

GUIA DOCENTE DE LA ASIGNATURA:
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURÍSTICAS

Curso 2018-2019

(Fecha última actualización: 24/04/2018)
(Fecha de aprobación en Consejo de Departamento: 07/05/2018)

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
Gestión de Empresas Turísticas		3º	2º	6	Obligatoria
PROFESORES ⁽¹⁾			DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)		
<ul style="list-style-type: none">Eulogio Cordón Pozo (Grupo A)Gracia María Peregrín Rubio (Grupo B) Coordinación: Eulogio Cordón Pozo			Cordón Pozo, Eulogio Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, despacho B-224 Teléfono: 958 24 23 41 Correo electrónico: ecordon@ugr.es		
			Peregrín Rubio, Gracia María Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, despacho B-100 Teléfono: 958241000 ext. 20542 / 20561 Correo electrónico: graciap@ugr.es		
			Horario de tutorías: Consultar en http://oe2.ugr.es/		
GRADO EN EL QUE SE IMPARTE			OTROS GRADOS A LOS QUE SE PODRÍA OFERTAR		
Grado en turismo					

¹ Consulte posible actualización en Acceso Identificado > Aplicaciones > Ordenación Docente

(∞) Esta guía docente debe ser cumplimentada siguiendo la "Normativa de Evaluación y de Calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada" (<http://secretariageneral.ugr.es/pages/normativa/fichasugr/ngc7121/>)



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 1

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director de Departamento

Sello de tiempo: 06/05/2018 20:12:01 Página: 1 / 9



mAqQYVodRxF3hmknfW+D5n5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

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



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 2

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director de Departamento

Sello de tiempo: 06/05/2018 20:12:01 Página: 2 / 9



mAqQYVodRxF3hmknfW+D5n5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

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

PARTE 0. INTRODUCCIÓN A LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

CAPÍTULO 1. LA NATURALEZA DE LA DIRECCIÓN ESTRATEGIA

- 1.1 Las decisiones estratégicas
 - 1.1.1 El concepto de estrategia y otros conceptos importantes
 - 1.1.2 Niveles de estrategia
- 1.2 El proceso de dirección estratégica
 - 1.2.1 Las fases del proceso de dirección estratégica
 - 1.2.2 La responsabilidad de las decisiones estratégicas
 - 1.2.3 El ajuste y el cambio en el proceso de dirección estratégica
 - 1.2.4 La racionalidad en el proceso de decisión estratégica
- 1.3 La dirección estratégica como ámbito de estudio
 - 1.3.1 Enfoques sobre la dirección estratégica
 - 1.3.2 Hacia una visión integradora de la dirección estratégica
- 1.4. La dirección estratégica en las organizaciones turísticas



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 3

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director de Departamento

Sello de tiempo: 06/05/2018 20:12:01 Página: 3 / 9



mAqQYVodRxF3hmknfW+D5n5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

PARTE 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

CAPÍTULO 2. LOS OBJETIVOS Y VALORES DE LA EMPRESA

- 2.1 La misión, la visión y los objetivos estratégicos
 - 2.1.1 La visión de la empresa
 - 2.1.2 La misión de la empresa
 - 2.1.3 Los objetivos estratégicos
- 2.2 El objetivo básico de la empresa
- 2.3 Los grupos de interés de la empresa (stakeholders)
- 2.3 El gobierno de la empresa
 - 2.3.1 Mecanismos internos de control directivo
 - 2.3.2 Mecanismos externos de control directivo
- 2.4 Los valores de la empresa
 - 2.4.1 La responsabilidad social corporativa
 - 2.4.2 La ética empresarial

CAPÍTULO 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO

- 3.1 El entorno de la empresa: Concepto y tipología
- 3.2 Análisis del entorno general
 - 3.2.1 El perfil estratégico del entorno
 - 3.2.2 Los distritos industriales
- 3.3 Análisis del entorno competitivo
 - 3.2.1 Delimitación del entorno competitivo
 - 3.2.2 Análisis de la estructura de la industria
 - 3.2.3 Limitaciones del modelo de las cinco fuerzas
 - 3.2.4 Segmentación de la industria: grupos estratégicos
 - 3.2.5 Análisis de los competidores

