



## Grado en Turismo 29131 - Dirección estratégica

Guía docente para el curso 2013 - 2014

Curso: 4, Semestre: 1, Créditos: 6.0

---

### Información básica

---

#### Profesores

- **Maria Pilar Latorre Martinez** [latorrep@unizar.es](mailto:latorrep@unizar.es)

#### Recomendaciones para cursar esta asignatura

Esta asignatura constituye la primera aproximación del estudiante al estudio de la dirección estratégica.

La metodología planteada para el seguimiento de la asignatura supone que la asistencia a las actividades presenciales sea de especial interés para el estudiante para fomentar el proceso de aprendizaje y favorecer la adquisición de las competencias propuestas para la asignatura.

#### Actividades y fechas clave de la asignatura

El calendario lectivo es el dispuesto por la Universidad de Zaragoza; esto es, del 16 de septiembre de 2013 al 15 de enero de 2015.

Las fechas concretas de las actividades clave de la asignatura se fijarán y se publicarán con antelación suficiente informándose de ello a los estudiantes a través de la plataforma Moodle.

---

### Inicio

---

#### Resultados de aprendizaje que definen la asignatura

**El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...**

**1:**

De acuerdo con lo previsto en los planes de estudio del Grado en Turismo, los resultados del aprendizaje descritos para la asignatura de Dirección Estratégica de Empresas Turísticas son varios:

- Interpretación de la influencia del entorno sobre las organizaciones turísticas.
- Interpretación y análisis de la situación interna de las empresas.
- Desarrollo del pensamiento creativo para integrar los análisis interno y externo.
- Conocimiento de las principales estrategias disponibles en la dirección de empresas.
- Iniciación en las estructuras organizativas empresariales

- Introducción a la dirección de los recursos humanos
- Comportamiento ético en el desarrollo de la actividad profesional
- Utilización de las bases de datos y otras fuentes de información para realizar análisis
- Exposición y defensa en público con profesionalidad de los resultados de trabajos e investigaciones
- Presentación de informes escritos sobre estudios e investigaciones

De acuerdo con lo previsto en los planes de estudio del Grado en Turismo, los resultados del aprendizaje descritos para la asignatura de Dirección Estratégica son varios:

- Interpretación de la influencia del entorno sobre las organizaciones turísticas.
- Interpretación y análisis de la situación interna de las empresas.
- Desarrollo del pensamiento creativo para integrar los análisis interno y externo.
- Conocimiento de las principales estrategias disponibles en la dirección de empresas.
- Iniciación en las estructuras organizativas empresariales
- Introducción a la dirección de los recursos humanos
- Comportamiento ético en el desarrollo de la actividad profesional
- Utilización de las bases de datos y otras fuentes de información para realizar análisis
- Exposición y defensa en público con profesionalidad de los resultados de trabajos e investigaciones
- Presentación de informes escritos sobre estudios e investigaciones

## **Introducción**

### **Breve presentación de la asignatura**

Con esta asignatura, pretendemos introducir al alumno en el estudio de la Dirección de Empresas, equilibrando los aspectos introductorios y más generales, con los más específicos y prepararle, profesionalmente, para acceder al saber y al saber hacer de la Dirección de Empresas, con una formación teórica y práctica que le permita un desarrollo de la profesión eficaz y versátil

Con esta asignatura, pretendemos introducir al alumno en el estudio de la dirección estratégica de empresas turísticas, equilibrando los aspectos introductorios y más generales, con los más específicos y prepararle, profesionalmente, para acceder al saber y al saber hacer de la Dirección de Empresas, con una formación teórica y práctica que le permita un desarrollo de la profesión eficaz y versátil.

---

## **Contexto y competencias**

---

### **Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura**

**La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:**

Los objetivos generales que se pretende alcanzar con este programa son:

Dar a conocer al alumno los fundamentos y las herramientas de la Dirección Estratégica, con la suficiente profundidad para que el estudiante comprenda su filosofía de dirección y sea capaz de aplicarla en la práctica empresarial

•

Lograr una comprensión equilibrada de los aspectos a considerar en la formulación, implantación y el control de las estrategias empresariales.

