Exhibiciones,
Educación, Religión
y Salud
Esquí, Deportes de
montaña y Salud

Rural

Descanso,
Negocios
y
CICE

Convenciones,
Incentivos,
Conferencias,
Exhibiciones,
Educación, Religión y
Salud
Descanso,
Agricultura,
Actividades
Educativas, Deportes

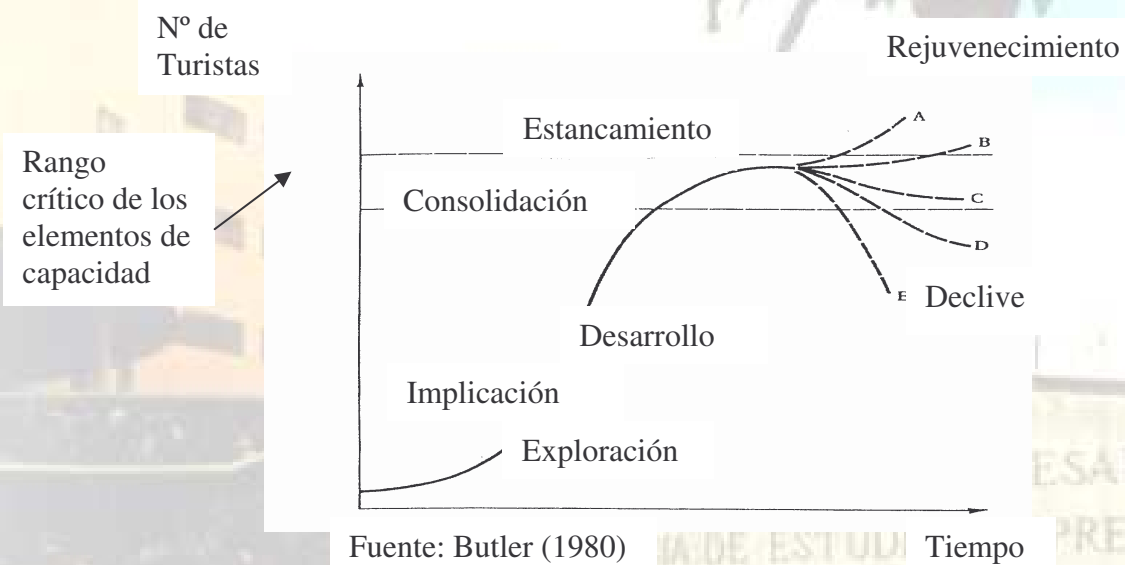
TIPO DE DESTINO	SEGMENTO DE MERCADO	ACTIVIDADES
Auténtico Tercer Mundo	Descanso, Negocios y CICE	Exploración de oportunidades de negocios, Incentivos, Aventuras – auténticas-, Caridad y otros aspectos de especial interés.
Únicos, Exóticos Y exclusivos	Descanso, Negocios y CICE	Convenciones, Incentivos y Retiros. Ocasiones especiales, Lunas de miel y aniversarios.
*CICE: Exhibiciones	Convenciones, Incentivos,	Conferencias y

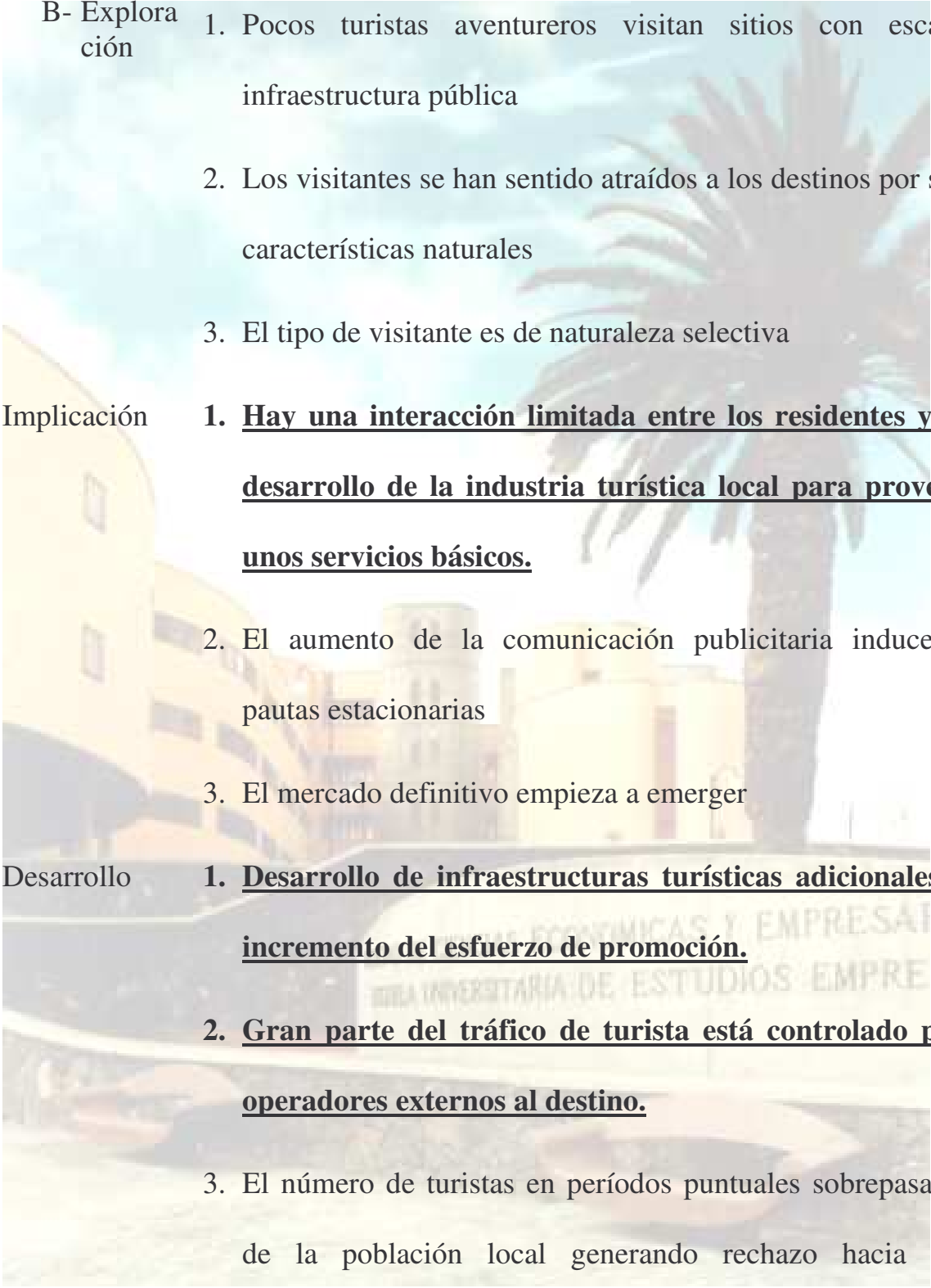
Fuente: Buhalis (2000)

1.2.- EVOLUCIÓN DE DESTINOS TURÍSTICOS

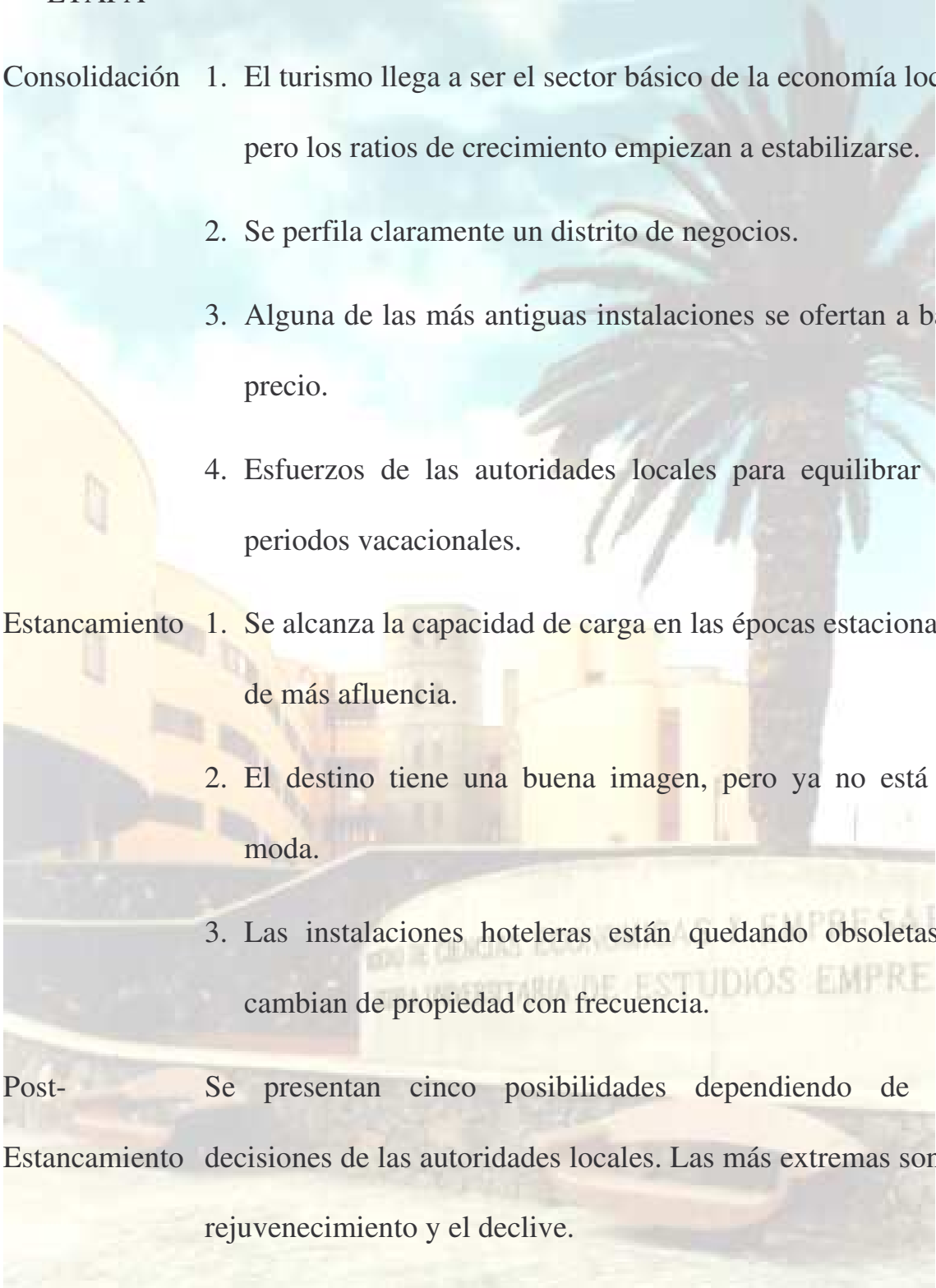
EL CICLO DE VIDA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS

Figura nº 1. Modelo de Butler



ETAPA	<u>CARACTERÍSTICAS</u>
B- Exploración	 1. Pocos turistas aventureros visitan sitios con escasa infraestructura pública 2. Los visitantes se han sentido atraídos a los destinos por sus características naturales 3. El tipo de visitante es de naturaleza selectiva
Implicación	1. <u>Hay una interacción limitada entre los residentes y el desarrollo de la industria turística local para proveer unos servicios básicos.</u> 2. El aumento de la comunicación publicitaria induce a pautas estacionarias 3. El mercado definitivo empieza a emerger
Desarrollo	1. <u>Desarrollo de infraestructuras turísticas adicionales e incremento del esfuerzo de promoción.</u> 2. <u>Gran parte del tráfico de turista está controlado por operadores externos al destino.</u> 3. El número de turistas en períodos puntuales sobrepasa al de la población local generando rechazo hacia los visitantes.