CAPÍTULO 4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

- 4.1 El diagnóstico 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
 - 4.2.3 Las interrelaciones de la cadena de valor
- 4.3 El análisis de los recursos y capacidades
- 4.5 El análisis DAFO



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 4

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director de Departamento

Sello de tiempo: 06/05/2018 20:12:01 Página: 4 / 9



mAqQYVodRxF3hmknfW+D5n5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

PARTE 2. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

CAPÍTULO 5. ESTRATEGIAS Y VENTAJAS COMPETITIVAS

- 5.1 Estrategia y ventaja competitiva
 - 5.1.1 Concepto de estrategia y de ventaja competitiva
 - 5.1.2 Creación y mantenimiento de la ventaja competitiva
- 5.2 La ventaja competitiva en costes
 - 5.2.1 Fuentes de ventaja competitiva en costes
 - 5.2.2 Barreras a la imitación y condiciones de aplicación
 - 5.2.3 Riesgos de la ventaja en costes
- 5.3 La ventaja competitiva en diferenciación de productos
 - 5.3.1 Fuentes de diferenciación de productos
 - 5.3.2 Barreras a la imitación y condiciones de aplicación
 - 5.3.3 Riesgos de la ventaja en diferenciación
- 5.4 La ampliación de las estrategias competitivas de PORTER: el “reloj estratégico”

CAPÍTULO 6. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

- 6.1 El campo de actividad y el desarrollo de la empresa
- 6.2 La expansión de las actividades
- 6.3 La diversificación de actividades
- 6.4 La reestructuración de las actividades
- 6.5 Estrategia de internacionalización
- 6.6 Las matrices de análisis estratégico
- 6.7 Cooperación y redes en las empresas turísticas

PARTE 3. IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

CAPÍTULO 7. EVALUACIÓN E IMPLANTACIÓN DE ESTRATEGIAS

- 7.1 El proceso de evaluación y selección de estrategias
 - 7.1.1 La adecuación de las estrategias
 - 7.1.2 La factibilidad de las estrategias
 - 7.1.3 La aceptabilidad de las estrategias
- 7.2 La implantación de las estrategias
- 7.3 La definición del soporte organizativo
 - 7.3.1 El diseño de la estructura organizativa
 - 7.3.2 La dirección, el liderazgo y RRHH
 - 7.3.3 La cultura organizativa



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 5

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director de Departamento

Sello de tiempo: 06/05/2018 20:12:01 Página: 5 / 9



mAqQYVodRxF3hmknfW+D5n5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

7.4. La definición de los sistemas administrativos de apoyo

7.4.1 La planificación estratégica

7.4.2 El control estratégico

BIBLIOGRAFÍA

BIBLIOGRAFÍA FUNDAMENTAL:

- **CASANUEVA ROCHA, C. Y GALLEGO ÁGUEDA, M.A (2012):** “**Dirección Estratégica de Organizaciones Turísticas**”, Ed. Pirámide.
- **GUERRAS MARTIN, L.A Y NAVAS-LOPEZ, J.E.** (Editores). (2014): “Casos de Dirección Estratégica de la Empresa” (5ª edición) Editorial Civitas, Navarra.
- **NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2016):** “Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa”. Editorial Civitas, Navarra.
- **NAVAS LÓPEZ, E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2015):** “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”, (5ª Edición). Editorial Civitas, Madrid.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- **BUENO CAMPOS, E., MORCILLO, P. y SALMADOR, M.P. (2005):** “La dirección estratégica de la empresa. Nuevas perspectivas teóricas”. Editorial Pirámide, Madrid.
- **GRANT, R.M. (2006):** *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*, Ed. Thomson-Civitas
- **JOHNSON, G., SCHOLE, K. Y WHITTINGTON, R. (2006):** “Dirección Estratégica”, Ed. Pearson Prentice Hall.
- **RIVAS GARCÍA, J.I. (2008):** *Dirección Estratégica de Empresas Turísticas*, Ed. Septem [FEG/602 02 RIV]
- **THOMPSON, A.A., STRICKLAND, A.J. Y GAMBLE, J.E. (2008):** *Administración Estratégica. Teorías y Casos*, Ed. McGraw Hill, [FEG/602 02 THO]