•

Introducir las interrelaciones e integración existente entre los aspectos estudiados en esta asignatura y otros conceptos y materias complementarias, cuyo estudio se puede ampliar en asignaturas optativas o de libre opción.

Los objetivos generales que se pretende alcanzar con este programa son:

- Dar a conocer al alumno los fundamentos y las herramientas de la Dirección Estratégica, con la suficiente profundidad para que el estudiante comprenda su filosofía de dirección y sea capaz de aplicarla en la práctica empresarial

- Lograr una comprensión equilibrada de los aspectos a considerar en la formulación, implantación y el control de las estrategias empresariales.

- Introducir las interrelaciones e integración existente entre los aspectos estudiados en esta asignatura y otros conceptos y materias complementarias, cuyo estudio se puede ampliar en asignaturas optativas.

## Contexto y sentido de la asignatura en la titulación

La asignatura de Dirección Estratégica, impartida en el tercer curso del Grado de Turismo, se inserta en el marco de la dirección y gestión de empresas de servicios turístico.

## Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...

1:

### Competencias genéricas:

- Saber aplicar los conocimientos técnicos y metodológicos a su trabajo de una forma profesional, integrando los distintos campos de estudio relacionados con el turismo y poseer las competencias que deben demostrarse por medio de la elaboración y defensa de argumentos y la resolución de problemas
- Conocer los fundamentos y las metodologías científicas adecuadas
- Creatividad y capacidad de adaptación al entorno cambiante
- Iniciativa y espíritu emprendedor
- Motivación por la calidad, la innovación y la responsabilidad social corporativa
- Capacidad de trabajo en equipo, desarrollando habilidades sociales y comunicativas

### Competencias específicas:

- **Dirigir y gestionar (management) los distintos tipos de entidades turísticas.**
- **Conocer el procedimiento operativo del ámbito de alojamiento.**
- **Conocer el procedimiento operativo del ámbito de restauración.**
- **Conocimientos a adquirir en el ámbito de los procedimientos operativos de las empresas de intermediación.**
- **Motivación por calidad.**
- Dirigir y gestionar (management) los distintos tipos de entidades turísticas.

- Conocer el procedimiento operativo del ámbito de alojamiento.
- Conocer el procedimiento operativo del ámbito de restauración.
- Conocimientos a adquirir en el ámbito de los procedimientos operativos de las empresas de intermediación.
- Motivación por calidad.

## Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:

La asignatura Dirección Estratégica forma parte del módulo de Dirección y Gestión de empresas de servicios turísticos, el cual recoge parte de la formación básica del alumno en gestión y dirección de las organizaciones y que trata de capacitar al estudiante para conocer los objetivos, la estrategia y los instrumentos públicos de la planificación, así como detectar necesidades de planificación técnica de infraestructuras e instalaciones turísticas.

- 2. Analizar la dimensión económica del turismo
  - 5. Convertir un problema empírico en un objeto de investigación y elaborar conclusiones.
  - 7. Reconocer los principales agentes turísticos
  - 12. Dirigir y gestionar (management) los distintos tipos de entidades turísticas
  - 23.- Analizar los impactos generados por el turismo
  - 24.- Analizar y utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (tic) en los distintos ámbitos del sector turístico.
  - 26.- Planificar y gestionar los recursos humanos de las organizaciones turísticas.
  - 27.- Comprender el funcionamiento de los destinos, estructuras turísticas y sus sectores empresariales en el ámbito mundial.
  - 28.- Conocer, los objetivos, la estrategia y los instrumentos públicos de la planificación.
  - 32.- Detectar necesidades de planificación técnica de infraestructuras e instalaciones turísticas
- de investigación y elaborar conclusiones.7. Reconocer los principales agentes turísticos12. Dirigir y gestionar (management) los distintos tipos de entidades turísticas23.- Analizar los impactos generados por el turismo24.- Analizar y utilizar las tecnologías de la información y las comunicaciones (tic) en los distintos ámbitos del sector turístico.26.- Planificar y gestionar los recursos humanos de las organizaciones turísticas.27.- Comprender el funcionamiento de los destinos, estructuras turísticas y sus sectores empresariales en el ámbito mundial.28.- Conocer, los objetivos, la estrategia y los instrumentos públicos de la planificación.32.- Detectar necesidades de planificación técnica de infraestructuras e instalaciones turísticas