ETAPA CARACTERÍSTICAS

- 
- Consolidación**
1. El turismo llega a ser el sector básico de la economía local, pero los ratios de crecimiento empiezan a estabilizarse.
 2. Se perfila claramente un distrito de negocios.
 3. alguna de las más antiguas instalaciones se ofertan a bajo precio.
 4. Esfuerzos de las autoridades locales para equilibrar los periodos vacacionales.
- Estancamiento**
1. Se alcanza la capacidad de carga en las épocas estacionales de más afluencia.
 2. El destino tiene una buena imagen, pero ya no está de moda.
 3. Las instalaciones hoteleras están quedando obsoletas y cambian de propiedad con frecuencia.
- Post-
Estancamiento**
- Se presentan cinco posibilidades dependiendo de las decisiones de las autoridades locales. Las más extremas son el rejuvenecimiento y el declive.

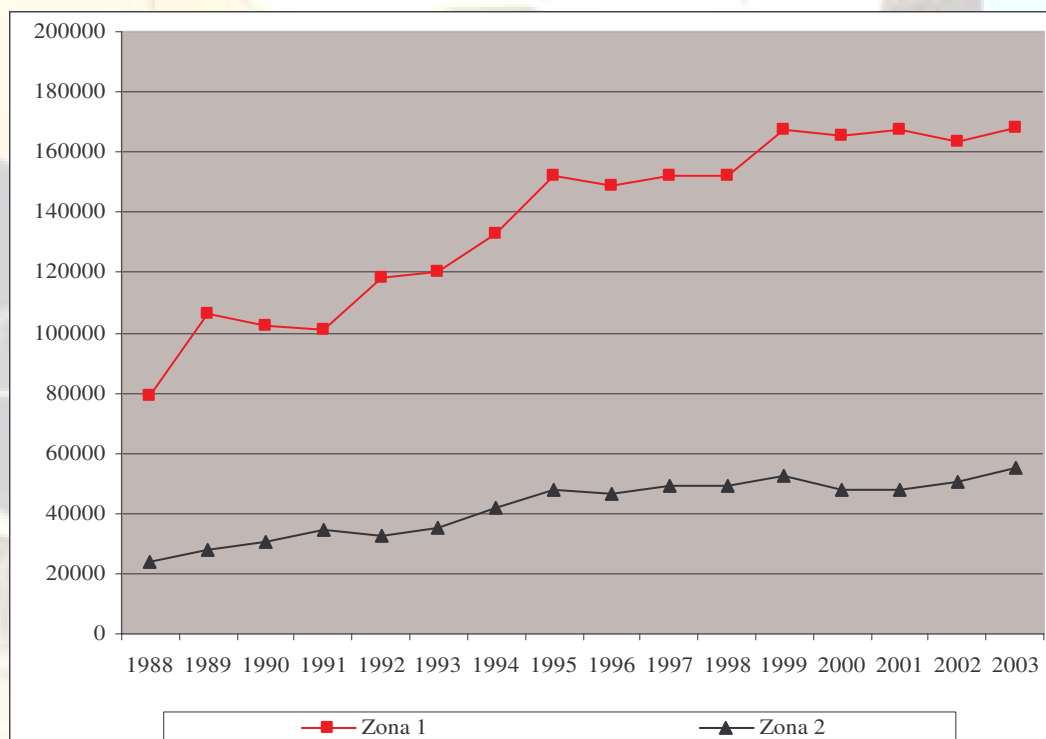
Decisiones operativas que han de incorporarse al modelo de Butler (1980) si se quiere superar la limitación de su aplicabilidad (Haywood, 1986).

- 1.- Unidad de análisis.
- 2.- Mercado relevante.
- 3.- Etapas y pautas de desarrollo del ciclo de vida del área turística.
- 4.- Identificación del perfil del área turística en su ciclo de vida.
- 5.- Determinación de la unidad de medida.
- 6.- Determinación de la unidad de tiempo relevante.

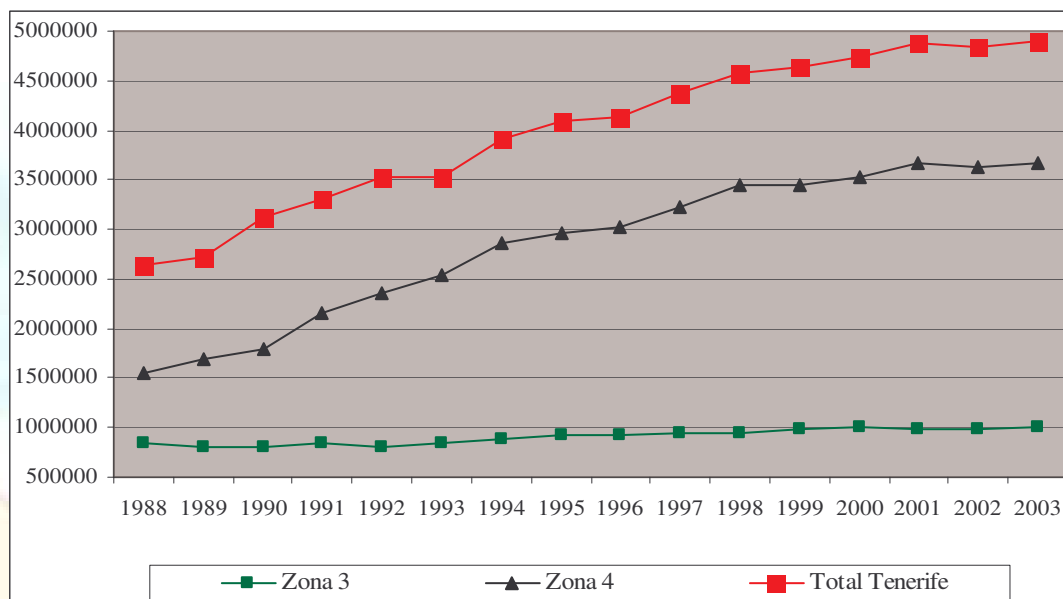
Cuadro 1. Número de turistas por zonas turísticas en Tenerife (1988-2003).

AÑOS	ZONAS TURISTICAS DE TENERIFE				TOTAL TENERIFE
	1	2	3	4	
1988	78815	23671	847851	1553295	2630291
1989	106154	27707	799172	1697258	2713659
1990	102523	30363	798064	1782709	3122936
1991	100675	34414	833630	2154217	3308912
1992	118125	32664	808161	2349962	3528937
1993	120053	35030	841658	2532196	3528937
1994	132674	42187	876496	2856096	3907453
1995	152192	47540	932768	2952413	4084913
1996	148943	46183	914274	3016068	4125468
1997	152418	47077	927626	3155258	4282379
1998	152244	49003	943254	3222691	4367192
1999	167425	52499	983418	3438462	4641804
2000	165269	48158	996963	3520035	4730425
2001	167435	47758	988241	3676605	4880039
2002	163519	50789	987423	3628584	4830315
2003	168009	55460	997044	3677490	4898003

Fuente: Cabildo de Tenerife y elaboración propia.

Gráfico 1. Número de turistas en las zonas 1 y 2 de Tenerife (1988-2003).

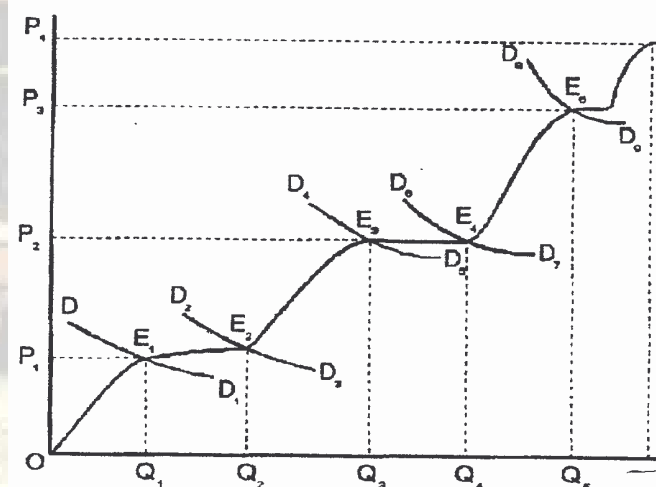
Fuente: elaboración propia.

Gráfico 2. Número de turistas en las zonas 3, 4 y total de Tenerife (1988-2003).

Fuente: elaboración propia.