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 6

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director de Departamento

Sello de tiempo: 06/05/2018 20:12:01 Página: 6 / 9



mAqQYVodRxF3hmknfW+D5n5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

ENLACES RECOMENDADOS

Departamento de Organización de Empresas II: <http://oe2.ugr.es>
Biblioteca de la Universidad de Granada: <http://biblioteca.ugr.es>
Evaluación única final (Sede electrónica): <https://goo.gl/FLiNyC>
Normativa de evaluación y de calificación de los estudiantes de la UGR: <https://goo.gl/WqRW3K>
Plataforma de Recursos de Apoyo a la Docencia (PRADO): <https://prado.ugr.es/moodle/>

METODOLOGÍA DOCENTE

La **DOCENCIA** de esta asignatura tiene una doble vertiente: **teórica y práctica**.

Enseñanza Teórica: Las explicaciones de clase deberán ser **completadas con la bibliografía**, tanto básica como complementaria, que se detalla en este programa. Asimismo, el profesor detallará, para cada tema el material bibliográfico más adecuado. En cualquier caso, el alumno contará con material docente resumen de todos los temas que le ayudará al seguimiento de las clases.

Enseñanza Práctica: Los conocimientos teóricos adquiridos durante las clases teóricas serán afianzados mediante la resolución en clase de los casos prácticos o trabajos propuestos para los temas que proceda. Los casos prácticos, se resolverán en clase mediante la interacción de alumnos y profesor.

Tutorías académicas: Se basará en la interacción directa entre el alumno y el profesor con el objetivo de realizar la orientación del trabajo autónomo y grupal del alumnado y de la formación académica-integral del estudiante; así como profundizar en distintos aspectos de la materia.

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

Atendiendo a lo especificado en la "Normativa de evaluación y de calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada", la evaluación de la adquisición de los contenidos y competencias a desarrollar en la asignatura se basará en un sistema de evaluación continua. La nota final de la asignatura se establecerá en los intervalos habituales de 0 a 10, siendo 5 la cantidad mínima necesaria para superar la asignatura sumando las calificaciones obtenidas en los apartados a) y b) descritos a continuación. A efectos de la evaluación en la convocatoria ordinaria de la asignatura se tendrán en cuenta dos calificaciones procedentes de un examen escrito:

- Los **conocimientos teóricos** de la asignatura se evaluarán en una **prueba final escrita** a realizar en las fechas asignadas por la facultad y que ponderará en un **60% de la calificación final de la materia**. Esta prueba se calificará de 0 a 10 puntos, siendo IMPRESCINDIBLE obtener una puntuación mínima de 5 PUNTOS sobre 10 para poder superar la asignatura. Una vez superado este mínimo, la calificación ponderada sumará a la calificación a la obtenida en el apartado b) que se detalla a continuación.

El examen constará de 20 proposiciones que podrán ser verdaderas o falsas. El alumno deberá indicar cuáles considera verdaderas y cuáles considera falsas; y en el caso de las falsas ha de justificar de forma correcta por qué no lo son. Cada pregunta bien contestada sumará 0,5 puntos, mientras que por cada mal contestada se restarán 0,25 puntos. Las cuestiones en blanco ni suman ni restan puntos.