---

## Evaluación

---

### Actividades de evaluación

**El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

**1:**

Al comienzo de la asignatura el alumno elegirá una de las dos siguientes metodologías de evaluación:

- **Evaluación global, con seguimiento continuo:** caracterizada por la obligatoriedad de realizar y superar las pruebas prácticas, y trabajos académicos propuestos en la asignatura, dentro de los plazos establecidos, y realizar una prueba escrita final.
- **Evaluación global, sin seguimiento continuo:** caracterizada por no realizar o no superar las pruebas prácticas, o trabajos académicos propuestos en la asignatura. En este caso, el alumno, además de realizar la prueba escrita final, deberá de superar una prueba práctica final, que se realizará el mismo día del examen, la cual será un compendio de las prácticas desarrolladas durante el curso y se efectuará a partir una propuesta enunciado sobre un edificio real.

El plazo y modo de entrega de las pruebas prácticas y trabajos académicos, quedará indicado en la entrega de enunciados.

## MODO DE EVALUACIÓN GLOBAL, SEGUIMIENTO CONTINUO

El modelo de evaluación será global con seguimiento continuo, y el profesor evaluará la participación del alumno en las *clases teóricas*, la demostración de los conocimientos adquiridos y la habilidad en la resolución de problemas que el profesor observará en las *clases prácticas*. Así mismo, se evaluará el trabajo/proyecto realizado, en grupo, por el alumno. Por último, el alumno deberá realizar una prueba escrita final sobre los contenidos teóricos de la asignatura.

La siguiente tabla resume los pesos orientativos de las partes citadas en el proceso de evaluación.

<i>Participación en clases teóricas</i>	10%
<i>Prácticas Individuales</i>	10%
<i>Práctica en Grupo</i>	30%
<i>Prueba Escrita Final</i>	50%

Cada una de las partes superadas en la asignatura, no deberá volver a ser evaluada durante ese curso académico.

La calificación obtenida en los trabajos prácticos, siempre que se supere el mínimo exigido, se mantendrá exclusivamente en las dos convocatorias del curso académico.

Todo alumno, que no supere los mínimos necesarios exigidos de las pruebas prácticas o trabajos académicos propuestos en la asignatura, pasará automáticamente al modelo de *evaluación global sin seguimiento continuo*

## MODO DE EVALUACIÓN GLOBAL SIN SEGUIMIENTO CONTINUO

El alumno deberá optar por esta modalidad cuando, por su coyuntura personal, no pueda adaptarse al ritmo de trabajo requerido en el modo de evaluación global con seguimiento continuo.

El alumno, además de la prueba escrita final, deberá de superar una prueba práctica final, que se realizará el mismo día del examen, la cual será un compendio de las prácticas desarrolladas durante el curso y se efectuará a partir una propuesta enunciado sobre un edificio real.

A lo largo del curso, el alumno podrá variar el sistema de evaluación en función de la evolución de su situación personal.

La siguiente tabla resume los pesos orientativos máximos de las partes citadas en el proceso de evaluación.