Figura nº 2. Secuencia de equilibrios temporales

Precio

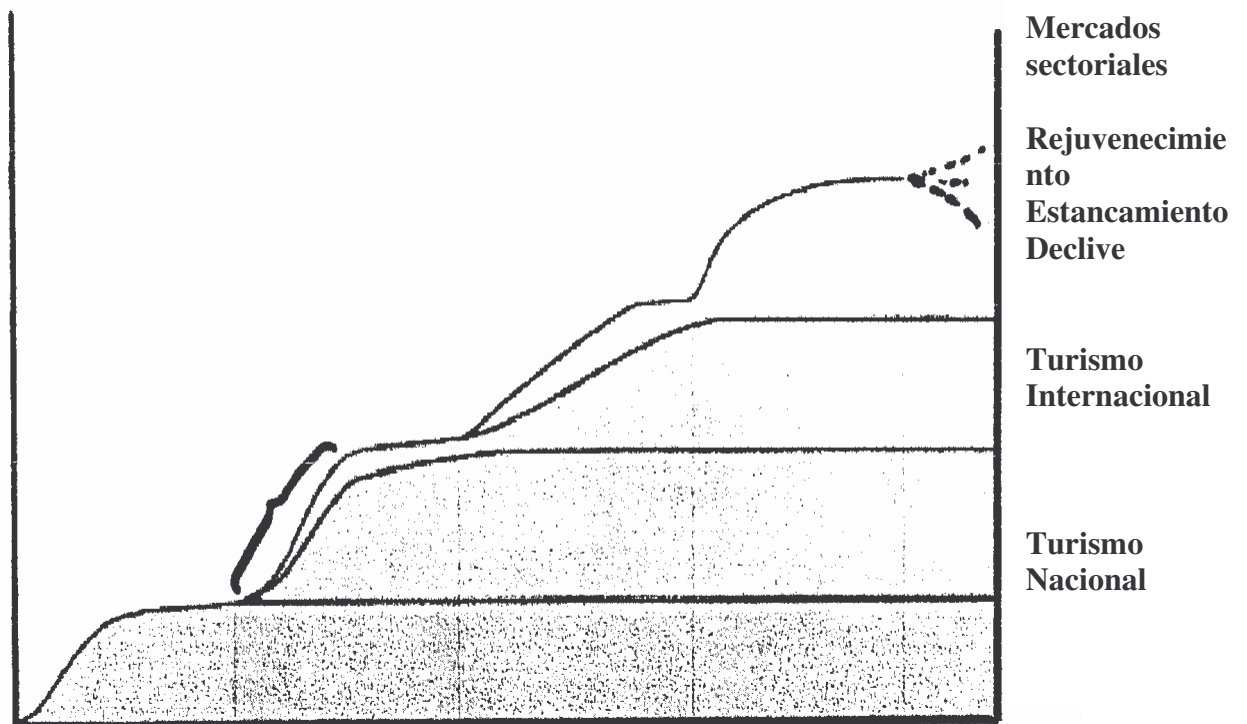


Fuente: Prideaux

Capacidad /

Figura n° 3: Espectro de desarrollo del destino

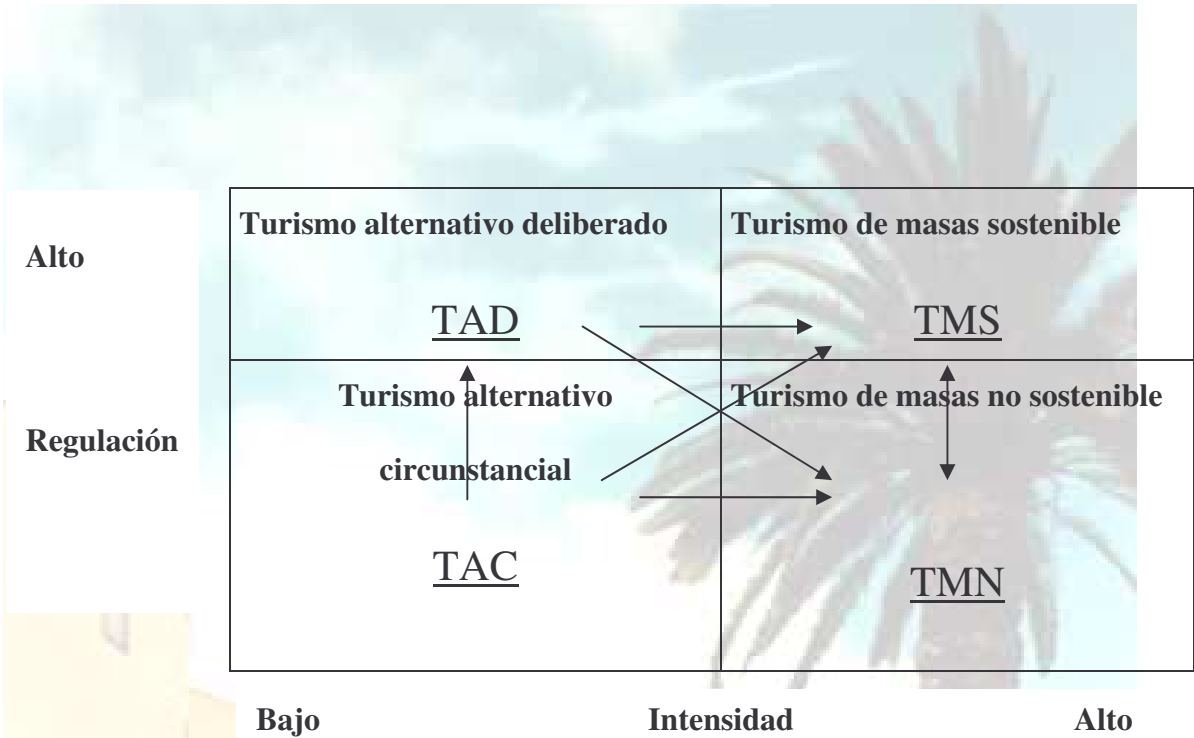
N° de Turistas/Nivel
de precios del destino



<i>Fase 1</i>	<i>Fase 2</i>	<i>Fase 3</i>	<i>Fase 4</i>	<i>Fase 5</i>
Turismo	Turismo	Turismo	Turismo	Declive Rejuvenecimiento
Local	Regional	Nacional	Internacional	Estancamiento
Capacidad / Tiempo				

Fuente: Prideuax (2000)

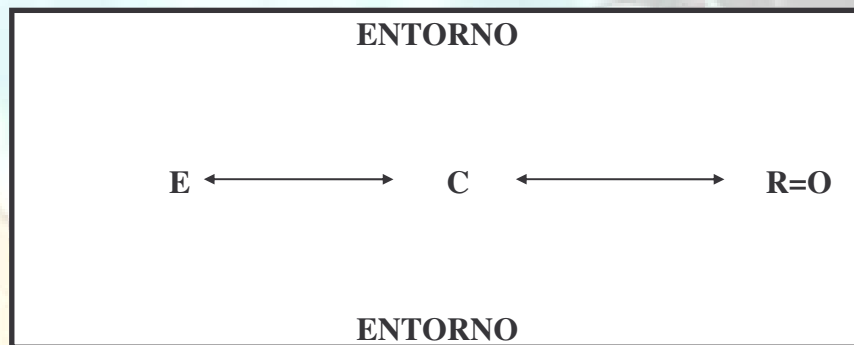
Figura nº 4. Turismo alternativo / Turismo de masas



Fuente: Weaver (2000)

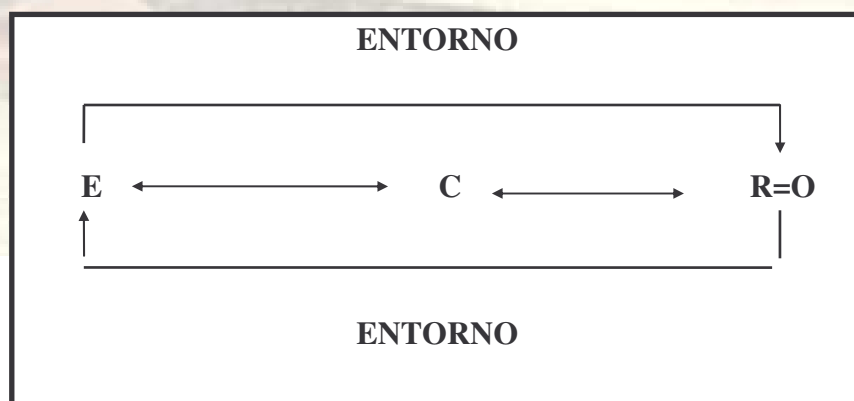
1.3.- ELEMENTOS DEL DESTINO TURÍSTICO

Un esquema estático del destino turístico / empresa turística, podría ser el siguiente:



En este esquema conceptual los elementos del destino turístico y sus relaciones los hemos agrupado alrededor de la estructura organizativa (individuos, grupos, redes de organizaciones, funciones, tareas, relaciones, cultura, ideología) que actúan estratégicamente en un determinado entorno para la obtención de forma efectiva de resultados congruentes con los objetivos del destino /la empresa turística.

Ahora bien, al enfoque estático de este sistema conceptual se le puede incorporar un proceso de retroalimentación que permitiría la integración de la información resultante del desarrollo del proceso, dando lugar a un esquema dinámico del sistema:



ELEMENTOS DEL DESTINO / EMPRESA TURÍSTICA

ELEMENTO EXTERNO: ENTORNO

- MARCO GEOGRÁFICO
- MARCO ECONÓMICO
- MARCO POLÍTICO – LEGAL
- MARCO SOCIO - CULTURAL

ELEMENTO INTERNO: RECURSOS Y CAPACIDADES DISPONIBLES

- **RECURSOS TANGIBLES**
 - MEDIOAMBIENTALES
 - CULTURALES
 - INFRAESTRUCTURA
 - RECURSOS FINANCIEROS
- **RECURSOS HUMANOS**
 - PERSONAS
 - HABILIDADES
 - CAPITAL HUMANO
- **RECURSOS INTANGIBLES**
 - CAPITAL TECNOLÓGICO
 - CAPITAL ORGANIZATIVO
 - IMAGEN



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA
CURSO 2008 – 2009
DIPLOMATURA DE TURISMO
ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

TEMA 2

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

Profesor Dr. D. Eduardo Parra López
TITULAR DE ESCUELA UNIVERSITARIA DE ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Profesor Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez
CATEDRÁTICO DE UNIVERSIDAD
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

INDICE

2.1.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

2.2.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

2.3.- ESTRATEGIAS GENÉRICAS

OBJETIVO

ENTENDER EL CONCEPTO DE ESTRATEGIA, SUS COMPONENTES Y NIVELES. INICIARSE EN EL ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS Y DE CRECIMIENTO EN EL SECTOR TURÍSTICO

BIBLIOGRAFÍA

Camisón (1996)

Oreja (2000b)

Webster y Hudson (1996)



2.1.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA COMO:

A) **FILOSOFÍA** (HOLÍSTICA) DE ACCIÓN EMPRESARIAL CONTINUA HACIA UN OBJETIVO (MISIÓN) [R $\equiv$ O]

EXIGE

- ❖ CONOCIMIENTO DE OTRAS DISCIPLINAS
- ❖ VISIÓN GLOBAL DE LA EMPRESA / DESTINO ECR

B) **CULTURA ESTRATÉGICA**. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

C) **ESQUEMA BÁSICO** ESTR => V. C. => ÉXITO

COMPETITIVIDAD V. C. OBTENER UN COMPETENCIA DISTINTIVA
BÚSQUEDA DE V. C. SOSTENIBLE

TÉRMINOS

POLÍTICA DE EMPRESA. ACCIONES COMPETITIVAS ANTE HECHOS CONOCIDOS POR LA EMPRESA.

ESTRATEGIA: PAUTA DE CONDUCTA.

PROGRAMA DE ACCIÓN (RECURSOS + ESFUERZO) PARA ALCANZAR UN RESULTADO CONGRUENTE (OBJETIVO) CON LA MISIÓN DE LA EMPRESA.
SE CONCRETA EN UN PLAN.

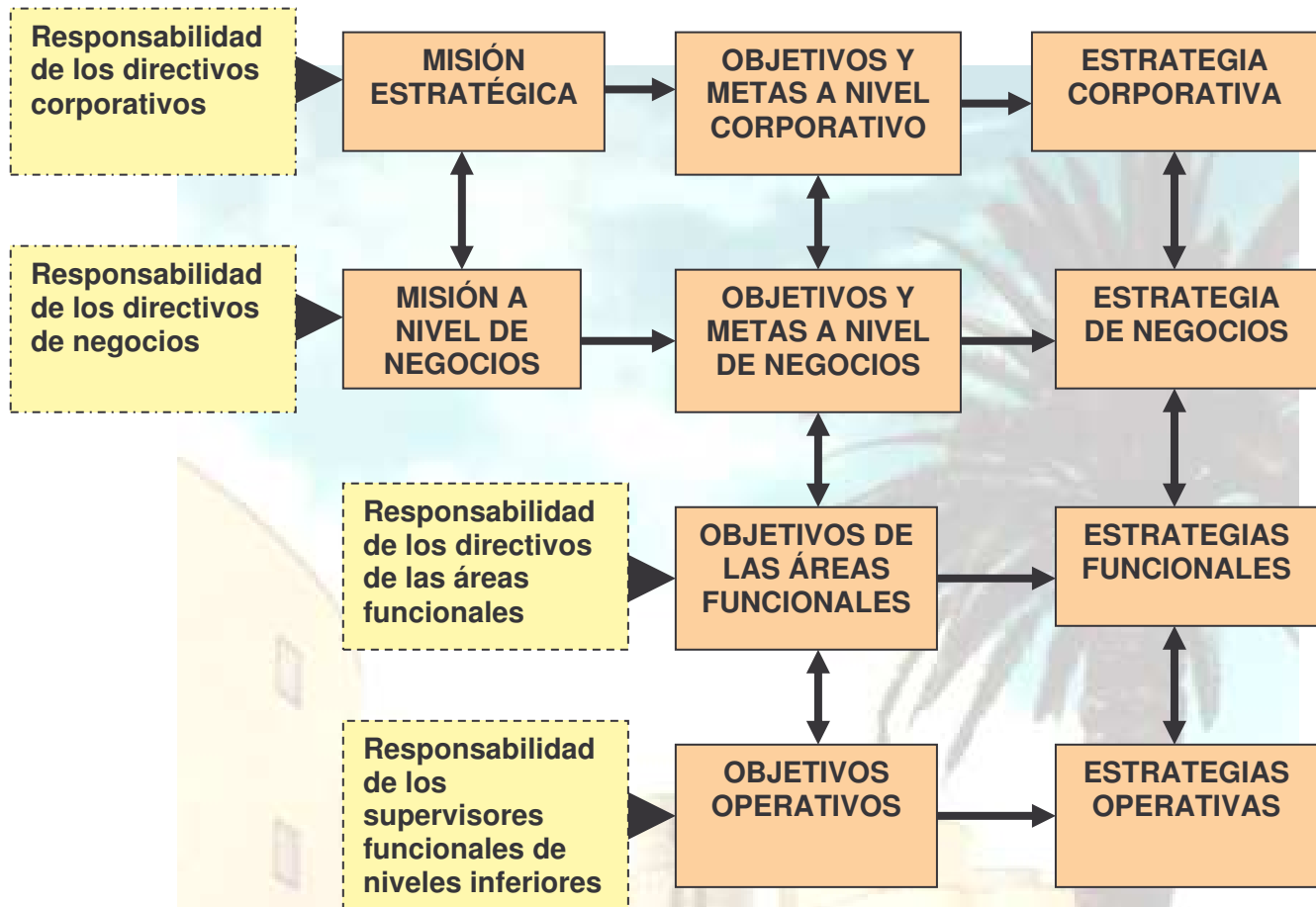
PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL: AGRUPACIÓN DE ESTRATEGIAS: SE CONCRETA EN PLANES ESTRATÉGICOS.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA: CORRIENTE DE DIRECCIÓN (DECISIÓN + ACCIÓN) VINCULADA A ESTRATEGIAS (PLANES Y POLÍTICAS EMPRESARIALES) EFECTIVAS

