

GUIA DOCENTE DE LA ASIGNATURA

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Curso 2016-2017

(Fecha última actualización: 31/05/2016)

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
Gestión de Empresas Turísticas		3º	2º	6	Obligatoria
PROFESOR(ES):			DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)		
Natalia Ortiz Martínez de Mandojana (Grupo A y B) Coordinadora *Juan Alberto Aragón Correa (Grupo A) *Pendiente de confirmación			Natalia Ortiz Martínez de Mandojana. Facultad de CC.EE. y Empresariales, A-201. Teléfono: 958 24 10 00 ext. 20545 nortiz@ugr.es Juan Alberto Aragón Correa. Facultad de CC.EE. y Empresariales, A-225. Teléfono: 958 24 37 05 jaragon@ugr.es		
			HORARIO DE TUTORÍAS		
			Consultar en: http://goo.gl/H6W8wk		
GRADO EN EL QUE SE IMPARTE			OTROS GRADOS A LOS QUE SE PODRÍA OFERTAR		
Grado en Turismo					
PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES (si procede)					
Ninguno					
BREVE DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS (SEGÚN MEMORIA DE VERIFICACIÓN DEL GRADO)					
➤ Análisis interno y externo de la empresa turística ➤ Determinación de criterios de decisión en la empresa turística					



- Análisis de las posibilidades estratégicas de negocio en la empresa turística
- Estudio de las opciones estratégicas corporativas en la empresa turística
- Implantación y control de la estrategia en la empresa turística

COMPETENCIAS GENERALES Y ESPECÍFICAS

Competencias Generales

- CG2 – Capacidad de organización y planificación
- CG3 – Comunicación oral y escrita en lengua nativa
- CG8 – Toma de decisiones
- CG9 – Ser capaz de aplicar los conocimientos teóricos a la práctica
- CG10 – Trabajo en equipo
- CG13 – Habilidades en las relaciones interpersonales
- CG15 – Razonamiento crítico
- CG16 – Compromiso ético
- CG17 – Aprendizaje autónomo
- CG18 – Adaptación a nuevas situaciones
- CG20 – Liderazgo
- CG25 – Conocer y comprender la responsabilidad social derivada de las actuaciones económicas y empresariales

Competencias Transversales

- CT1 – A través del conocimiento y aplicación de los conceptos aprendidos en el grado, ser capaz de identificar y anticipar problemas económicos relevantes en relación con la asignación de recursos en general, tanto en el ámbito privado como en el público

Competencias específicas

- CE13 – Conocer y aplicar los conceptos básicos de la dirección de empresas
- CE20 – Realizar actividades dirigidas a la aplicabilidad de los conocimientos teóricos, metodológicos y de técnicas adquiridas a lo largo de la formación, trabajando en equipo y desarrollando habilidades y destrezas de un profesional de este perfil de estudios.
- CE24 – Evaluar los potenciales turísticos y el análisis prospectivo de su explotación
- CE56 – Conocer los objetivos, la estrategia y los instrumentos públicos de la planificación
- CE58 – Capacidad para evaluar la actuación de la organización y la eficiencia en el logro de sus fines
- CE59 – Tener una visión estratégica de la dirección de empresas turísticas
- CE60 – Elaborar un diagnóstico de la situación y resultados de la empresa turística, identificar y diagnosticar problemas empresariales, modelarlos y ofrecer soluciones de forma razonada
- CE61 – Adquirir un conocimiento suficiente de los fundamentos conceptuales de la dirección estratégica y política de la empresa así como valorar adecuadamente el papel de la



formulación estratégica en la adopción de decisiones gerenciales en el ámbito del sector turístico

OBJETIVOS (EXPRESADOS COMO RESULTADOS ESPERABLES DE LA ENSEÑANZA)

La enseñanza de esta materia está orientada a conseguir que el/la alumno/a que concluya satisfactoriamente el curso:

1. Adquiera un conocimiento suficiente de los fundamentos conceptuales de la dirección estratégica y política de la empresa. Los temas que configuran el programa están dirigidos a introducir a los/as estudiantes del Grado en Turismo en los conceptos y terminología específicos de la disciplina, destacando el importante papel que la dirección general desempeña dentro de la empresa.
2. Alcance una formación básica en materia de análisis estratégico. Si la estrategia persigue la adaptación permanente de la empresa con su entorno, es preciso analizar tanto las características de ese entorno como los atributos de la empresa que permitirían adoptar las decisiones adecuadas para lograr dicho