<i>Prueba Práctica Final</i>	50%
<i>Prueba Escrita Final</i>	50%

---

## Actividades y recursos

---

### Presentación metodológica general

#### El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:

La metodología docente se basa en una fuerte interacción profesor/alumno. Esta interacción se materializa por medio de un reparto de trabajo/responsabilidades entre el alumnado y profesores.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje de Dirección Estratégica de la Empresa se utilizarán diferentes métodos docentes. Por una parte, se continuará haciendo uso de formas didácticas expositivas para el caso de las clases teóricas, aunque se utilizarán otros métodos docentes -formas didácticas de participación- que buscan la implicación del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje de Dirección Estratégica de la Empresa se utilizarán diferentes métodos docentes. Por una parte, se continuará haciendo uso de formas didácticas expositivas para el caso de las clases teóricas, aunque se utilizarán otros métodos docentes -formas didácticas de participación- que buscan la implicación del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

## Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)

El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...

1:

Actividades presenciales:	Clases teóricas: Se explicarán los conceptos teóricos de la asignatura y se desarrollarán ejemplos prácticos. Prácticas Tutorizadas: Los alumnos desarrollarán ejemplos y realizarán casos prácticos referentes a los conceptos teóricos estudiados.
Actividades autónomas tutorizadas:	Estas actividades estarán tutorizadas por el profesorado de la asignatura. El alumno tendrá la posibilidad de realizar estas actividades en el centro o fuera de él, bajo la supervisión de un profesor del área departamental.
Actividades de refuerzo:	A través de un portal virtual de enseñanza (Moodle) se dirigirán diversas actividades que refuercen los contenidos básicos de la asignatura. Estas actividades serán personalizadas y controlada su realización a través del mismo.
Tutorías individuales:	Podrán ser presenciales o virtuales.
Tutorías grupales:	Actividades programadas de seguimiento del aprendizaje en las que el profesor se reúne con un grupo de estudiantes para orientar sus labores de aprendizaje autónomo y de tutela de trabajos dirigidos.

El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades:

— **Actividades genéricas presenciales:**

● **Clases teóricas:** Se explicarán los conceptos teóricos de la asignatura y se desarrollarán ejemplos prácticos ilustrativos como apoyo a la teoría cuando se crea necesario.

● **Clases prácticas:** Se realizarán problemas y casos prácticos como complemento a los conceptos teóricos estudiados.

— **Actividades genéricas no presenciales:**

● Estudio y asimilación de la teoría expuesta en las clases magistrales.

● Comprensión y asimilación de problemas y casos prácticos resueltos en las clases prácticas.

● Preparación de seminarios, resolución de problemas propuestos, etc.

● Preparación de las prácticas, elaboración de los guiones e informes correspondientes.

● Preparación de las pruebas escritas de evaluación continua y exámenes finales.

— **Actividades autónomas tutorizadas:** Aunque tendrán más bien un carácter presencial se han tenido en cuenta a parte por su idiosincrasia, estarán enfocadas principalmente a seminarios y tutorías bajo la supervisión del profesor.

— **Actividades de refuerzo:** De marcado carácter no presencial, a través de un portal virtual de enseñanza (Moodle) se dirigirán diversas actividades que refuercen los contenidos básicos de la asignatura. Estas actividades podrán ser personalizadas o no, controlándose su realización a través del mismo.

## Planificación y calendario

### Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos

La asignatura Dirección Estratégica incluye 4 sesiones presenciales semanales cuya planificación concreta se hará pública en la plataforma moodle para conocimiento de los estudiantes.

Asimismo, durante la última semana lectiva se realizarán las presentaciones orales de los trabajos realizados en grupo.

# Programa de la asignatura

## Los contenidos de la asignatura responden al siguiente programa sintético

- 1.- Estrategia empresarial en la empresa turística
- 2.- Análisis del entorno competitivo de las empresas turísticas.
- 3.- Estrategias competitivas de las empresas turísticas.
- 4.- Gestión del conocimiento en la empresa turística
- 5.- Estrategias corporativas de las empresas turísticas (i): diversificación e integración vertical
- 6.- Estrategias corporativas de las empresas turísticas (i): internacionalización.
- 7.- La estrategia de cooperación entre empresas turísticas
- 8.- Implantación de estrategias en la empresa turística

Tema 1.- Estrategia empresarial en la empresa turística.