NIVELES ESTRATÉGICOS:

- ESTRATEGIAS CORPORATIVAS: PLAN GENERAL DE ACTUACIÓN DIRECTIVA DE LA EMPRESA DIVERSIFICADA
- ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS: PLAN DE ACTUACIÓN DIRECTIVA PARA UN SOLO NEGOCIO
- ESTRATEGIAS FUNCIONALES: CÓMO UTILIZAR Y APLICAR LOS RECURSOS Y HABILIDADES DENTRO DE CADA ÁREA FUNCIONAL DE CADA NEGOCIO





ESTRATEGIA. RESPONSABILIDADES:

❖ **PROCESO ESTRATÉGICO** : El proceso de cómo surge la estrategia



❖ **DESARROLLO Y COMUNICACIÓN DE ESTRATEGIAS**

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA EN LA INDUSTRIA HOTELERA

- ❖ NO HAY MUCHA PRODUCCIÓN CIENTÍFICA (ALOJAMIENTOS, RESTAURANTES, ...)
- ❖ HAY UNA CLARA NECESIDAD EN EL SECTOR:
 1. VER PROCEDENCIA DE DIRECTIVOS Y SU CUALIFICACIÓN, ¿QUÉ FORMACIÓN ESPECÍFICA NECESITARÍAN: CONTABILIDAD, MARKETING, RECURSOS HUMANOS, DIRECCIÓN (ESTRATÉGICA),...?
 2. IMPORTANCIA DE ESTA FORMACIÓN EN LOS GERENTES DE LAS UNIDADES DE NEGOCIOS: HOTELES, RESTAURANTE
- ❖ EL TURISMO COMO SECTOR MADURO:
 1. SOBREVIVE SI SE ADAPTA (ALINEA) CON EL ENTORNO Y DISEÑA ESTRATEGIAS PARA LOGRAR POSICIONES DEFENDIBLES
 2. ES NECESARIO FORMULAR ESTRATEGIAS EXPLÍCITAS
 3. PARA COORDINAR LAS ACCIONES (ESFUERZOS) DE LAS EMPRESAS Y / O DESTINOS

VENTAJAS E INCONVENIENTES

VENTAJAS:

VISIÓN GLOBAL (LONGITUDINAL)

MARCO DE TOMA DE LAS DECISIONES Y COMUNICACIÓN

ANTICIPA Y GESTIONA EL CAMBIO

USO DE RECURSOS VS. OO/AA ENTORNO:: EFECTIVIDAD

INCONVENIENTES

NO SE PUEDE INCLUIR TODO (DADA LA SIMPLIFICACIÓN)

NO EXISTE FLEXIBILIDAD ANTE EL CAMBIO DEL ENTORNO

EXIGE ESTUDIOS EXTENSIVOS

NO SIEMPRE TENEMOS LA INFORMACIÓN ADECUADA

LOGRO DE OBJETIVOS VS. EFICIENCIA

2.2 ESTRATEGIAS GENÉRICAS:

VENTAJAS COMPETITIVAS: LIDERAZGO EN COSTES, DIFERENCIACIÓN O CUALQUIERA DE ELLAS ENFOCADAS.

ESTRATEGIA DE LIDERAZGO EN COSTES:

LA EMPRESA TIENE COSTES INFERIORES A LOS DE SUS COMPETIDORES. LE PROPORCIONA A LA EMPRESA VENTAJAS FRENTE A SUS COMPETIDORES, CLIENTES Y PROVEEDORES.

ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN:

LA EMPRESA LOGRA LA DIFERENCIACIÓN DE SU PRODUCTO O SERVICIO HACIENDO QUE SEA PERCIBIDO COMO ÚNICO EN EL MERCADO. LE PROPORCIONA A LA EMPRESA VENTAJAS FRENTE A SUS COMPETIDORES, CLIENTES Y PROVEEDORES.

LA EMPRESA TIENE TRES FORMAS BÁSICAS DE DIFERENCIARSE NO EXCLUYENTES:

A) DIFERENCIAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL PRODUCTO

B) DIFERENCIAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO

C) DIFERENCIAS BASADAS EN LAS CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS COMO BASE DE LA VENTAJA COMPETITIVA: “EL RELOJ ESTRATÉGICO”

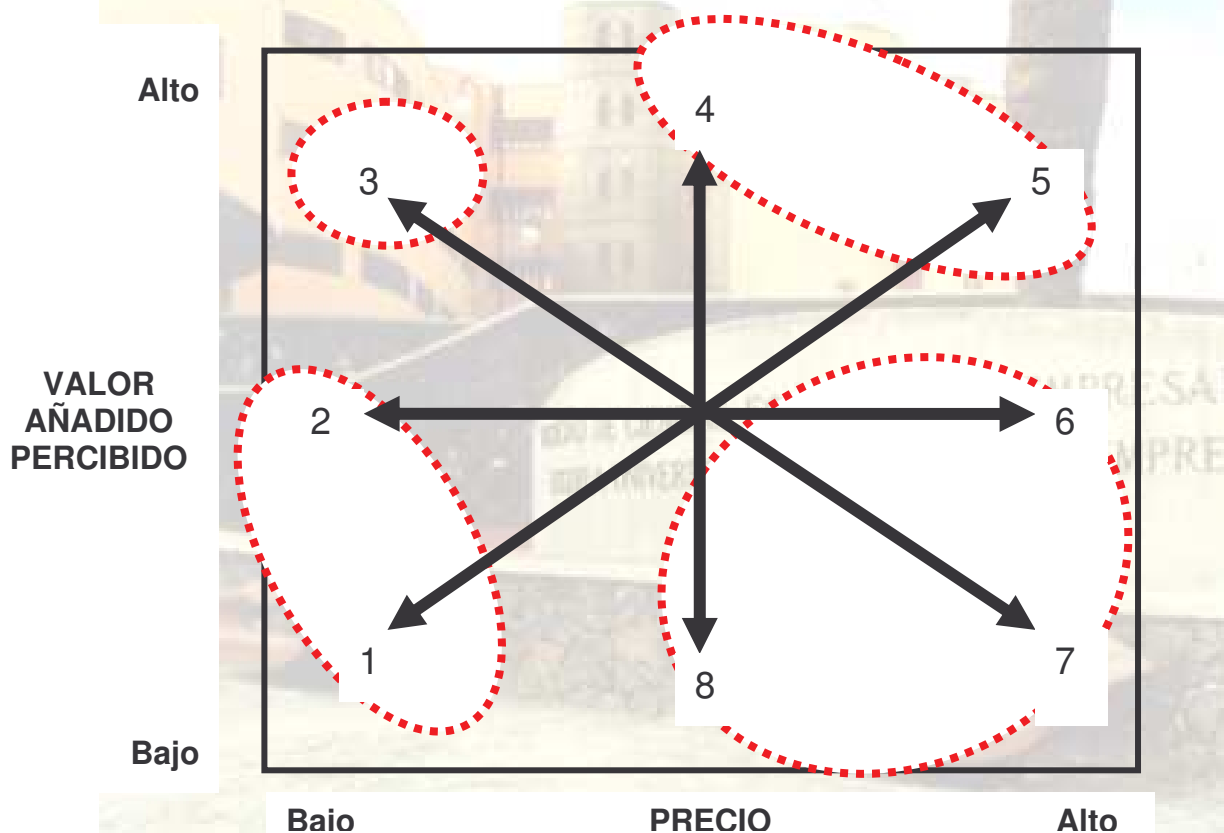
JOHNSON Y SCHOLES (1999) PROPONEN AMPLIAR LAS OPCIONES ESTRATÉGICAS DE PORTER CON EL MODELO DEL “RELOJ ESTRATÉGICO”.

A) ESTRATEGIAS ORIENTADAS A PRECIOS BAJOS: 1 Y 2 DEL RELOJ ESTRATÉGICO

B) ESTRATEGIAS TENDENTES A INCREMENTAR EL VALOR AÑADIDO PERCIBIDO: 4 Y 5 DEL RELOJ ESTRATÉGICO

C) ESTRATEGIAS HÍBRIDAS: 3 DEL RELOJ ESTRATÉGICO

D) ESTRATEGIAS DESTINADAS AL FRACASO: 6, 7 Y 8 DEL RELOJ ESTRATÉGICO



2.3.- ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

TIPOS

1) CRECIMIENTO CERO O CONSOLIDACIÓN O MANTENIMIENTO DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

2) CRECIMIENTO EN EL SENTIDO ESTRICTO DE LA PALABRA:

- INTERNO (DIVERSIFICACIÓN O EXPANSIÓN)
- EXTERNO (DIVERSIFICACIÓN O EXPANSIÓN)

3) REESTRUCTURACIÓN Y RECONVERSIÓN

EJES ESTRATÉGICOS

		PRODUCTOS	
MERCADOS		Actual	Nuevo
	Actual	Penetración en el mercado (1)	Desarrollo de nuevos productos (3): sobre competencias existentes o nuevas
	Nuevo	Desarrollo de nuevos mercados (2): sobre nuevos segmentos, nuevos territorios o nuevos usos	Diversificación (4): sobre competencias existentes (relacionada) o nuevas (no relacionada)

OTRAS ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

RECONVERSIÓN Y REESTRUCTURACIÓN

CAUSAS	NATURALEZA DE LA ESTRATEGIA	OPCIONES
SITUACIÓN DE CRISIS	DEFENSIVA	RECONVERSIÓN
Sobredimensionamiento (Capacidad y plantilla) Obsolescencia Técnica Débil situación financiera Inadecuada organización		Dimensión Técnica Financiera
DECISIÓN DE CAMBIO	OFENSIVA	REESTRUCTURACIÓN
Variación del campo de actividad		Diversificación Especialización Innovación
Variación de la estructura empresarial		Fragmentación Integración

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA
CURSO 2008 – 2009
DIPLOMATURA DE TURISMO
ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

TEMA 3

EL ÁMBITO EXTERNO

Profesor Dr. D. Eduardo Parra López
TITULAR DE ESCUELA UNIVERSITARIA DE ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Profesor Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez
CATEDRÁTICO DE UNIVERSIDAD
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

ÍNDICE

3.1.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

3.2.- IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA

3.3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURÍSTICO

OBJETIVO

ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO DE LA EMPRESA / DESTINO
TURÍSTICO CON EL FIN DE DETERMINAR LAS OPORTUNIDADES Y
AMENZAS A LAS QUE HABRÁ DE HACER FRENTE

BIBLIOGRAFÍA

COSTA Y TEARE (1996)

OREJA (1993): pp. 14 -22

OREJA (2002): CAPI 1



3.1.- ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO

I. CONCEPTO

1. AMBIENTE EXTERNO: REALIDAD DADA VS. REALIDAD PERCIBIDA
2. FUENTE DE INCERTIDUMBRE

- ❖ FACTORES QUE AFECTAN A LA EMPRESA
- ❖ VULNERABILIDAD DE LA EMPRESA / DESTINO TURÍSTICO
- ❖ LISTA DE FACTORES CLAVES

II. TIPOS DE ENTORNO:

1. GENERAL
 - ⇒ MARCOS (AGRUPACIÓN DE ELEMENTOS)
 - ⇒ **GEPS** (GEOGRÁFICO ECONÓMICO POLÍTICO – LEGAL Y SOCIO CULTURAL)
2. ESPECÍFICO:
 - ⇒ INFLUENCIA DIRECTA
 - ⇒ SECTORIAL: CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

