



## FICHA IDENTIFICATIVA

### DATOS DE LA ASIGNATURA

**Código:** 42980

**Nombre:** Análisis y formulación estratégica

**Ciclo:** Máster Universitario Oficial

**Créditos ECTS:** 5

**Curso académico:** 2025-26

### TITULACIONES

Titulación	Centro	Curso	Periodo
2135 - Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo	Facultat d'Economia	1	Primer cuatrimestre

### MATERIAS

Titulación	Materia	Carácter
2135 - Máster Universitario en Dirección y Planificación del Turismo	Estrategia de la empresa turística	OPTATIVA

### COORDINACIÓN

ORERO BLAT MARIA

## RESUMEN

El objetivo general de la asignatura es profundizar en los conocimientos necesarios para realizar un adecuado diagnóstico estratégico, a partir del cual formular las estrategias factibles más adecuadas y convenientes, en términos de estrategias competitivas y corporativas.

El estudiante debe comprender el proceso de análisis y toma de decisiones que subyace en la formulación de dichas estrategias, en orden a maximizar la creación de valor para todos los grupos de interés de manera sostenible.

sostenible.

## CONOCIMIENTOS PREVIOS

### RELACIÓN CON OTRAS ASIGNATURAS DE LA MISMA TITULACIÓN

No se han especificado restricciones de matrícula con otras asignaturas del plan de estudios.

### OTROS TIPOS DE REQUISITOS



## COMPETENCIAS / RESULTADOS DE APRENDIZAJE

-

Analizar la estructura de la actividad turística en todos sus niveles, teniendo en cuenta los componentes del desarrollo turístico sostenible, sus ventajas, así como con sus limitaciones y riesgos.

Capacidad de dirección de departamentos de empresas turísticas.

Conocer las costumbres y prácticas del sector en su vertiente nacional e internacional, así como las peculiaridades inherentes a las diferentes áreas económicas.

Detectar nuevos mercados emergentes y abrir la empresa a los mismos. Realización de informes para asesoramiento en relaciones con mercados emergentes.

Detectar oportunidades y amenazas de distintos mercados turísticos, de sus competidores a corto y largo plazo y sus clientes.

Entender y adaptarse a las particularidades culturales de cada mercado turístico.

Realizar informes detallados sobre el sector y la actividad turística

## DESCRIPCIÓN DE CONTENIDOS

### 1. La Dirección Estratégica de la Empresa

En esta unidad se analiza la evolución de los sistemas de dirección en función de los cambios del entorno y se estudia la Dirección Estratégica como un sistema de dirección necesario para la adopción de decisiones en un entorno caracterizado por un elevado nivel de turbulencia. Además, también se estudia la necesidad de la actitud estratégica y los elementos que la caracterizan. Finalmente, se analizan las distintas fases que integran el proceso de dirección estratégica, y se estudian el concepto, los componentes y los distintos niveles de la estrategia.

### 2. Diagnóstico Estratégico I: Análisis Externo

Tras presentar el concepto de factor estratégico del entorno, se estudian cada uno de los distintos niveles del entorno, es decir, tanto el entorno general como el específico. En relación al primero, se analizarán aquellos factores que pueden afectar a la empresa desde un punto de vista global. Respecto del segundo, y siguiendo el modelo propuesto por Porter, se estudiarán aquellos factores relacionados con el tipo de actividad que desarrolla la empresa y que también pueden afectar a sus resultados. Finalmente, se presentan algunos de los métodos de análisis para ambos tipos de entorno.



### 3. Diagnóstico Estratégico II: Análisis Interno

Esta unidad tiene como objetivo el estudio de la relación entre los recursos y capacidades que integran la empresa y su potencial para contribuir al desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Además, se analiza el vínculo entre la potencialidad de los recursos y capacidades de la empresa para la generación sostenida de rentas y el diseño de la estrategia. Finalmente, se presentan distintos métodos de análisis como el análisis funcional, el perfil estratégico y el análisis de la cadena de valor, así como otros que permiten la comparación con empresas de la misma o distinta industria como el benchmarking.