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 7

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director de Departamento

Sello de tiempo: 06/05/2018 20:12:01 Página: 7 / 9



mAqQYVodRxF3hmkfW+D5n5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

- b) Los **conocimientos prácticos** se evaluarán mediante la resolución y entrega de **casos prácticos** relacionados con la teoría desarrollada en los diferentes temas. Esta resolución y entrega se realizará a través de la plataforma PRADO, y podrán ser tanto individuales como en grupo. La evaluación de esta parte práctica supondrá el **40% de la calificación final de la materia**. En la evaluación de este apartado el 10% de la calificación obtenida se relaciona con la asistencia, interés y participación del alumnado en las clases presenciales, y el restante 30% con la resolución y entrega de los casos propuestos. En cualquier caso, para superar la materia el alumnado deberá obtener una puntuación mínima de 1,5 puntos (sobre 3) en la parte correspondiente a la resolución y entrega de los casos propuestos.

En la convocatoria extraordinaria, el alumnado que no haya superado la asignatura en la convocatoria ordinaria de junio tendrá que realizar un examen escrito de naturaleza teórico-práctica de los contenidos incluidos en el temario de la asignatura. La calificación se calculará sobre un máximo de 10 puntos con las características del examen descrito en la evaluación única final.

Tanto en la convocatoria ordinaria como extraordinaria, el alumnado que no se presente al examen escrito obtendrá la calificación de "NO PRESENTADO" (art. 22.4 de la normativa de evaluación y de calificación de los estudiantes de la Universidad de Granada)

DESCRIPCIÓN DE LAS PRUEBAS QUE FORMARÁN PARTE DE LA EVALUACIÓN ÚNICA FINAL ESTABLECIDA EN LA "NORMATIVA DE EVALUACIÓN Y DE CALIFICACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA UNIVERSIDAD DE GRANADA"

Aunque el sistema de evaluación es preferentemente continua, atendiendo a lo estipulado en el artículo 8 de la "**Normativa de Evaluación y de Calificación de los Estudiantes de la Universidad de Granada**" el alumnado podrá solicitar una Evaluación Única Final. Este sistema de evaluación de naturaleza extraordinaria deberá solicitarse por las personas interesadas por los medios y en los plazos legalmente previstos.

Aquellas personas a las que, tras solicitarla, les haya sido concedida esta evaluación única, deberán de tener en cuenta que la misma consistirá en la realización de un examen escrito de naturaleza teórico-práctica que constará de dos partes:

- a) Parte teórica (ponderará en un 60% de la calificación final de la asignatura): Constará de 20 proposiciones que podrán ser verdaderas o falsas. El alumno deberá indicar cuáles considera ciertas y cuáles considera falsas, justificando correctamente la razón o razones por las que una proposición es falsa. Cada pregunta bien contestada sumará 0,5 puntos, y la mal contestada restará 0,25 puntos. Las cuestiones en blanco no puntúan ni positiva ni negativamente. La parte teórica se valorará en una escala 0-10, y para superar la materia será imprescindible obtener una puntuación mínima de 5 puntos en la parte teórica.
- b) Parte práctica (ponderará en un 40% de la calificación final de la asignatura): Consistirá en la



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 8

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director de Departamento

Sello de tiempo: 06/05/2018 20:12:01 Página: 8 / 9



mAqQYVodRxhF3hmkfW+D5n5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.

resolución de 1 o 2 casos prácticos. Esta parte se valorará en una escala 0-10, y para superar la materia es necesario obtener una puntuación mínima de 5 puntos en la parte práctica.

Una vez superados los mínimos exigidos en los apartados a) y b) anteriores, la calificación final de la asignatura se obtendrá a través de la siguiente expresión: $(0,6 \times \text{NOTA EN TEORÍA}) + (0,4 \times \text{NOTA EN PRÁCTICA})$

INFORMACIÓN ADICIONAL



UNIVERSIDAD
DE GRANADA

Página 9

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director de Departamento

Sello de tiempo: 06/05/2018 20:12:01 Página: 9 / 9



mAqQYVodRxF3hmknfW+D5n5CKCJ3NmbA

La integridad de este documento se puede verificar en la dirección <https://sede.ugr.es/verifirma/pfinicio.jsp> introduciendo el código de verificación que aparece debajo del código de barras.