TEMARIO DETALLADO DE LA ASIGNATURA

BLOQUE I: INTRODUCCIÓN

Tema 1. Fundamentos de dirección estratégica y estrategia empresarial

- 1.1. Las decisiones estratégicas
 - 1.1.1. El concepto de estrategia
 - 1.1.2. Niveles de la estrategia
- 1.2. El proceso de dirección estratégica y su responsabilidad
 - 1.2.1. Las fases del proceso de dirección estratégica
 - 1.2.2. La responsabilidad de las decisiones estratégicas
 - 1.2.3. Ventajas de un proceso racional de decisión estratégica
 - 1.2.4. El ajuste y el cambio en el proceso de dirección estratégica
- 1.3. Hacia una visión integradora de la dirección estratégica
 - 1.3.1. Estrategias deliberadas y emergentes
 - 1.3.2. La racionalidad en el proceso de decisión estratégica
 - 1.3.3. Aspectos organizativos del proceso de dirección estratégica
- 1.4. La dirección estratégica en las organizaciones turísticas



Objetivos

- Estudiar la evolución en el tiempo de los sistemas directivos
- Definir el concepto de estrategia y sus elementos constitutivos
- Estudiar las etapas que se pueden distinguir en el proceso de Dirección Estratégica
- Establecer el marco que permite obtener una visión integradora de la dirección estratégica.
- Comprender las características diferenciadoras de la Dirección Estratégica en el marco de las organizaciones turísticas

BLOQUE II: ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Tema 2: Los objetivos y la creación de valor

- 2.1. La misión y la visión de la empresa
 - 2.1.1. La misión de la empresa
 - 2.1.2. La visión y el propósito estratégico
- 2.2. Los objetivos estratégicos
- 2.3. La creación de valor como objetivo de la empresa
- 2.4. Los grupos de interés en la empresa (stakeholders)
- 2.5. El gobierno de la empresa
 - 2.5.1. Mecanismos internos de control directivo
 - 2.5.2. Mecanismos externos de control directivo

Objetivos

- Justificar la importancia de la misión y visión como guías para la creación de un proyecto empresarial
- Identificar los objetivos estratégicos de la empresa vinculados a la misión y visión
- Justificar el objetivo de creación de valor de la empresa como alternativa al objetivo clásico de beneficio
- Identificar los grupos de interés o stakeholders que influyen en los objetivos de la empresa y determinar su grado de importancia
- Analizar los mecanismos a disposición de la propiedad para controlar la discrecionalidad de la dirección respecto al objetivo de creación de valor

Tema 3. Análisis externo de la empresa

- 3.1. Entorno: concepto y tipología
- 3.2. El entorno de las organizaciones turísticas
- 3.3. Análisis sectorial: el modelo de rivalidad de Porter
- 3.4. Segmentación y grupos estratégicos



Objetivos

- Definir el concepto de entorno, su importancia y tipología
- Detectar las amenazas y oportunidades del entorno
- Conocer las técnicas de análisis del entorno general
- Comprender las características del entorno general de las empresas del sector turístico
- Analizar la técnica de los escenarios como técnica prospectiva para identificar las características futuras del entorno y su evolución
- Delimitar los conceptos de sector industrial y entorno competitivo como bases para la identificación de los competidores de una empresa
- Identificar el atractivo de una industria a través de las características que determinan la forma de competir, lo que pone de manifiesto cuáles son los factores clave de éxito en la industrial
- Identificar las oportunidades y amenazas que se derivan del entorno competitivo
- Identificar los posibles ámbitos competitivos más reducidos en un sector y adaptar el análisis a la competencia dentro de un segmento así como a la competencia entre segmentos

Tema 4. El análisis interno de la empresa (I): enfoque y técnicas

- 4.1. El diagnóstico interno de la empresa
 - 4.1.1. La identidad de la empresa
 - 4.1.2. El perfil estratégico de la empresa
- 4.2. La cadena de valor
 - 4.2.1. Las actividades de la cadena de valor
 - 4.2.2. Las interrelaciones de la cadena de valor
- 4.3. El benchmarking
- 4.4. Las matrices de análisis estratégico
- 4.5. El análisis DAFO

Objetivos

- Comprender la importancia del análisis interno en el marco del análisis estratégico
- Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa
- Conocer las principales técnicas de análisis interno de una empresa

Tema 5. Análisis interno de la empresa (II): Análisis de los recursos y capacidades

- 5.1. El análisis de los recursos y capacidades



- 5.2. Identificación de los recursos y capacidades
 - 5.2.1. Identificación de los recursos
 - 5.2.2. Identificación de las capacidades: las rutinas organizativas
 - 5.2.3. La medición de los intangibles
- 5.3. Evaluación estratégica de los recursos y capacidades
 - 5.3.1. Criterios para la obtención de la ventaja competitiva
 - 5.3.2. Criterios para el mantenimiento de la ventaja competitiva
 - 5.3.3. Criterios para la apropiación de las rentas de la ventaja competitiva