### 4. Tipos de Estrategias I: Estrategias Competitivas

Partiendo de las aportaciones de Porter y de Wright, en esta unidad se estudian las distintas estrategias genéricas a nivel de negocio, como son la estrategia de liderazgo en costes, la estrategia de diferenciación, la estrategia de enfoque o de nicho, y la estrategia de posicionamiento a la mitad. El tema se cierra con el estudio del modelo del Reloj Estratégico, modelo que viene a ampliar las estrategias competitivas genéricas propuestas por Porter.

### 5. Tipos de Estrategias II: Estrategias Corporativas y Tipos de Crecimiento

Tras analizar la diferencia entre la estrategia de crecimiento estable y la estrategia de crecimiento real se analizan las distintas opciones con las que cuenta la empresa tanto para su crecimiento como para la reestructuración. En particular se analizan las distintas opciones de especialización, así como la estrategia de diversificación. En tercer lugar se analizan las distintas modalidades de crecimiento como son el crecimiento interno, el crecimiento externo y el crecimiento híbrido, con especial atención a las ventajas e inconvenientes de cada una de estas opciones frente a las otras dos. Finalmente la unidad se cierra con el análisis de las distintas estrategias de supervivencia.

### 6. Evaluación y selección de estrategias

En esta unidad se estudia el proceso de evaluación y selección de estrategias, así como los criterios y técnicas a utilizar para la valoración de cada alternativa.

## VOLUMEN DE TRABAJO (HORAS)

### ACTIVIDADES PRESENCIALES

Actividad	Horas
Teoría	25,00
Seminario	15,00
<b>Total horas</b>	<b>40,00</b>

### ACTIVIDADES NO PRESENCIALES

Actividad	Horas
-----------	-------



Asistencia a otras actividades	0,00
Elaboración de trabajos individuales o en grupo	15,00
Estudio y trabajo autónomo	20,00
Preparación de clases	20,00
Preparación de actividades de evaluación	15,00
Resolución de casos prácticos	15,00
<b>Total horas</b>	<b>85,00</b>

## METODOLOGÍA DOCENTE

En el proceso de enseñanza-aprendizaje se utilizarán diferentes métodos docentes. Aunque se hará uso de formas didácticas expositivas, también se utilizarán otros métodos docentes -formas didácticas de participación- que buscan la implicación del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Este segundo tipo de métodos favorecen la interacción tanto entre el profesor y el estudiante como entre los propios estudiantes, y son adecuados para el desarrollo de las competencias básicas y generales antes señaladas. Así pues, proponemos la siguiente combinación de métodos docentes:

**Lección Magistral:** Se hará uso, fundamentalmente, para presentar los contenidos de la asignatura especificados anteriormente. Para ello, se iniciará cada sesión con un esquema de los contenidos que se van a abordar, y se finalizará resaltando los aspectos más relevantes. Dado que el estudiante va a tener un papel más activo en su proceso de enseñanza-aprendizaje, y que es tarea del docente facilitar la autonomía en tal proceso, para cada tema, se facilitará un esquema-guía que le permitirá, a través de la consulta de la bibliografía, la construcción de sus propios materiales de estudio.

**Método del Caso.** A través del estudio de casos se pretende poner en práctica los conocimientos teóricos de la asignatura mediante la resolución, en primer lugar, individual, y, posteriormente, por grupos, de los casos que se propongan.

Finalmente, a lo largo de las distintas sesiones se propondrá el análisis y discusión de cuestiones relativas a lecturas de actualidad en torno al sector turístico tales como artículos de prensa especializada e informes sectoriales, entre otros

es como artículos de prensa especializada e informes sectoriales, entre otros>

## EVALUACIÓN

### Primera convocatoria

En la evaluación de esta asignatura se considerarán tres partes. Una primera parte cuya valoración global será del 30% de la calificación final de la asignatura, y que se realizará por medio de un examen escrito tipo test sobre los contenidos teóricos y prácticos de la asignatura. Deberá superarse la calificación de 5 puntos sobre 10 puntos en este test para que pueda adicionarse la calificación obtenida en la segunda y tercera parte.

