



## FITXA IDENTIFICATIVA

### DADES DE L'ASSIGNATURA

**Codi:** 42980  
**Nom:** Anàlisi i formulació estratègica  
**Cicle:** Màster Universitari Oficial  
**Crèdits ECTS:** 5  
**Curs acadèmic:** 2025-26

### TITULACIONS

Titulació	Centre	Curs	Període
2135 - Màster Universitari en Direcció i Planificació del Turisme	Facultat d'Economia	1	Primer quadrimestre

### MATÈRIES

Titulació	Matèria	Caràcter
2135 - Màster Universitari en Direcció i Planificació del Turisme	Estratègia de l'empresa turística	OPTATIVA

### COORDINACIÓ

ORERO BLAT MARIA

## RESUM

L'objectiu general de l'assignatura és aprofundir en els coneixements necessaris per a realitzar un diagnòstic estratègic adequat, a partir del qual formular les estratègies factibles més adequades i convenients, en termes d'estratègies competitives i corporatives.

L'estudiant ha de comprendre el procés d'anàlisi i presa de decisions que subjau en la formulació d'aquestes estratègies, amb l'objectiu de maximitzar la creació de valor per a tots els grups d'interès de manera sostenible.

## CONEIXEMENTS PREVIS

### RELACIÓ AMB ALTRES ASSIGNATURES DE LA MATEIXA TITULACIÓ

No s'ha especificat restriccions de matrícula amb altres assignatures del pla d'estudis.

### ALTRES TIPUS DE REQUISITS



## COMPETÈNCIES / RESULTATS D' APRENTATGE

### 2135 - Màster Universitari en Direcció i Planificació del Turismo

Analitzar l'estructura de l'activitat turística en tots els nivells, tenint en compte els components del desenvolupament turístic sostenible, els seus avantatges i les seues limitacions i riscos.

Capacitat de direcció de departaments d'empreses turístiques.

Conèixer els costums i les pràctiques del sector en els seus vessants nacional i internacional, així com les peculiaritats inherents a les diverses àrees econòmiques.

Detectar nous mercats emergents i obrir-hi l'empresa. Realització d'informes per a assessorament en relacions amb mercats emergents.

Detectar oportunitats i amenaces de distints mercats turístics, dels seus competidors a curt i llarg termini i els seus clients.

Entendre i adaptar-se a les particularitats culturals de cada mercat turístic.

Realitzar informes detallats sobre el sector i l'activitat turística.

## DESCRIPCIÓ DE CONTINGUTS

### 1. La Direcció Estratègica de l'Empresa

En aquesta unitat s'analitza l'evolució dels sistemes de direcció en funció dels canvis de l'entorn i s'estudia la Direcció Estratègica com un sistema de direcció necessari per l'adopció de decisions en un entorn caracteritzat per un elevat nivell de turbulència. A més, també s'hi estudia la necessitat de l'actitud estratègica i els elements que la caracteritzen. Finalment, s'analitzen les diferents fases que integren el procés de direcció estratègica, i se n'estudien el concepte, els components i els diferents nivells de l'estratègia.

### 2. Diagnòstic Estratègic I: Anàlisi Externa

Després de presentar el concepte de factor estratègic de l'entorn, se estudien cadascun dels diferents nivells de l'entorn, és a dir, tant l'entorn general com l'específic. Pel que fa al primer, s'analitzaran aquells factors que poden afectar l'empresa des d'un punt de vista global. Pel que fa al segon, i seguint el model proposat per Porter, s'estudiaran aquells factors relacionats amb el tipus d'activitat que desenvolupa l'empresa i que també en poden afectar els resultats. Finalment, es presenten alguns dels mètodes d'anàlisi per a ambdós tipus d'entorn.



### 3. Diagnòstic Estratègic II: Anàlisi Interna

Aquesta unitat té com a objectiu l'estudi de la relació entre els recursos i les capacitats que integren l'empresa i el seu potencial per contribuir al desenvolupament d'un avantatge competitiu sostenible. A més, s'analitza l'enllaç entre la potencialitat dels recursos i les capacitats de l'empresa per a la generació sostinguda de rendes i el disseny de l'estratègia. Finalment, es presenten diferents mètodes d'anàlisi, com l'anàlisi funcional, el perfil estratègic i l'anàlisi de la cadena de valor, així com d'altres que permeten la comparació amb empreses de la mateixa indústria o diferent com el benchmarking.

### 4. Tipus d'Estratègies I: Estratègies Competitives

Partint de les aportacions de Porter i Wright, en aquesta unitat s'estudien les diferents estratègies genèriques a nivell de negoci, com són l'estratègia de lideratge en costos, l'estratègia de diferenciació, l'estratègia d'enfocament o de nínxol, i l'estratègia de posicionament a la meitat. El tema es tanca amb l'estudi del model del Relloige Estratègic, model que ve a ampliar les estratègies competitives genèriques proposades per Porter.

### 5. Tipus d'Estratègies II: Estratègies Corporatives i tipus de creixement

Després d'analitzar la diferència entre l'estratègia de creixement estable i l'estratègia de creixement real s'analitzen les diferents opcions de què disposa l'empresa tant per al creixement com per a la reestructuració. En particular, s'analitzen les diferents opcions d'especialització i l'estratègia de diversificació. En tercer lloc s'analitzen les diferents modalitats de creixement com són el creixement intern, el creixement extern i el creixement híbrid, amb una atenció especial als avantatges i inconvenients de cadascuna d'aquestes opcions davant de les altres dues. Finalment, la unitat es clou amb l'anàlisi de les diferents estratègies de supervivència.