III. INCERTIDUMBRE DEL ENTORNO

COMPLEJIDAD:

CONCEPTO:

- NÚMERO DE ELEMENTOS RELEVANTES DEL ENTORNO
- NIVEL DE CONOCIMIENTOS NECESARIOS PARA LA COMPRENSIÓN DEL ENTORNO

NIVELES:

- COMPLEJO: ALTO NÚMERO DE ELEMENTOS / CONOCIMIENTOS SOFISTICADOS O RELEVANTES
- SIMPLE: BAJO NÚMERO DE ELEMENTOS / FÁCIL COMPRENSIÓN DEL ENTORNO

DINAMICIDAD:

CONCEPTO:

- CAMBIO / VELOCIDAD DE CAMBIO EN/ DE LOS ELEMENTOS RELEVANTES.
- POSIBILIDAD DE PREDECIR EL CAMBIO

NIVELES:

- ESTABLE: PERMANECEN LOS MISMOS ELEMENTOS. PAUTAS CONOCIDAS
- DINÁMICO: CAMBIAN LOS ELEMENTOS (DE FORMA INESPERADA)

INSTRUMENTOS DE MEDIDA

GEPS (2): USO DE ESCAL LIKERT 1- 5

DESCRIPCIÓN DE LOS ELEMENTOS Y VALORACIÓN DE LOS MISMOS

		DINAMICIDAD				
		ESTABLE			DINÁMICO	
		1	2	3	4	5
COMPLEJIDAD	COMPLEJO	5	ENTORNO		ENTORNO	
		4	INCERTIDUMBRE MEDIO		TURBULENTO	
			II		IV	
	SIMPLE	3				
2		ENTORNO		ENTORNO		
1		ESTABLE		INCERTIDUMBRE MEDIA		
			I		III	

TIPOS DE ENTORNOS / SISTEMAS DE COMPRENSIÓN DEL ENTORNO**I) ENTORNO ESTABLE:**

ESTABLE / SIMPLE

LA INCERTIDUMBRE ES BAJA. HAY POCOS ELEMENTOS Y PERMANECEN SIN CAMBIOS

LA COMPRENSIÓN DEL ENTORNO SE REALIZA A PARTIR DE LOS ANÁLISIS HISTÓRICOS Y PRONÓSTICOS

TIPOS DE ENTORNOS / SISTEMAS DE COMPRESIÓN DEL ENTORNO

...

**II) ENTORNO DE INCERTIDUMBRE
MEDIA (ORIGEN EN LA
COMPLEJIDAD)**

ESTABLE / COMPLEJO

INCERTIDUMBRE MEDIA

MUCHOS ELEMENTOS PERO PERMANECEN SIN CAMBIOS

LA COMPRESIÓN DEL ENTORNO SE REALIZA MEDIANTE LA
DESCENTRALIZACIÓN DE LAS ORGANIZACIONES**III) ENTORNO DE INCERTIDUMBRE
MEDIA (ORIGEN EN LA
DINAMICIDAD)**

DINÁMICO / SIMPLE

INCERTIDUMBRE MEDIA

POCOS ELEMENTOS, DE DIFÍCIL CONTROL / PREDICCIÓN

LA COMPRESIÓN DEL ENTORNO SE REALIZA MEDIANTE LA
PLANIFICACIÓN DE ESCENARIOS**IV) ENTORNO TURBULENTO**

DINÁMICO / COMPLEJO

INCERTIDUMBRE ALTA

MUCHOS ELEMENTOS, MUCHOS CAMBIOS

LA COMPRESIÓN DEL ENTORNO SE REALIZA MEDIANTE LA EXPERIENCIA
Y EL APRENDIZAJESISTEMA DE COMPRESIÓN DEL ENTORNO, SEGÚN EL NIVEL DE
INCERTIDUMBRE (GRÁFICO)

3.2.- IDENTIFICACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA

I.- ANÁLISIS DE GRUPO ESTRATÉGICO

- HAY QUE ENTENDER EL POSICIONAMIENTO DE UNA EMPRESA / DESTINO TURÍSTICO EN RELACIÓN A LAS ESTRATEGIAS DE LOS COMPETIDORES.
- COMPETIDORES: EMPRESAS / DESTINOS TURÍSTICOS CON CARACTERÍSTICAS ESTRATÉGICAS SIMILARES.

CARACTERÍSTICAS CLAVES (DISTINTIVAS DE UN GRUPO)

- ANALIZAR LA HISTORIA Y DESARROLLO DE ESTA INDUSTRIA
- IDENTIFICAR LAS FUERZAS QUE ACTÚAN EN EL ENTORNO
- ESTUDIAR LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS / DESTINOS TURÍSTICOS

EJEMPLO DE CARACTERÍSTICAS CLAVES [García, Oreja y Armas (2002): El factor medioambiental en la posición competitiva de los establecimientos hoteleros Estudios Turísticos nº 154, pp. 57 -75]

CARACTERÍSTICAS DEL ESTABLECIMIENTO
Tipo de establecimiento (hotel o apartamento)
Categoría (número de estrellas o llaves)
Número de habitaciones
UBICACIÓN GEOGRÁFICA
Destino turístico (destino norte, sur o centro de Tenerife)
Distancia a la costa (en metros)
SERVICIOS Y PRODUCTOS OFERTADOS
Aire acondicionado
Actividades deportivas
Gimnasio
Facilidades de acceso a campo de golf
Guardería
Jardín
Piscina
Descuentos a niños; novios; a tercera persona
Accesibilidad de minusválidos
Pista de tenis
Televisión en las habitaciones
POLÍTICA DE PRECIOS
Referencia: Noches de estancia, régimen de alojamiento y desayuno, en habitación doble
CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE
Certificado Q del ICHE
Otros indicios de calidad
Medidas medioambientales

UTILIDAD DEL ANÁLISIS DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS

1. PERMITE IDENTIFICAR CUÁLES SON LOS COMPETIDORES MÁS DIRECTOS, QUÉ TIPO DE RIVALIDAD COMPETITIVA VA A EXISTIR DENTRO DE CADA GRUPO Y ENTRE LOS DISTINTOS TIPOS.
2. POSIBILIDADES QUE TIENE UNA ORGANIZACIÓN PARA CAMBIAR DE GRUPO ESTRATÉGICO.
LA MOVILIDAD ENTRE GRUPOS DEPENDE DEL ALCANCE DE LAS BARRERAS DE ENTRADA ENTRE GRUPOS
3. LA CARTOGRAFÍA DE LOS GRUPOS ESTRATÉGICOS PUEDE USARSE PARA PREDECIR CAMBIOS EN EL MERCADO / IDENTIFICAR OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS (ESPACIOS VACIOS).

II.- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO EMISOR

ES EL ANÁLISIS CLÁSICO DE LOS MERCADOS DE MASAS, SE TRATA DE:

IDENTIFICAR LAS SIMILITUDES / DIFERENCIAS ENTRE GRUPOS DE TURISTAS (PERFIL DEL CLIENTE / PERFIL DEL MERCADO)

IDENTIFICAR QUÉ EMPRESAS ESTÁN COMPITIENDO EN CADA SEGMENTO DE MERCADO.

CRITERIOS PARA DEFINIR SEGMENTOS DE MERCADO EMISOR (INVESTIGACIÓN COMERCIAL)

TIPO DE FACTOR: CARACTERÍSTICAS DE LAS PERSONAS / EMPRESAS
SITUACIÓN DE COMPRA / DE USO
NECESIDAD DE LOS USUARIOS / PREFERENCIAS SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS.

HAY QUE:

- CONSIDERAR QUÉ CRITERIO DE SEGMENTACIÓN ES EL ADECUADO
- TENER EN CUENTA EL TIPO DE SEGMENTACIÓN QUE SE PUEDE APLICAR A UN MISMO MERCADO PARA EXPLICAR SU DINÁMICA Y SUGERIR OPORTUNIDADES ESTRATÉGICAS PARA DESARROLLARSE EN ÉL.
- CONSIDERAR EL ATRACTIVO DE CADA SEGMENTO DE MERCADO (UTILIZAR LAS CINCO FUERZAS DE PORTER)
- CONOCER LA CUOTA DE MERCADO RELATIVA (RESPECTO A LOS COMPETIDORES) EN CADA SEGMENTO.

SE HA COMPROBADO LA EXISTENCIA DE UNA RELACIÓN ENTRE EL PODER DE MERCADO Y EL RENDIMIENTO DE LAS EMPRESAS / DESTINOS (ECONOMÍA DE ESCALA / EXPERIENCIA)

ES IMPORTANTE IDENTIFICAR EL SEGMENTO ADECUADO PARA LA COMPETENCIA DE UNA EMPRESA

PERFIL DEL CLIENTE VS CURVA ABC

➤ SEGMENTACIÓN DE MERCADO

PERFIL DEL MERCADO => SEGMENTO DE MERCADO VIABLE

PERFIL DEL CLIENTE IDÓNEO

PERFIL DEL MERCADO

➤ SEGMENTO DE MERCADO:

- NECESIDADES DE CLIENTES.
- EVALUACIÓN DEL POTENCIAL DEL MERCADO.
- CAMBIOS / CUOTAS DE MERCADO / PENETRACIÓN
- OO / AA

III.- ANÁLISIS DEL VALOR PERCIBIDO POR LOS CONSUMIDORES (CLIENTELIZACIÓN EN MASA)

EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA PUEDE PARTIR DE UNA CLARA COMPRENSIÓN DE LAS DIMENSIONES ESTRATÉGICAS MÁS VALORADAS POR EL CLIENTE.

MÉTODO:

- a. IDENTIFICAR LOS SEGMENTOS DE MERCADOS RELEVANTES EN LOS QUE SE PUEDEN AGRUPAR A LOS COMPETIDORES Y CLIENTES.
- b. BUSCAR LAS CARACTERÍSTICAS DE LOS PRODUCTOS / SERVICIOS QUE MÁS VALORAN LOS CLIENTES (INVESTIGACIÓN DE MERCADOS).
- c. CLASIFICAR LA IMPORTANCIA QUE LOS CONSUMIDORES OTORGAN A ESTAS CARACTERÍSTICAS.
- d. DISEÑAR EL PERFIL DE CADA COMPETIDOR RESPECTO A ESAS CARACTERÍSTICAS. EVALUAR LA FUERZA RELATIVA DE CADA COMPETIDOR.