La segunda parte, conforman la evaluación continua de la asignatura tienen un peso del 60% de la asignatura. La segunda parte de la evaluación tendrá una valoración del 60% de la calificación final de la



asignatura, e incluirá la evaluación de distintas actividades prácticas realizadas en grupo e individualmente (trabajos/memorias y/o exposiciones orales). Será necesario obtener una calificación mínima de 5/10 puntos para su consideración en la calificación final de la asignatura.

La tercera parte de la evaluación tendrá una valoración del 10% de la calificación final de la asignatura. Esta parte se basa en la evaluación continua del trabajo individual de cada estudiante, considerando su participación en la resolución de distintas actividades que se propondrán a lo largo del curso. Esta parte no será recuperable en la segunda convocatoria. Será necesario obtener una calificación mínima de 5/10 puntos para su consideración en la calificación final de la asignatura.

### **Segunda convocatoria**

En segunda convocatoria la evaluación variará en función de si el alumno ha superado o no en primera convocatoria el test y/o las actividades de la evaluación continua.

(a) Alumnos que sí han aprobado las actividades de evaluación continua y no han aprobado el examen en primera convocatoria. El alumno deberá examinarse de nuevo del examen escrito, consistente en un test, cuyo peso en la calificación final seguirá siendo del 40%. A esta nota se añadirá la nota obtenida en la primera convocatoria en la evaluación continua.

(b) Alumnos que no han aprobado la evaluación continua pero sí el examen. La evaluación consistirá en un caso sobre el que se formularán cuestiones de carácter teórico-práctico, y cuyo peso en la calificación final de la asignatura será del 50%. Será necesario superar esta prueba con al menos una calificación de 5 puntos/10 puntos.

(c) Alumnos que no han aprobado ni la evaluación continua ni el examen. La evaluación consistirá en la realización de un examen que constará de dos partes. La primera parte consistirá en un test cuyo peso en la calificación final de la asignatura será del 40%. La segunda parte consistirá en un caso sobre el que se formularán cuestiones de carácter teórico-práctico, y cuyo peso en la calificación final de la asignatura será del 50%. Será necesario superar ambas partes del examen con al menos una calificación de 5 puntos/10 puntos.

de la asignatura será del 50%. Será necesario superar ambas partes del examen con al menos una calificación de 5 puntos/10 puntos.s.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- Gerras, L.A. y Navas, J.E. (2022): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones. 56ª Edición. Thomson-Reuters Civitas, Madrid.
- Gerras, L.A. y Navas, J.E. (2020): Casos de Dirección Estratégica de la Empresa. 6ª Edición. Thomson-Reuters Civitas, Madrid
- Grant, R. M. (1996): Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones, Civitas, Madrid



- Johnson, G; Scholes, K. y Whittington (2010): Fundamentos de Estrategia. Pearson, Madrid.
- Menguzzato, M. y Renau, J. J. (1991): La Dirección Estratégica de la Empresa: Un Enfoque Innovador del Management, Ariel, Barcelona.
- Porter, M. E. (1988): Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia, CECSA, México.
- Strategor (1995): Estrategia, Estructura, Decisión, Identidad. Política General de la Empresa, Masson, Barcelona.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006): Dirección Estratégica, Prentice Hall, Madrid, 7ª edición.
- Johnson, G., Whittington, R. y Scholes, K. (2011): Exploring Strategy: text & cases. Pearson, 9th Edition.
- Robbins, S., DeCenzo, D. y Coulter, M. (2013): Fundamentals of Management, Essential concepts and applications. Pearson, 8th Edition.
- Grant, R. (2006): Dirección Estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones, Thomson - Civitas, 5ª edición (3ª en Civitas).
- Johnson, G.; Scholes, K. y R. Whittington (2010): Fundamentos de Estrategia. Prentice Hall, Madrid.