

1. DATOS BÁSICOS

Asignatura	Módulo 1 – Dirección General de Empresas Deportivas
Titulación	Máster Universitario en Dirección de Entidades Deportivas MBA
Escuela/ Facultad	Facultad de Ciencias de la Actividad Física, Deporte y Fisioterapia
Curso	2024/2025
ECTS	6 ECTS
Carácter	Obligatorio
Idioma/s	Español e inglés
Modalidad	Presencial / Online
Trimestre / Semestre	T1

2. PRESENTACIÓN

Dirección General es un módulo obligatorio del Máster Universitario MBA en Dirección de Entidades Deportivas, con un valor de 6 créditos ECTS, al igual que el resto de módulos que lo forman. La importancia de este módulo en el plan de estudios es clara: está diseñada para formar y desarrollar a profesionales especializados en la gestión de empresas del sector deportivo.

Significado del módulo en el conjunto del plan de estudios

El módulo de Dirección General sirve como punto de partida básico, con una visión de conjunto de la industria deportiva global y una introducción a la planificación estratégica. Estos materiales fundamentales servirán como base para que los participantes continúen, luego, hacia Marketing y Comunicación, Finanzas, Operaciones, Habilidades Directivas y otras especialidades de la gestión deportiva.

Cualquier profesional que tenga como objetivo alcanzar puestos directivos en empresas del sector deportivo, se beneficiará de haber entendido la imagen global del sector y las principales fuerzas económicas que determinan la viabilidad comercial en los diferentes ámbitos de la gestión deportiva.

Además, los profesionales que aspiren a puestos de Dirección General deben contar con un profundo conocimiento de los elementos básicos de estrategia y planificación estratégica, pues dichas actividades son responsabilidad de los puestos directivos. La estrategia y la planificación estratégica ofrecen un marco de referencia en el que integrar las estrategias de Marketing o Finanzas para contribuir a la consecución de los resultados de la unidad comercial, responsabilidad asimismo de la Dirección General.

Objetivos

Los objetivos principales del módulo se centran en tres ámbitos de estudio.

En primer lugar, el módulo ofrece una visión financiera global de los diferentes ámbitos de la industria deportiva mundial, a saber: el público, el profesional o el privado, y el “sin ánimo de lucro”. Las variables financieras son distintas y el futuro directivo de una empresa deportiva debe ser capaz de comprender la importancia de dichas diferencias, cómo trabaja cada ámbito independientemente y cómo colaboran, a veces, los tres.

En segundo lugar, el módulo ofrece no solo un punto de partida básico en cuanto a estrategia y planificación estratégica, sino que presenta también, a los participantes, las principales herramientas utilizadas para el análisis estratégico de una empresa. Una vez completado el módulo, los participantes deberían estar familiarizados con las herramientas y poder usarlas con confianza en el momento oportuno de la gestión comercial estratégica.

En tercer lugar, el módulo desarrolla la idea de planificación comercial con la intención de ayudar a los participantes a considerar el crecimiento comercial, en particular, en el ámbito de la gestión deportiva. Esta es, una vez más, una función clave de la Dirección General.

3. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Competencias básicas:

- CB1: Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

- CB2: Que los estudiantes sepan aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudio
- CB3: Que los estudiantes sean capaces de integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.
- CB4: Que los estudiantes sepan comunicar sus conclusiones –y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.
- CB5: Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida auto dirigido o autónomo.

Competencias transversales:

- **CT1: Responsabilidad:** Que el estudiante sea capaz de asumir las consecuencias de las acciones que realiza y responder de sus propios actos.
- **CT2: Autoconfianza:** Que el estudiante sea capaz de actuar con seguridad y con la motivación suficiente para conseguir sus objetivos.
- **CT3: Conciencia de los valores éticos:** Capacidad del estudiante para sentir, juzgar, argumentar y actuar conforme a valores morales de modo coherente, persistente y autónomo.
- **CT4: Habilidades comunicativas:** Que el alumno sea capaz de expresar conceptos e ideas de forma efectiva, incluyendo la capacidad de comunicar por escrito con concisión y claridad, así como hablar en público de manera eficaz.
- **CT6: Flexibilidad:** Que el estudiante sea capaz de adaptarse y trabajar en distintas y variadas situaciones y con personas diversas. Supone valorar y entender posturas distintas adaptando su propio enfoque a medida que la situación lo requiera.

- **CT7: Trabajo en equipo:** Que el alumno sea capaz de participar de una forma activa en la consecución de un objetivo común, escuchando, respetando y valorando las ideas y propuestas del resto de miembros de su equipo.
- **CT8: Iniciativa:** Que el estudiante sea capaz de anticiparse proactivamente proponiendo soluciones o alternativas a situaciones presentadas.
- **CT9: Planificación:** Que el estudiante sea capaz de determinar eficazmente sus metas y prioridades definiendo las acciones, plazos, y recursos óptimos requeridos para alcanzar tales metas.
- **CT10: Innovación-Creatividad:** Que el estudiante sea capaz de idear soluciones nuevas y diferentes a problemas que aporten valor a problemas que se le plantean.