Objetivos

- Identificar y medir los distintos tipos de recursos y capacidades con los que cuenta una empresa, especialmente los intangibles
- Establecer criterios a partir de los cuales puedan ser valorados estratégicamente los recursos y capacidades de una empresa en función de su capacidad para generar y sostener una ventaja competitiva y permitir a la empresa apropiarse de las rentas de dicha ventaja
- Aprender a gestionar la dotación de recursos y capacidades de la empresa tanto para conseguir y mejorar los activos necesarios como para explotarlos adecuadamente a través de estrategias competitivas y corporativas
- Analizar los problemas organizativos vinculados con el desarrollo interno de recursos y capacidades valiosos

BLOQUE III: LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Tema 6. Estrategias y ventajas competitivas

- 6.1. Estrategia y ventaja competitiva
 - 6.1.1. Conceptos y relaciones
 - 6.1.2. Creación de la ventaja competitiva
 - 6.1.3. Mantenimiento de la ventaja competitiva
- 6.2. La ventaja competitiva en costes
 - 6.2.1. Fuentes de la ventaja en costes y barreras a la imitación
 - 6.2.2. Condiciones de aplicación
 - 6.2.3. Riesgos de la ventaja en costes
- 6.3. La ventaja competitiva en diferenciación
 - 6.3.1. Fuentes de diferenciación y barreras a la imitación
 - 6.3.2. Condiciones de aplicación
 - 6.3.3. Riesgos de la ventaja en diferenciación
- 6.4. La ampliación de las estrategias competitivas de Porter: el "reloj estratégico"



Objetivos

- Conocer los conceptos y las relaciones entre las estrategias y las ventajas competitivas
- Identificar cómo se crea y cómo se protege una ventaja competitiva
- Analizar las características de la ventaja competitiva en costes
- Analizar las características de la ventaja competitiva en diferenciación
- Discutir sobre posibles situaciones intermedias respecto a las dos ventajas competitivas genéricas a través del modelo del "reloj estratégico"

Tema 7. Decisiones estratégicas (I): estrategias según sector

- 7.1. La competencia en industrias nuevas o emergentes
- 7.2. La competencia en industrias maduras
- 7.3. La competencia en industrias en declive
- 7.4. La competencia en industrias fragmentadas

Objetivos

- Comprender cómo afectan las características de la industria a las estrategias de las empresas.
- Caracterizar las industrias y proponer las estrategias más adecuadas en función del ciclo de vida de la industria.
- Analizar cómo afecta el grado de concentración de la industria a la estrategia desarrollada por la empresa.

Tema 8. Decisiones estratégicas (II): estrategias de desarrollo

- 8.1. El campo de actividad de la empresa
- 8.2. Crecimiento interno vs. crecimiento externo
- 8.3. La estrategia de expansión
- 8.4. La diversificación empresarial
- 8.5. Estrategia de internacionalización
- 8.6. Cooperación y redes en las empresas turísticas

Objetivos:

- Conocer las variables clave para la definición del campo de actividad de la empresa.
- Identificar los conceptos de crecimiento y desarrollo.
- Proponer un esquema general para identificar y estudiar las principales estrategias o direcciones de desarrollo de la empresa.



- Analizar y comparar el crecimiento interno y externo como métodos de crecimiento de las empresas.
- Profundizar en las distintas alternativas de la estrategia de expansión.
- Conocer las razones que llevan a una empresa a adoptar una estrategia de diversificación.
- Analizar las características, ventajas e inconvenientes de las distintas estrategias de desarrollo: diversificación relacionada y no relacionada e integración vertical.
- Definir y caracterizar la empresa multinacional.
- Conocer las causas que conducen a una empresa a internacionalizarse y las estrategias más adecuadas para competir internacionalmente
- Comprender la importancia de la cooperación como método de desarrollo empresarial y conocer los distintos tipos de cooperación entre empresas

BLOQUE IV: IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LA ESTRATEGIA

Tema 9. Evaluación, implantación y control estratégico

- 9.1. Evaluación y selección de estrategias
- 9.2. Implantación de las estrategias: el soporte organizativo
- 9.3. El control estratégico

Objetivos

- Comprender cómo se valoran las estrategias para elegir la más adecuada
- Identificar criterios para la evaluación de estrategias
- Comprender en qué consiste la implantación de la estrategia y los factores de éxito/fracaso de la implantación
- Comprender las relaciones entre la estrategia y la estructura organizativa
- Analizar la importancia de la dirección y el liderazgo en la implantación de estrategias
- Estudiar la relación entre estrategia y cultura organizativa
- Conocer la importancia del control estratégico en el marco de la Dirección Estratégica y las formas de llevarlo a cabo