IV.- ANÁLISIS DEL COMPETIDOR (ACTUAL – POTENCIAL)

DATOS GENERALES

SERVICIOS / PRODUCTOS ---- CUOTA DE MERCADO

RECURSOS / CAPACIDADES

PUNTOS FUERTES (AA)

PUNTOS DÉBILES (OO)

3.3.- ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL SECTOR TURÍSTICO

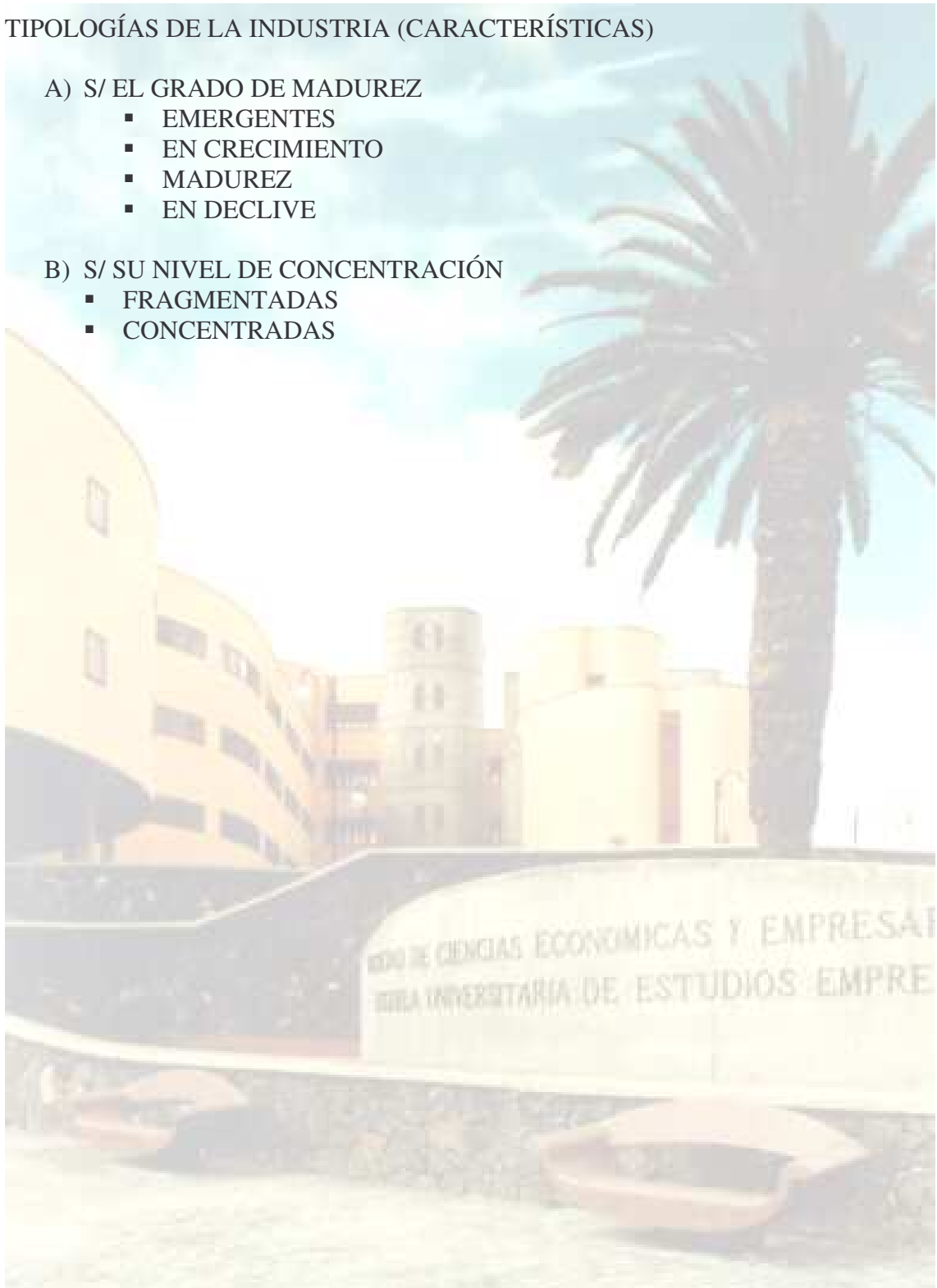
TIPOLOGÍAS DE LA INDUSTRIA (CARACTERÍSTICAS)

A) S/ EL GRADO DE MADUREZ

- EMERGENTES
- EN CRECIMIENTO
- MADUREZ
- EN DECLIVE

B) S/ SU NIVEL DE CONCENTRACIÓN

- FRAGMENTADAS
- CONCENTRADAS



DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA
CURSO 2008 – 2009
DIPLOMATURA DE TURISMO
ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

TEMA 4:
EL ÁMBITO INTERNO

Profesor Dr. D. Eduardo Parra López
TITULAR DE ESCUELA UNIVERSITARIA DE ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Profesor Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez
CATEDRÁTICO DE UNIVERSIDAD
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

ÍNDICE

4.1.- ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

4.2.- ANÁLISIS CULTURAL

4.3.- ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

OBJETIVO:

REALIZAR UN ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INTERNA DEL ESTABLECIMIENTO TURÍSTICO CON EL FIN DE OBTENER LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES DEL MISMO.

BIBLIOGRAFÍA

OREJA (1993)

OREJA (1998)

OREJA (2002)

ECCLES Y TEARE (1996)



4.1.- ANÁLISIS DE LOS RECURSOS Y CAPACIDADES

EL DIAGNÓSTICO INTERNO DE LA EMPRESA /DESTINO TURÍSTICO TRATA DE IDENTIFICAR SUS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES RESPECTO A LA COMPETENCIA (BECHMARK) DESTACANDO SUS FACTORES DE ÉXITO / FRACASO E INFLUENCIA EN SUS ESTRATEGIAS

PARA ELLO SE USAN PERFILES ESTRATÉGICOS COMO TÉCNICA DE AYUDA. MEDIANTE LA EVALUACIÓN DE LA INFORMACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA / DESTINO TURÍSTICO PARA DETERMINAR SU POSICIONAMIENTO DENTRO DEL SECTOR.

A.- ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ECONÓMICA DE LA EMPRESA / DESTINO TURÍSTICO

DETERMINACIÓN DE LAS PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA / DESTINO TURÍSTICO PARA DETERMINAR LA VALORACIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA.

- EDAD/CICLO DE VIDA DE LA EMPRESA / DESTINO TURÍSTICO
- CICLO DE VIDA DEL SECTOR TURÍSTICO
- AMPLITUD DEL CAMPO DE ACTIVIDAD DE LA EMPRESA / DESTINO TURÍSTICO
- TAMAÑO DE LA EMPRESA / DESTINO TURÍSTICO
- ESTRUCTURA JURÍDICA DE LA EMPRESA TURÍSTICA (ALQUILER, FRANQUICIA, GESTIÓN, PROPIEDAD, AGRUPACIÓN VOLUNTARIA)

B.- ANÁLISIS DE LOS RECURSOS

OBJETIVOS:

- IDENTIFICAR LOS RECURSOS DISPONIBLES PARA APOYAR EL ÉXITO DE LAS ESTRATEGIAS EMPRESARIALES.
- CLASIFICAR LOS RECURSOS POR SU NATURALEZA
- DETERMINAR EL GRADO DE EXCLUSIVIDAD

DISPONIBILIDAD: RECURSOS QUE POSEA UNA ORGANIZACIÓN O A LOS QUE PUEDA ACCEDER.

CLASIFICACIÓN DE LOS RECURSOS:

RECURSOS TANGIBLES (QUE SE PUEDEN CONTABILIZAR)

RECURSOS FÍSICOS

RECURSOS FINANCIEROS

RECURSOS TECNOLÓGICOS

SU OBJETIVO DE GESTIÓN ES LOGRAR UNA APLICACIÓN EFICIENTE

RECURSOS HUMANOS (ACTIVO INTANGIBLE BASADO EN LAS PERSONAS)

- SE SUSTENTA EN EL CONOCIMIENTO, ENTRENAMIENTO, EXPERIENCIA, CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN, HABILIDAD DE RAZONAMIENTO Y DECISIÓN, LEALTAD HACIA LA EMPRESA.
- CAPITAL HUMANO

RECURSOS INTANGIBLES (SE BASAN EN LA INFORMACIÓN, NO SIEMPRE CODIFICABLE, CON DERECHOS DE PROPIEDAD NO DEFINIDOS)

RECURSOS TECNOLÓGICOS:

- TECNOLOGÍA DISPONIBLE
- RECURSOS DEDICADOS A LA INNOVACIÓN

RECURSOS ORGANIZATIVOS:

- CULTURA
- SISTEMA DE PLANIFICACIÓN / ORGANIZACIÓN
- RELACIONES CON EL ENTORNO
- IMAGEN, MARCA, REPUTACIÓN

EXCLUSIVIDAD: RECURSOS DISPONIBLES QUE CREAN VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA Y SON DIFÍCILES DE IMITAR.

C.- ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES (COMPETENCIAS)

LOS RENDIMIENTOS EMPRESARIALES:

- NO SE EXPLICAN ÚNICAMENTE POR LOS RECURSOS EN SÍ
- SE EXPLICAN POR LA FORMA EN QUE SE COMBINAN / APLICAN LOS RECURSOS EN LAS ACTIVIDADES Y LOS PROCESOS QUE LAS VINCULAN EN LA ORGANIZACIÓN.

LAS CAPACIDADES NUCLEARES (CENTRALES) SON HABILIDADES DE LA ORGANIZACIÓN PARA SUPERAR A SUS COMPETIDORES

D.- ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR [CV]

UTILIDAD CV

- DESCRIBE LAS ACTIVIDADES INTERNAS / EXTERNAS DESARROLLADAS POR LA EMPRESA
- RELACIONA LAS ACTIVIDADES CON EL ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE LA EMPRESA

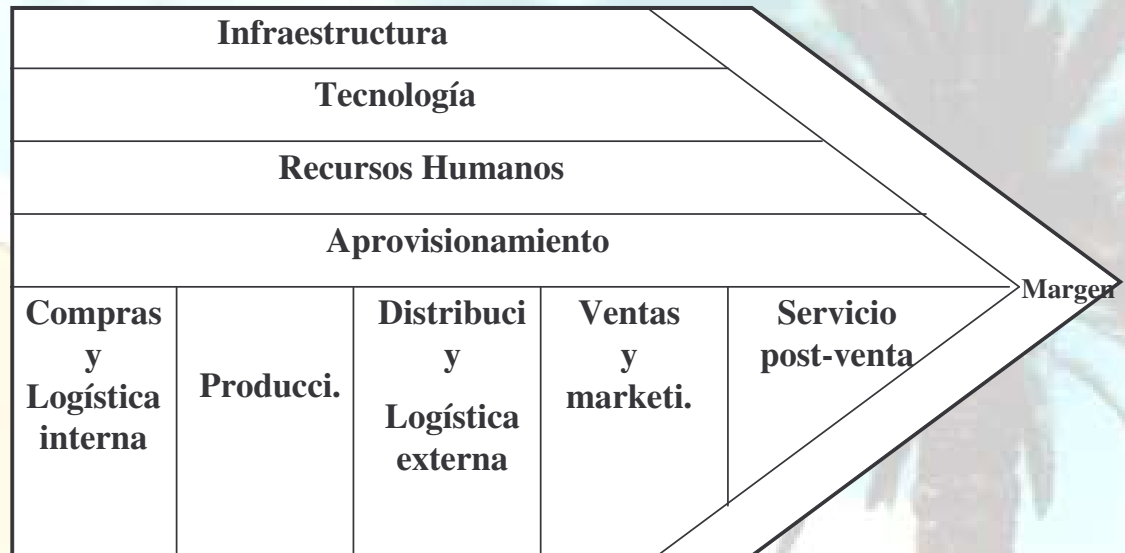
ANÁLISIS CV

- IDENTIFICA ACTIVIDADES INDEPENDIENTES
- DETERMINA EL VALOR AÑADIDO DE CADA UNA DE ELLAS
- SE VINCULA AL ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA EMPRESA, YA QUE SU FUENTE RECAE EN:
 - I. LA CAPACIDAD PARA REALIZAR DETERMINADAS ACTIVIDADES
 - II. LA CAPACIDAD PARA GESTIONAR VÍNCULOS ENTRE ELLAS

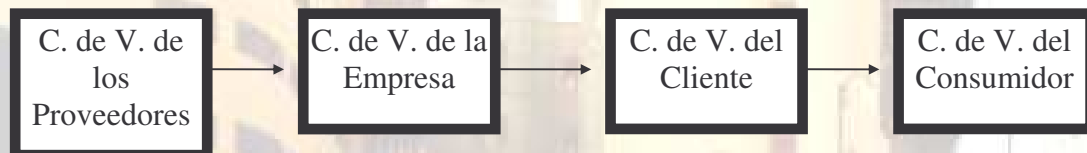
IDENTIFICACIÓN DE LAS ACTIVIDADES INDEPENDIENTES [CV]

- **ACTIVIDADES PRIMARIAS** (EN RELACIÓN DIRECTA CON LA CONTRIBUCIÓN /DISTRIBUCIÓN DE PRODUCTOS Y SERVICIOS)
 - LOGÍSTICA INTERNA
 - OPERACIONES
 - LOGÍSTICA EXTERNA
 - MARKETING Y VENTAS
 - SERVICIOS POSTVENTAS
- **ACTIVIDADES DE APOYO** (AYUDAN A MEJORAR LA EFECTIVIDAD / EFICIENCIA DE LAS ACTIVIDADES PRIMARIAS)
 - INFRAESTRUCTURA
 - DESARROLLO TECNOLÓGICO
 - GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS
 - APROVISIONAMIENTO