- 1.1. Origen de la Dirección Estratégica y actitud estratégica
- 1.2. Estrategia: definición y componentes
- 1.3. El proceso de Dirección Estratégica
- 1.4. Niveles de Estrategia y Unidades Estratégicas de Negocio

Tema 2.- Análisis del entorno competitivo de las empresas turísticas.

- 2.1. Factores del entorno general: Análisis PESTEL
- 2.2. Análisis del sector y factores del entorno competitivo
- 2.3. Análisis intrasectorial: los Grupos Estratégicos

Tema 3.- Estrategias competitivas de las empresas turísticas.

- 3.1. Marco para el diseño de las estrategias
- 3.2. Argumento competitivo
- 3.3. Estrategias genéricas: liderazgo en costes versus diferenciación
- 3.4. El modelo del Reloj Estratégico: aportaciones y limitaciones

Tema 4.- Gestión del conocimiento en la empresa turística

- 4.1. Recursos, Capacidades y Ventaja Competitiva
- 4.2. Métodos de análisis
- 4.3. Integración del análisis interno y externo

Tema 5.- Estrategias corporativas de las empresas turísticas (i): diversificación e integración vertical

Tema 6.- Estrategias corporativas de las empresas turísticas (i): internacionalización.

Tema 7.- La estrategia de cooperación entre empresas turísticas

- 7.1. Análisis de conveniencia
- 7.2. Análisis de la aceptabilidad
- 7.3. Análisis de la factibilidad
- 7.4. Selección de estrategias

Tema 8.- Implantación de estrategias en la empresa turística

8.1. El diseño de la organización y su relación con la estrategia

8.2. Factores de contingencia

8.3. Variables de diseño

8.4. Diseño de puestos de trabajo

8.5. Tipos de estructuras organizativas

## **Bibliografía**

### **Referencias**

#### **Genérica:**

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones, Thompson-Cívitas, Madrid, 4ª edición.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006): Dirección Estratégica, Prentice Hall, Madrid, 7ª edición.

#### **Específica:**

Ventura, J. (2008): Análisis Estratégico de la Empresa, Paraninfo, Madrid.

- Grant, R. (2006): Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, Thomson - Cívitas, 5ª edición (3ª en Cívitas).

- Casanueva, C. y Gallego, M.A.(2012): Dirección estratégica de organizaciones turísticas, Pirámide, Madrid.

Ventura, J. (2008): Análisis Estratégico de la Empresa, Paraninfo, Madrid.

Grant, R. (2006): Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, Thomson

Cívitas, 5ª edición (3ª en Cívitas).

Casanueva, C. y Gallego, M.A.(2012): Dirección estratégica de organizaciones turísticas, Pirámide, Madrid.

## **Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada**

- Casanueva Rocha, Cristóbal. Dirección estratégica de organizaciones turísticas / Cristobal Casanueva Roca, María Ángeles Gallego Águeda Madrid : Pirámide, 2012
- Dimensiones de la dirección estratégica de la empresa : nuevas perspectivas teóricas y análisis empíricos / Mariano Nieto Antolín (coord.) @editorLeón : Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2008 León : Universidad de León, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, 2008
- Dirección estratégica : desarrollo de la estrategia y análisis de casos / Eduardo Bueno Campos ... [et al.] Madrid : Pirámide, D.L. 2006
- Guerras Martín, Luis Ángel. La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones / Luis Ángel Guerras Martín, José Emilio Navas López . - 4ª ed., 2ª reimp. Madrid : Thomson Civitas, 2011
- Jiménez Quintero, José Antonio. Dirección estratégica / José Antonio Jiménez Quintero Madrid : Pirámide, D.L. 2011
- Navas López, José Emilio. Fundamentos de dirección estratégica de la empresa / José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín . - 1ª ed. Cizur Menor (Navarra) : Civitas, 2012
- Rivas García, Jesús. Dirección estratégica de empresas turísticas / Jesús Rivas García Oviedo : Septem, D.L. 2008