BIBLIOGRAFÍA:

BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL:

- 1.) Casanueva Rocha, C. y Gallego Águeda, M.A (2012): *Dirección Estratégica de Organizaciones Turísticas*, Ed. Pirámide [FEG/702 22 CAS]



2.) Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y aplicaciones*, Ed. Thomson Reuters (4ª Edición) [FEG/602 02 GUE]

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- 1.) Grant, R.M. (2006): *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Ed. Thomson-Civitas [FEG/602 02 GRA]
- 2.) Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006): *Dirección Estratégica*, Ed. Pearson Prentice Hall, [FEG/602 02 JOH]
- 3.) Rivas García, J.I. (2008): *Dirección Estratégica de Empresas Turísticas*, Ed. Septem [FEG/602 02 RIV]
- 4.) Thompson, A.A., Strickland, A.J. y Gamble, J.E. (2008): *Administración Estratégica. Teorías y Casos*, Ed. McGraw Hill, [FEG/602 02 THO]

ENLACES RECOMENDADOS

METODOLOGÍA DOCENTE

La enseñanza de la asignatura ofrece una doble vertiente: Teórica y Práctica.

1. La enseñanza teórica se llevará a cabo mediante la exposición del contenido de los temas a fin de configurar el esquema conceptual y doctrinal de la problemática objeto de la disciplina. Es importante que el alumnado entienda la necesidad de completar las notas o apuntes tomados durante las clases con la bibliografía básica y complementaria que se adjunta al final del presente programa. Los profesores recomendarán para cada tema el material bibliográfico más adecuado y los alumnos/as deberán preparar los temas ayudándose de dicha bibliografía.
2. La enseñanza práctica se desarrollará atendiendo a la resolución por parte de los alumnos/as de los casos prácticos correspondientes, con objeto de que puedan experimentar el alcance de la aplicación una vez fijadas las ideas. Posteriormente, la solución será expuesta en clase por varios alumnos/as y comentada por el profesor/a. La consideración de los fallos y aciertos en el razonamiento utilizado debe permitir a cada alumno/a un sano ejercicio de autoevaluación de la comprensión y asimilación de las cuestiones tratadas.

EVALUACIÓN (INSTRUMENTOS DE EVALUACIÓN, CRITERIOS DE EVALUACIÓN Y PORCENTAJE SOBRE LA CALIFICACIÓN FINAL, ETC.)



Evaluación continua

a) Examen escrito

Se realizará un único examen final donde el alumnado tendrá que examinarse de la materia impartida durante el curso académico. Dado el contenido de la asignatura, los exámenes se orientan a comprobar el dominio por parte del alumnado de los contenidos tanto teóricos como prácticos del programa. Por este motivo, las pruebas escritas constarán de una parte teórica, compuesta por preguntas cortas y de una parte práctica, que comprenderá casos prácticos similares a los realizados en clase durante el desarrollo de la asignatura. Por consiguiente, el examen constará de los siguientes apartados:

1§) Parte teórica, que tiene una duración aproximada de 30 minutos y que constará de veinte preguntas cortas tipo Verdadero/Falso en las que habrá que justificar la falsedad de las preguntas (en las preguntas consideradas verdaderas no es necesario justificar nada). Las cuestiones se extraerán de la bibliografía recomendada, del material de apoyo puesto a disposición de los alumnos y de los razonamientos teórico- prácticos llevados a cabo por el profesorado a lo largo del curso (80% de la nota del examen escrito). Cada pregunta bien contestada suma 0,5 puntos, la mal contestada resta 0,25 puntos y las preguntas sin contestar ni suman ni restan puntos.

2§) Parte práctica: En la que el alumno deberá resolver dos/tres casos prácticos en los que se aplicarán los conocimientos teóricos y prácticos contenidos en la asignatura. Su duración aproximada es de 40 minutos (20% de la nota del examen escrito).

El alumno deberá demostrar un mínimo de conocimientos en cada uno de los apartados - teoría y práctica- (al menos 4 puntos en una escala de 0 a 10). La configuración y criterios específicos de evaluación de la prueba a realizar serán comunicados por el profesorado con anterioridad a la realización de la prueba escrita. Dichos criterios son comunes para todos los grupos , y la corrección de las pruebas podrá ser realizada por cualquier profesor/a de la asignatura con independencia del grupo en que se encuentre matriculado el alumnado.