La cadena de valor de Porter



LA CV DE LA EMPRESA FORMA PARTE DE UN SISTEMA DE VALOR



Fuente: Porter, 1985 y García (2000)

E.- AUDITORÍA DE CAPACIDADES DISTINTIVAS

- MARKETING
- TECNOLOGÍA E I+D
- PRODUCCIÓN
- FINANZAS

4.2.- ANÁLISIS CULTURAL

A.- DEFINICIÓN / ALCANCE DE LA CULTURA ESTRATÉGICA

- VALORES Y ACTITUDES
- COMPARTIDOS POR LOS PARTÍCIPES DE LA EMPRESA/ DESTINO TURÍSTICO
- SOPORTE DE ACTITUDES Y POSTURAS ESTRATÉGICAS

= CULTURA EMPRESARIAL + ELEMENTOS DE COHESIÓN E IMPULSO EN EL SISTEMA DE DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DEL ESTABLECIMIENTO TURÍSTICO

RELACIÓN QUE PERMITE UN DESARROLLO EFICIENTE DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA

ESTRATEGIA ↔ CULTURA ↔ ESTRUCTURA

B.- COMPONENTES DE LA CULTURA ESTRATÉGICA

- ORIENTACIÓN AL MERCADO (VENTAJA SOSTENIBLE)
 - CREACIÓN DE VALOR. EQUILIBRIO ENTRE OBJETIVOS DEL ESTABLECIMIENTO TURÍSTICO E INTERESES DE LOS VISITANTES
 - ANÁLISIS Y ANTICIPACIÓN DE LA EVOLUCIÓN DEL MERCADO EMISOR
 - DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO A LARGO PLAZO EN EL MERCADO OBJETIVO CUYAS NECESIDADES SE PRETENDEN SATISFACER
 - INTEGRACIÓN DEL VISITANTE EN EL DISEÑO ESTRATÉGICO
- ADAPTACIÓN CULTURAL (COALINEACIÓN CON EL ENTORNO)
- INTEGRACIÓN MOTIVACIÓN / PARTICIPACIÓN RECURSOS HUMANOS (MARKETING INTERNO)

C.- AUDITORIA DE LA CULTURA ESTRATÉGICA

- CULTURA DE LA ORGANIZACIÓN
 - VALORES CULTURALES DE LA ORGANIZACIÓN
 - VALORES CULTURALES DE LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACIÓN
- RECOMPENSA E INCENTIVOS
- ESTRUCTURA DE PODER EN LA ORGANIZACIÓN
- INFORMACIÓN / SÍMBOLOS / NORMAS / RITUALES
- DISEÑO ORGANIZATIVO

4.3.- ANÁLISIS DEL SISTEMA DE DIRECCIÓN

FACTOR DE ÉXITO EMPRESARIAL (COMPETITIVIDAD): LA DIRECCIÓN COMO RECURSO ESTRATÉGICO

PAPEL DEL GERENTE (HOTEL, RESTAURANTE, ÓRGANO GESTOR DEL DESTINO TURÍSTICO....) RESPECTO A LA ESTRATEGIA A DESARROLLAR Y LA ESTRUCTURA DE LA EMPRESA / DESTINO TURÍSTICO.

- HACE FALTA FORMACIÓN
 - DISEÑO DE LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS (VER NIVELES ESTRATÉGICOS)
 - PUESTA EN MARCHA
 - i. LOS ANTECEDENTES DISPONIBLES MARCAN COMO MÁS PROBABLE SÓLO LA EJECUCIÓN DE REGLAS / NORMAS DE AYUDA PARA EL TRABAJO DIARIO EN EL ESTABLECIMIENTO TURÍSTICO
 - ii. ATENCIÓN A LA COMPETENCIA
- ES NECESARIO QUE EL GERENTE (DE LA UNIDAD DE NEGOCIOS / FUNCIONAL: OPERACIONES, B&F, MANTENIMIENTO, HABITACIONES,) DEL ESTABLECIMIENTO TENGA CAPACIDAD DE DECISIÓN ESTRATÉGICA
 - HACE FALTA UN CLIMA ORGANIZATIVO PROPICIO
 - DESARROLLO PERSONAL DISEÑO / IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS DE NEGOCIOS / FUNCIONALES
 - REDISEÑO DE ESTRUCTURAS (MÁS PLANAS)

LA DIRECCIÓN COMO RECURSO ESTRATÉGICO

EVALUAR:

- ❖ FORMACIÓN DE ESTRATEGIAS
- ❖ FACTORES DE OPORTUNIDAD FRENTE AL ENTORNO
- ❖ APTITUDES Y FACTORES PERSONALES DEL GRUPO DIRECTIVO
- ❖ ESTILO DE DIRECCIÓN, CULTURA ESTRATÉGICA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE LA INDUSTRIA TURÍSTICA
CURSO 2008 – 2009
DIPLOMATURA DE TURISMO
ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

TEMA 5:

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS TURÍSTICAS

Profesor Dr. D. Eduardo Parra López
TITULAR DE ESCUELA UNIVERSITARIA DE ORGANIZACIÓN DE
EMPRESAS
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

Profesor Dr. D. Juan Ramón Oreja Rodríguez
CATEDRÁTICO DE UNIVERSIDAD
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

ÍNDICE

5.1.- PLANES Y POLÍTICAS COLECTIVAS

5.2.- PLANES Y POLÍTICAS COMPETITIVAS

5.3.- INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO

OBJETIVO:

CONOCIMIENTO DE LA EXPRESIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE LAS EMPRESAS Y DESTINOS TURÍSTICOS A NIVEL DE COLABORACIÓN COMO COMPETITICIÓN ENTRE LAS ENTIDADES. INDICADORES DE GESTIÓN Y AGRUPACIÓN DE LA INFORMACIÓN ESTRATÉGICA

BIBLIOGRAFÍA

AECA (2005)

OREJA (1993) pp. 33 – 36

OREJA (2000) pp. 212 - 227

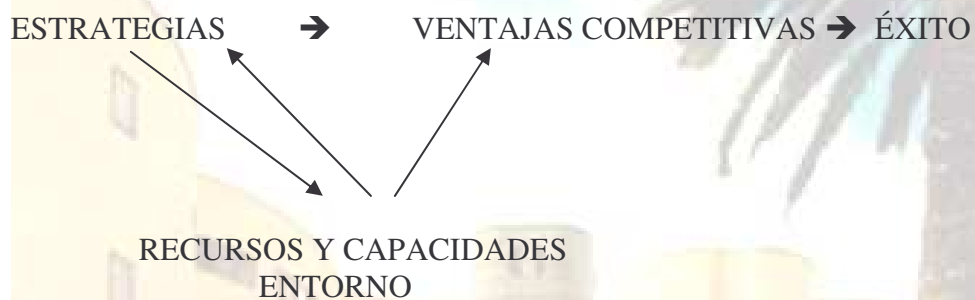
OREJA (2002) pp. 147 -151

5.1.- PLANES Y POLÍTICAS COLECTIVAS

LAS EMPRESAS EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS Y LOS DESTINOS ENTRE SÍ EN UNA MARCA PARAGÜA COOPERAN Y COMPITEN ENTRE ELLOS

CONSIDERACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA DE LA FORMULACIÓN E IMPLANTACIÓN TENIENDO EN CUENTA A LOS GRUPOS DE INTERÉS: ADMINISTRACIONES PÚBLICAS, ASOCIACIONES DE EMPRESARIOS, SINDICATOS,...

LA GESTIÓN SE REALIZA POR ORGANISMOS ESPECIALIZADOS



LOS PLANES Y POLÍTICAS TURÍSTICAS PUEDEN IR ENCAMINADOS HACIA LOS RECURSOS Y CAPACIDADES O HACIA LOS MERCADOS

INVERSIONES A NIVEL ORGÁNICO DE LA IMAGEN

PROMOCIONES CONJUNTAS

MEJORAS DEL MEDIOAMBIENTE

REHABILITACIONES Y RECUPERACIONES DE LA HERENCIA CULTURAL

EJEMPLOS:**PLAN DE EXCELENCIA (VALLE DE LA OROTAVA)****OBJETIVO:**

MEJORA DE LA CALIDAD TURÍSTICA MEDIANTE LA ADECUACIÓN A LA EVOLUCIÓN DEL SECTOR
CONFORMAR LA IMAGEN PROPICIA PARA UNA OFERTA TURISTICA COMPLEMENTARIA A SOL Y PLAYA: CULTURA, CONGRESOS E INCENTIVOS Y SALUD

SE CONCRETÓ EN:

MEJORAR EL ENTORNO URBANO Y MEDIOAMBIENTAL.
MEJORAR LA INFRAESTRUCTURA HOTELERA.
MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO (PLAN DE CALIDAD).
COMUNICAR LAS MEJORAS.

LOS PLANES DESARROLLADOS FUERON:

INFRAESTRUCTURAS

- ELIMINACIÓN DE LAS BARRERAS ARQUITECTÓNICAS.
- MEJORA DE LAS VÍAS DE ACCESO.

MEJORA DEL ENTORNO URBANO Y MEDIOAMBIENTAL.

- TRATAMIENTO PAISAJÍSTICO.
- AJARDINAMIENTOS.
- EMBELLECIMIENTOS.

MEJORA DE LAS INSTALACIONES Y MOBILIARIO URBANO.

- SEÑALIZACIÓN.
- HOMOGENEIZACIÓN DEL MOBILIARIO EN EL VALLE DE LA OROTAVA.
- PEATONIZACIÓN DEL CENTRO DE PUERTO DE LA CRUZ
- ILUMINACIÓN.
- ACONDICIONAMIENTO DE FACHADAS.

RESTAURACIÓN DEL PATRIMONIO HISTÓRICO.

- FACHADAS DEL INMUEBLE HISTÓRICO. ARTÍSTICO EN LA OROTAVA.
- ACONDICIONAMIENTO DE LAS SALAS DEL CENTRO ARTÍSTICO DE SAN AGUSTÍN DE LA OROTAVA.
- RESTAURACIÓN DE LA CASA D. JOSÉ DE VIERA Y CLAVIJO.

CREACIÓN Y ACONDICIONAMIENTO DE MIRADORES Y SENDEROS TURÍSTICOS

- MIRADOR DE LANCE.
- MIRADOR DE HUMBOLDT.
- MIRADOR DE LA CORONA.
- MIRADOR DEL SOL.

EJEMPLO:**PLAN DE CALIDAD HOTELERA DE PUERTO DE LA CRUZ**

OBJETIVO: CAMBIO CULTURAL (CALIDAD),

REFLEJADO EN:

- A) LAS ACTITUDES HACIA EL CLIENTE: CAPACIDAD PARA CONOCER Y COMPRENDER LAS NECESIDADES DE LOS MISMOS.
- B) EL DESARROLLO DE ESTRUCTURAS CON UN COMPONENTE CULTURAL MÁS ORGÁNICO: CAPACIDAD DE ACTUACIÓN AUTÓNOMA E INMEDIATA, JUNTO A LA CAPACIDAD DE ANÁLISIS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS CON UNA FILOSOFÍA DE MEJORA CONTINUA.
- C) DESTACAR LA IMPORTANCIA DEL PERSONAL, LOGRANDO UNA PARTICIPACIÓN MÁS DIRECTA EN EL PROYECTO QUE A SU VEZ, ACTÚE COMO FACTOR MOTIVADOR.

SE DESARROLLARON PLANES DE:

- MEJORA DE LA FORMACIÓN DEL PERSONAL.
- INTRODUCCIÓN DE NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN EMPRESARIAL
- INTRODUCCIÓN DE MEJORAS EN LOS SERVICIOS PRESTADOS.
- IMPLANTACIÓN DE SISTEMAS PARA EL CONOCIMIENTO DE LAS EXPECTATIVAS DEL CLIENTE.

