

**GUIA DOCENTE DE LA ASIGNATURA:  
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS TURÍSTICAS**

Curso 2019-2020

(Fecha última actualización: 24/05/2019)  
(Fecha de aprobación en Consejo de Departamento: 24/05/2019)

MÓDULO	MATERIA	CURSO	SEMESTRE	CRÉDITOS	TIPO
Gestión de Empresas Turísticas		3º	2º	6	Obligatoria
PROFESORADO <sup>(1)</sup>			DIRECCIÓN COMPLETA DE CONTACTO PARA TUTORÍAS (Dirección postal, teléfono, correo electrónico, etc.)		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Natalia Ortiz Martínez de Mandojana (Grupo A)</li> <li>Gracia María Peregrín Rubio (Grupo B)</li> </ul> Coordinación: Natalia Ortiz Martínez de Mandojana			<b>Natalia Ortiz Martínez de Mandojana</b> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, despacho A201 Teléfono: 958241000 ext. 20477 Correo electrónico: <a href="mailto:nortiz@ugr.es">nortiz@ugr.es</a>		
			<b>Peregrín Rubio, Gracia María</b> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, despacho B-100 Teléfono: 958241000 ext. 20542 / 20561 Correo electrónico: <a href="mailto:graciap@ugr.es">graciap@ugr.es</a>		
			Tutorías: Consultar en <a href="http://tiny.cc/iv326y">http://tiny.cc/iv326y</a>		
GRADO EN EL QUE SE IMPARTE			OTROS GRADOS A LOS QUE SE PODRÍA OFERTAR		
Grado en turismo					
PRERREQUISITOS Y/O RECOMENDACIONES (si procede)					
Ninguno					

<sup>1</sup> 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/neg7121/>)



**UNIVERSIDAD  
DE GRANADA**

Página 1

**INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR**  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director/a de Departamento

Sello de tiempo: 25/05/2019 21:35:19 Página: 1 / 8



EgkSYcXr1xglsrljubz2Mn5CKCJ3NmbA

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.

## 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



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 2

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director/a de Departamento

Sello de tiempo: 25/05/2019 21:35:19 Página: 2 / 8



EgkSYcXr1xgIsrljubz2Mn5CKCJ3NmbA

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.

## 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

#### TEMA 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

### PARTE 1. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

#### TEMA 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



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 3

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
[grados.ugr.es](https://grados.ugr.es)

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director/a de Departamento

Sello de tiempo: 25/05/2019 21:35:19 Página: 3 / 8



EgkSYcXr1xglsrljubz2Mn5CKCJ3NmbA

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.

- 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

### **TEMA 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

### **TEMA 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

## **PARTE 2. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS**

### **TEMA 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



**UNIVERSIDAD  
DE GRANADA**

Página 4

**INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR**  
[grados.ugr.es](https://grados.ugr.es)

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director/a de Departamento

Sello de tiempo: 25/05/2019 21:35:19 Página: 4 / 8



EgkSYcXr1xglsrjz2Mn5CKCJ3NmbA

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.

- 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”

## TEMA 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

### TEMA 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
- 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. (FEG/702 22 CAS)
- **GUERRAS MARTIN, L.A Y NAVAS-LOPEZ, J.E. (Editores). (2014):** “Casos de Dirección Estratégica de la Empresa” (5ª edición) Editorial Civitas, Navarra (FEG/602 02 CAS)
- **NAVAS LÓPEZ, J.E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2016):** “Fundamentos de Dirección



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 5

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
[grados.ugr.es](https://grados.ugr.es)

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director/a de Departamento

Sello de tiempo: 25/05/2019 21:35:19 Página: 5 / 8



EgkSYcXr1xglsrljubz2Mn5CKCJ3NmbA

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.

Estratégica de la Empresa”. Editorial Civitas, Navarra (FEG/602 02 NAV)

- **NAVAS LÓPEZ, E. y GUERRAS MARTÍN, L.A. (2015):** “La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones”, (5ª Edición). Editorial Civitas, Madrid (FEG/602 02 GUE)

#### 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., SCHOLES, 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]

#### 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.



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 6

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
[grados.ugr.es](http://grados.ugr.es)

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director/a de Departamento

Sello de tiempo: 25/05/2019 21:35:19 Página: 6 / 8



EgkSYcXr1xglsrljubz2Mn5CKCJ3NmbA

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.

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 se tendrán en cuenta dos calificaciones procedentes de un examen escrito:

- a) 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 **50% 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 y 5 preguntas cortas de aplicación teórico-práctica. Respecto a las 20 proposiciones 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 0,25 puntos, mientras que por cada mal contestada se restarán 0,125 puntos. Las cuestiones en blanco ni suman ni restan puntos. Las cinco preguntas cortas sumarán 1 punto por cada pregunta bien contestada. Las preguntas de este tipo mal contestadas ni suman ni restan.

- b) Los **conocimientos prácticos** se evaluarán mediante la resolución y entrega de **casos prácticos y la presentación oral de trabajos** 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 **50% 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 40% con la resolución y entrega de los casos propuestos y la presentación oral de los trabajos. En cualquier caso, para superar la materia el alumnado deberá obtener una puntuación mínima de 2,5 puntos (sobre 5) 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)



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 7

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director/a de Departamento

Sello de tiempo: 25/05/2019 21:35:19 Página: 7 / 8



EgkSYcXr1xglsrljubz2Mn5CKCJ3NmbA

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.

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 50% de la calificación final de la asignatura): El examen constará de 20 proposiciones que podrán ser verdaderas o falsas y 5 preguntas cortas de aplicación teórico-práctica. Respecto a las 20 proposiciones 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 0,25 puntos, mientras que por cada mal contestada se restarán 0,125 puntos. Las cuestiones en blanco ni suman ni restan puntos. Las cinco preguntas cortas sumarán 1 punto por cada pregunta bien contestada. Las preguntas de este tipo mal contestadas ni suman ni restan. 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 50% de la calificación final de la asignatura): Consistirá en la 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:  $(0,5 \times \text{NOTA EN TEORÍA}) + (0,5 \times \text{NOTA EN PRÁCTICA})$



UNIVERSIDAD  
DE GRANADA

Página 8

INFORMACIÓN SOBRE TITULACIONES DE LA UGR  
grados.ugr.es

Firmado por: EULOGIO CORDON POZO Director/a de Departamento

Sello de tiempo: 25/05/2019 21:35:19 Página: 8 / 8



EgkSYcXr1xglSrIjubz2Mn5CKCJ3NmbA

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.