La calificación obtenida en la prueba escrita se complementará con la nota correspondiente a los trabajos realizados en el marco del sistema de evaluación continua (30% nota final. Véase apartado siguiente sobre Resolución de casos). Para superar la asignatura, además del requisito mínimo establecido para la prueba escrita, el alumno debe obtener una calificación general ponderada mínima de 5 puntos.



b) Resolución de casos prácticos

Al objeto de completar la evaluación del alumnado, además de la prueba escrita el alumnado que así lo desee podrá realizar trabajos en el marco del sistema de evaluación continua. Se trata de un sistema voluntario (no es necesario para superar la asignatura) que consiste en la realización de diversos trabajos que serán encomendados por el profesorado a lo largo del curso académico (la realización, entrega y discusión de estos casos supone el 30% de la calificación final de la asignatura).

Las normas específicas de funcionamiento se harán públicas a comienzos de cada curso académico, si bien podemos destacar las siguientes normas de carácter general:

1§) Las personas interesadas en este componente del sistema de evaluación continua deberán realizar todos los trabajos individuales y/o en grupo encargados por el profesorado. Estos trabajos pueden consistir en búsquedas de información, comentarios de noticias económicas, comentarios de artículos de revistas especializadas, noticias de prensa, resolución de casos prácticos, etc. (los trabajos se pueden someter a discusión y comentario en clase).

2§) En los trabajos de grupo, estos no podrán estar integrados por menos de dos miembros ni más de tres (salvo autorización expresa de los profesores debido a razones extraordinarias como puede ser la envergadura del mismo).

3§) Las personas que opten por participar en el sistema de evaluación continua estarán obligadas a completar la ficha electrónica, con incorporación de una fotografía digital, en el plazo temporal indicado por el profesorado. Este es un requisito ineludible para participar en el sistema de evaluación continua.

4§) Aparte de la realización y el contenido de los trabajos, en el sistema de evaluación continua se valorará el interés, la asistencia y participación del alumnado en el desarrollo de las clases, por lo que la asistencia a clase reviste carácter obligatorio para los participantes en el sistema (se establecerán controles de asistencia periódicos que servirán de base para la evaluación final del alumnado)

5§) La calificación final de la asignatura tendrá en cuenta tanto la calificación obtenida en el examen escrito (70% de la calificación final) como la participación en el sistema de evaluación continua (30% de la calificación final). Para acceder a los beneficios del sistema de evaluación continua, es requisito indispensable obtener una calificación mínima sin ponderar de 4 sobre 10 puntos en cada una de las partes (teoría y práctica) de que consta la prueba escrita. Quien no habiendo solicitado la evaluación única final no haya participado en las actividades de resolución de casos podrá obtener en la asignatura una calificación máxima de 7 puntos correspondiente a la prueba escrita. 6§) La obtención de la calificación "Matrícula de Honor" queda supeditada a la



participación en el sistema de evaluación continuada.

7§) Una vez aceptados en el sistema de evaluación continuada, el alumnado participante queda obligado a la realización de todos los trabajos que se encarguen. La falta de entrega de los trabajos en las fechas establecidas o la falta reiterada de asistencia a clase para su discusión conducirán a la exclusión inmediata del sistema.

8§) Cualquier alumno podrá abandonar voluntariamente el sistema de evaluación continua en cualquier momento, renunciando de esta forma a los beneficios que se pudieran derivar de su participación temporal en el mismo.

Evaluación única final

Quién, por causas justificadas recogidas en la normativa vigente, no pueda seguir el sistema de evaluación continua, podrá solicitar la realización de una evaluación única final atendiendo a lo dispuesto en el Art. 8 de la normativa de evaluación y de calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada (disponible para su consulta en <http://goo.gl/kZwvb>). La solicitud de esta prueba es obligación del alumnado que no pueda seguir el sistema de evaluación continua atendiendo a los plazos y procedimientos que se pueden consultar en <http://goo.gl/OLFQBs>

Esta prueba única tendrá una parte teórica similar a la descrita en el apartado previo sobre el examen escrito (70% de la nota final) y una práctica con dos/tres casos prácticos a resolver (30% restante). Para superar la materia deberá obtenerse una calificación mínima de 5 puntos en cada una de las partes de esta prueba (en una escala 0 a 10).

INFORMACIÓN ADICIONAL

Resolución de casos prácticos:

A medida que se vaya avanzando en los desarrollos teóricos, con suficiente antelación, los profesores indicarán los casos prácticos que deberán resolver los/as alumnos/as participantes en el sistema de evaluación continua. Estos casos podrán resolverse y discutirse en clase, o bien ser objeto de entrega a través del medio indicado por el profesor.