5.2.- PLANES Y POLÍTICAS COMPETITIVAS

SELECCIÓN DE LA OPCIÓN ESTRATÉGICA DE CRECIMIENTO Y GENÉRICA, E IMPLANTACIÓN (VER TEMA 2).

DESARROLLO A NIVEL DE UNIDAD ESTRATÉGICA.

EJE ESTRATÉGICO INTERNO

INCIDENCIA EN LOS RECURSOS Y CAPACIDADES DEL ESTABLECIMIENTO TURÍSTICO



RECURSOS TANGIBLES

PLANES Y POLÍTICAS DE INVERSIÓN, MANTENIMIENTO, ...

OBJETIVO: DISPONIBILIDAD DE LOS RECURSOS NECESARIOS

POLÍTICAS DE:

EFICIENCIA EN LAS INVERSIONES, MANTENIMIENTO, RECUPERACIÓN, ..., QUE PERMITAN SU DISPONIBILIDAD DE ACUERDO A LAS NECESIDADES EVIDENCIADAS EN LOS ANÁLISIS INTERNO DEL ESTABLECIMIENTO, DE ACUERDO CON LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS A EJECUTAR (ESTRATEGIAS FINANCIERAS, MANTENIMIENTO, REHABILITACIÓN, ...)

RECURSOS TECNOLÓGICOS (TANGIBLES E INTANGIBLES)

PLANES Y POLÍTICAS DE SISTEMAS DE INFORMACIÓN :

POLÍTICAS DE:

APOYO AL LOGRO DE LA EFICIENCIA MEDIANTE EL USO DE BASES DE DATOS, SOFTWARE, HARDWARE QUE SOPORTE LAS TRANSACCIONES Y PERMITA EL PASO AL CONOCIMIENTO DE LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE EL ESTABLECIMIENTO Y SUS CLIENTES (ESTRATEGIAS TECNOLÓGICAS)

RECURSOS HUMANOS

PLANES Y POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

OBJETIVO: EFICIENCIA DEL PERSONAL (PRODUCTIVIDAD EN RELACIÓN A LOS COSTES DE PRODUCCIÓN)

POLÍTICAS DE:

CONTRATACIÓN (TEMPORAL, PARCIAL,, ETC), SELECCIÓN, FORMACIÓN, MOTIVACIÓN, RETRIBUCIÓN, PLAN DE CARRERA

RELACIONES INDUSTRIALES: ATENCIÓN A LOS CONFLICTOS

RECURSOS INTANGIBLES**PLANES Y POLÍTICAS DE ORGANIZACIÓN****OBJETIVO**

APOYO AL LOGRO DE LA EFICIENCIA

POLÍTICAS DE:

ADECUACIÓN EL PERSONAL A LA CULTURA DEL ESTABLECIMIENTO.
ORIENTACIÓN AL CLIENTE: INSPIRAR EL COMPORTAMIENTO
EMPRESARIAL A TODOS LOS NIVELES
FORMA DE PRESTAR LOS SERVICIOS

ADECUACIÓN DE LA IMAGEN Y REPUTACIÓN A LOS RECURSOS Y
CAPACIDADES DISPONIBLES

DESARROLLO DE LAS CAPACIDADES DIRECTIVAS

EJE ESTRATÉGICO EXTERNO

ACTUACIÓN HACIA EL ENTORNO Y, ESPECIFICAMENTE, LOS
MERCADOS EMISORES.

**GESTIÓN DEL ENTORNO**

PLANES Y POLÍTICAS RESPECTO A VARIABLES CLAVES DEL ENTORNO
GEOGRÁFICO, ECONÓMICO, POLÍTICO – LEGAL Y SOCIO – CULTURAL

ESTABLECER VÍNCULOS CON ELEMENTOS CLAVES DEL ENTORNO

FUSIONES, CONTRATOS, JOINT VENTURE, ALIANZAS, CCOPTACIÓN,
INTERCAMBIO DE CONSEJEROS, RECLUTAMIENTO DE EJECUTIVOS
CLAVES, PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS DE LA IMAGEN

INFLUIR EN EL ENTORNO

CAMBIO DEL MARCO COMPETITIVO, ACTIVIDAD POLÍTICA PERSONAL,
ACCIÓN POLÍTICA DE GRUPOS DE INTERÉS LOBBIES

MERCADOS

(CLIENTES, COMPETIDORES, INTERMEDIARIOS, PROVEEDORES)
SEGÚN CICLO DE VIDA

PLANES Y POLÍTICAS DE MARKETING**OBJETIVOS:**

1. AUMENTAR / DEFENDER LA CUOTA DE MERCADO
2. FIDELIZACIÓN DE LA CLIENTELA
3. MEJORA DE LA POSICIÓN COMPETITIVA EN CUOTA DE MERCADO Y BENEFICIOS

PLANES Y POLÍTICAS DEL PRODUCTO TURÍSTICO**POLÍTICAS DE:**

CALIDAD

DIFERENCIACIÓN DEL PRODUCTO (USO DE LA MARCA)

MODIFICACIONES TÉCNICAS Y ESTÉTICAS

EXTENSIÓN DE LÍNEAS / SEGMENTOS DE MERCADOS

PLANES Y POLÍTICAS DE COMUNICACIONES**POLÍTICAS DE:**

ACCIONES INFORMATIVAS / PERSUASIVAS

DOTACIONES A PUBLICIDAD

PLANES Y POLÍTICAS DE PRECIOS**POLÍTICAS DE:**

MANTENER O REDUCIR PRECIOS ER FACTORES COMPETITIVOS:

GUERRAS DE PRECIOS ¿? DESCUENTOS

PLANES Y POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA

POLÍTICAS DE DISTRIBUCIÓN POR MEDIO DE TTOO, AGENCIAS, INTERNET
CONTROL DE CANALES (EN RELACIÓN A LOS COMPROMISOS DE APOYO):
ACELERACIÓN DE LA SALIDA AL MERCADO DE LOS PRODUCTOS
COMPLEMENTARIOS (EN RELACIÓN A LAS FACILIDADES QUE SE LOGREN)

PLANES Y POLÍTICAS DE OPERACIONES Y PROCESOS DE PRODUCCIÓN

OBJETIVO: SATISFACER A LA DEMANDA
PERMITIR PRECIOS COMPETITIVOS
EFICIENCIA (PRODUCTIVIDAD)

PLANES Y POLÍTICAS DE I + D

POLÍTICAS DE AJUSTE TÉCNICOS Y ESTÉTICOS DEL PRODUCTO
INICIAR LA INVESTIGACIÓN PARA EL LOGRO DE PRODUCTOS
SUSTITUTIVOS, COMPLEMENTARIOS

PLANES Y POLÍTICAS DE OPERACIONES Y PROCESOS (OFERTA TURÍSTICA)

POLÍTICAS DE:
OPERACIONES EN GRAN ESCALA (EFICIENCIA) = MENORES COSTES DE PRODUCCIÓN, INCREMENTO DE LA OFERTA TURÍSTICA
(DES)/CENTRALIZACIÓN DE LAS OPERACIONES (VER CADENA DE VALOR)
= VIGILAR LOS COSTES DE PRODUCCIÓN

PLANES Y POLÍTICAS DE INVENTARIOS EN LOS ESTABLECIMIENTOS TURÍSTICOS

POLÍTICAS DE COMPRAS “JUST IN TIME”
INVENTARIOS MÍNIMOS (DEPENDE DE LAS ESTIMACIONES DE LA DEMANDA)

PLANES Y POLÍTICAS DE FINANZASPLANES Y POLÍTICAS DE FINANCIACIÓN

OBJETIVO: LOGRO DE UN TAMAÑO EFICIENTE
POLÍTICAS DE:
EFICIENCIA

PLANES Y POLÍTICAS DE CAJA (TESORERÍA)

POLÍTICAS DE:
LIQUIDEZ
RENTABILIDAD EN EL MANEJO DE LOS FONDOS

PLANES Y POLÍTICAS DE BENEFICIOS

POLÍTICAS DE:
AUTOFINANCIACIÓN
AMORTIZACIONES
DIVIDENDOS

5.3.- INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADRO DE MANDO

EL PROCESO ESTRATÉGICO NECESITA INFORMACIÓN PARA SU DISEÑO Y DESARROLLO

SISTEMA DE INFORMACIÓN EMPRESARIAL.

INDICADORES DE GESTIÓN:

INFORMA SOBRE EL VALOR DE UN FACTOR CLAVE

TIPOS DE INDICADORES:

INDICADORES DEL ENTORNO Y DE LOS MERCADOS EMISORES

ECONÓMICOS

NO ECONÓMICOS

INDICADORES INTERNOS DEL DESTINO Y/O LA EMPRESA TURÍSTICA

ECONÓMICOS

OPERACIONES Y PROCESOS

INDICADORES FINANCIEROS

NO ECONÓMICOS

EJEMPLOS:

INDICADORES DE DESTINOS Y MERCADOS EMISORES

**PERSPECTIVAS
TURÍSTICAS
EXCELTUR Nº 13.
JULIO 2005**

21/07/2005



En la nueva edición del informe trimestral Perspectivas Turísticas encontrará el balance empresarial del segundo trimestre del año basado en el resultado de la Encuesta de Clima Turístico Empresarial, que ha sido realizada entre más de 1300 unidades de negocio del sector alojamiento, transporte, distribución, ocio y entretenimiento.

Disponible en

<http://www.exceltur.org/excel01/contenido/portal/listawrap.aspx?nid=37>

(Acceso 18/10/05)

INDICADORES INTERNOS DE EMPRESAS HOTELERAS

INDICADORES ECONÓMICOS EN LA INDUSTRIA HOTELERA ESPAÑOLA Y DEL CARIBE ERNST & YOUNG

Los estudios "**Indicadores Económicos de la Industria Hotelera en España**" e "**Indicadores Económicos de la Industria del Caribe**" elaborados por Ernst & Young han sido realizados a partir de la información obtenida en hoteles de cuatro y cinco estrellas del Caribe y de hoteles de tres, cuatro y cinco estrellas, en España. Los estudios constan de más de un centenar de indicadores económicos y de gestión

Disponible en

http://www.ey.com/GLOBAL/content.nsf/Spain/Perspectivas_& Publicaciones

(Acceso 18/10/05)

CUADRO DE MANDO

INTEGRACIÓN DE LOS INDICADORES DE ACUERDO A UNA DETERMINADA PERIODICIDAD.

LA INFORMACIÓN DE LOS INDICADORES SE ESTRUCTURA DE ACUERDO A LA NECESIDAD INFORMATIVA A CUBRIR POR EL SISTEMA DE INFORMACIÓN.

UN ESQUEMA DE UN CUADRO DE MANDO PODRÍA SER:

A) RESUMEN DE LA EVOLUCIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DEL ENTORNO Y DEL MERCADO

ECONÓMICOS

NO ECONÓMICOS

B) RESUMEN DE LA EVOLUCIÓN DE LOS FACTORES OPERATIVOS CLAVES DE LA ACTIVIDAD

ECONÓMICOS

OPERACIONES Y PROCESOS
INDICADORES FINANCIEROS

NO ECONÓMICOS

**EJEMPLO (RESUMIDO) DE UN CUADRO DE MANDO DE INFORMACIÓN
DIARIA DE UNA EMPRESA HOTELERA (AECA, 2005)**

INDICADOR	REAL	PRESUPUESTO	AÑO ANTERIOR	PRESUPUESTO REAL	AÑO ANTERIOR REAL
PRODUCCIÓN HAB. DISPONIBLE HAB. OCUPADAS TOTAL LLEGADAS TOTAL SALIDAS					
% OCUPACIÓN DÍA ACUMULADO MES ACUMULADO AÑO					
CLIENTES					
INGRESOS					
RATIOS DE INGRESOS					
SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES					
% OCUPACIÓN /RESERVAS					