### 6. Avaluació i selecció de estratègies

En aquesta unitat s'estudia el procés d'avaluació i selecció de estratègies, així com els criteris i tècniques a utilitzar per a la valoració de cada alternativa.

## **VOLUM DE TREBALL (HORES)**

## **ACTIVITATS PRESENCIALS**



Activitat	Hores
Teoria	25,00
Seminari	15,00
<b>Total hores</b>	<b>40,00</b>

## ACTIVITATS NO PRESENCIALS

Activitat	Hores
Assistència a altres activitats	0,00
Elaboració de treballs individuals o en grup	15,00
Estudi i treball autònom	20,00
Preparació de classes	20,00
Preparació d'activitats d'avaluació	15,00
Resolució de casos pràctics	15,00
<b>Total hores</b>	<b>85,00</b>

## METODOLOGIA DOCENT

En el procés d'ensenyament-aprenentatge s'utilitzaran diferents mètodes docents. Tot i que s'utilitzaran mètodes docents expositius, també s'utilitzaran altres mètodes docents ¿els mètodes docents participatius¿ per involucrar els estudiants en el procés d'ensenyament-aprenentatge. Aquest segon tipus de mètode fomenta la interacció entre el professor i l'estudiant, així com entre els mateixos estudiants, i és adequat per desenvolupar les habilitats bàsiques i generals esmentades anteriorment.

Per tant, proposem la següent combinació de mètodes docents:

**Sessió magistral:** S'utilitzarà principalment per presentar els continguts de la matèria especificats anteriorment. Per a això, cada sessió començarà amb un esquema dels continguts a tractar i finalitzarà destacant els aspectes més rellevants. Atès que els estudiants tindran un paper més actiu en el procés d'ensenyament-aprenentatge, i que és responsabilitat del professor facilitar l'autonomia en aquest procés, es proporcionarà un esquema guia per a cada tema. Això permetrà als estudiants construir els seus propis materials d'estudi consultant la bibliografia.

**Mètode de l'estudi de casos.** L'objectiu dels estudis de casos és posar en pràctica els coneixements teòrics de la matèria resolent, primer individualment i després en grup, els casos proposats.

Finalment, al llarg de les diverses sessions, es proposarà l'anàlisi i la discussió de temes relacionats amb lectures actuals sobre el sector turístic, com ara articles de premsa especialitzada i informes del sector, entre d'altres.

## AVALUACIÓ

### Primera convocatòria



L'avaluació d'aquesta assignatura es considerarà en tres parts. La primera part, l'avaluació global de la qual valdrà el 30% de la nota final del curs, s'administrarà mitjançant un examen escrit de tipus test que cobrirà els continguts teòrics i pràctics del curs. Cal obtenir una puntuació de 5 sobre 10 en aquesta prova que s'afegirà a les notes obtingudes a la segona i tercera part.

La segona part, que constitueix l'avaluació contínua del curs, tindrà una ponderació del 60% del curs. La segona part de l'avaluació valdrà el 60% de la nota final del curs i inclourà l'avaluació de diverses activitats pràctiques realitzades en grup i individualment (treballs/informes i/o presentacions orals). Cal obtenir una puntuació mínima de 5/10 punts per tenir-la en compte en la nota final del curs.

La tercera part de l'avaluació tindrà un valor del 10% de la nota final del curs.

Aquest apartat es basa en l'avaluació contínua del treball individual de cada estudiant, considerant la seva participació en les diverses activitats proposades al llarg del curs. Aquest apartat no es pot recuperar en la segona convocatòria. Cal obtenir una nota mínima de 5/10 punts perquè s'inclouï en la nota final del curs.

### **Segona convocatòria**

En la segona convocatòria, l'avaluació variarà en funció de si l'estudiant ha aprovat l'examen i/o les activitats d'avaluació contínua en la primera convocatòria.

(a) Estudiants que han aprovat les activitats d'avaluació contínua però no han aprovat l'examen en la primera convocatòria. L'estudiant ha de recuperar l'examen escrit, que consisteix en un test, el pes del qual en la nota final seguirà sent del 40%. A aquesta nota s'afegirà la nota obtinguda en la primera convocatòria per a l'avaluació contínua.

(b) Estudiants que no han aprovat l'avaluació contínua però sí que han aprovat l'examen. L'avaluació consistirà en un cas pràctic sobre el qual es faran preguntes teòriques i pràctiques, i el seu pes serà del 50% de la nota final del curs. Caldrà aprovar aquesta prova amb una puntuació mínima de 5 punts/10 punts.



(c) Estudiants que no hagin aprovat ni l'avaluació contínua ni l'examen. L'avaluació consistirà en un examen que consta de dues parts. La primera part consistirà en un test, que comptarà el 40% de la nota final del curs. La segona part consistirà en un cas pràctic sobre el qual es faran preguntes teòriques i pràctiques, i el seu pes serà del 50% de la nota final del curs. Caldrà aprovar ambdues parts de l'examen amb una puntuació mínima de 5 punts/10 punts.

## BIBLIOGRAFIA

- 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.