Competencias específicas:

- CE.1.- Tener una visión integrada de todas las dimensiones de la empresa del sector deportivo: la externa, la interna u organizativa, y la de las personas o capital humano que la forman, para ser capaz de analizar los problemas, y buscar en equipo soluciones que permitan alcanzar sus objetivos estratégicos. Para ello asumirá un aprendizaje autónomo y colectivo que le permita tomar decisiones y valorar el impacto económico y social de las mismas.
- CE.2.- Liderar desde un enfoque ético integral y de responsabilidad social proyectos y equipos valorando el impacto de sus decisiones en los beneficios, el mercado, las personas y la sociedad.
- CE.3.-Dominar las claves de las grandes áreas del deporte mundial, para convertirlas en ventajas competitivas para el crecimiento de la empresa dentro de su sector.
- CE.4.-Analizar el entorno económico, legal y tecnológico de un sector y realizar una evaluación y planificación estratégica a medio y largo plazo utilizando las herramientas de referencia existentes.
- CE.6.-Asumir las competencias propias de un directivo: liderazgo, inteligencia emocional, habilidades comunicativas, gestión de equipos, trabajo en grupo,

planificación, resolución de conflictos, negociación y orientación a resultados, siempre desde un enfoque responsable y bajo una perspectiva multicultural respetando la diversidad.

- CE.7.-Dominar los conceptos y las herramientas estratégicas de referencia para el dimensionamiento organizativo de una empresa en la industria del deporte y ser capaz de seleccionar cual es la mejor alternativa estratégica a aplicar en cada mercado y compañía.
- CE.9.- Diseñar los planes de las distintas áreas (marketing, comunicación y ventas, finanzas, producción, recursos humanos), utilizando criterios de coordinación entre ellos y alineados con la estrategia general de la compañía.
- CE.10.- Dominar los conceptos claves de referencia para el dimensionamiento de las nuevas estructuras organizativas y ser capaz de implementar planes que impliquen cambios y adaptaciones con criterios de optimización de recursos y gestión del conocimiento.
- CE.11.-Aplicar y convertir en acción todo lo que han aprendido en una de las áreas de decisión de la empresa a través de las prácticas profesionales. Podrán realizarlas por medio de los convenios de la universidad con empresas del sector o industria del deporte, y especialmente en el área de interés que les resulte más atractiva para su futuro desarrollo profesional - dirección, marketing y comunicación, operaciones, finanzas, - y a la vez mostrar las competencias para su integración con éxito en un equipo empresarial

Resultados de aprendizaje:

- RA1. Evaluar situación estratégica de la industria deportiva global.
- RA2. Analizar la información previa de la estrategia comercial y de gestión.
- RA3. Delimitar la visión y misión de una empresa.
- RA4. Analizar el entorno exterior del negocio para la planificación estratégica.

- RA5. Analizar internamente la situación empresarial para la planificación estratégica. Aplicar distintas herramientas estratégicas.
- RA6. Evaluar modelos de crecimiento en la industria deportiva.
- RA7. Valorar relevancia internacional de gestión deportiva.
- RA8. Innovar y crear nuevas vías de crecimiento e ideas de negocio.

En la tabla inferior se muestra la relación entre las competencias que se desarrollan en la asignatura y los resultados de aprendizaje que se persiguen:

Competencias	Resultados de aprendizaje
CB2, CB4, CT3, CT4, CT7, CE1, CE3, CE9	RA1, RA1, RA3
CB3, CB5, CT2, CT5, CT8, CE4, CE7	RA4, RA5
CB1, CT1, CT4, CT6, CT9, CT10, CE2, CE6, CE10, CE11	RA6, RA7, RA8

4. CONTENIDOS

La materia está organizada de la siguiente manera:

- El sector deportivo.
- Deporte profesional y práctica deportiva.
- La planificación estratégica aplicada al sector deportivo.
- Peculiaridades del entorno genérico y específico en el sector deportivo.
- Análisis de grupos de interés.
- La empresa como elemento de creación de valor. Emprendedores, Empresarios y Directivos, claves para el éxito.
- La ventaja competitiva: significado, tipos y modos de alcanzarla. Posicionamiento y Diferenciación
- Análisis externo: Análisis PEST.
 - Metodología de análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter.
 - Otras herramientas de análisis sectorial
- Metodología para la planificación estratégica.
 - Análisis Estratégico y Diagnóstico, DAFO.
 - Diseño de Propuestas Estratégicas Básicas: CAME y Tipología de Estrategias

- Cómo afrontar el diseño del Proyecto, la selección del tema y su desarrollo.
- Elaboración de un plan de negocio.
- Identificar elementos clave para el desarrollo del emprendimiento más allá de los conceptos académicos y técnicos.

5. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

A continuación, se indican los tipos de metodologías de enseñanza-aprendizaje que se aplicarán:

- Clase magistral.
- Método del caso.
- Aprendizaje cooperativo.
- Aprendizaje basado en problemas.
- Aprendizaje a través de actividades aplicativas colectivas
- Aprendizaje a través de actividades aplicativas individuales

6. ACTIVIDADES FORMATIVAS

A continuación, se identifican los tipos de actividades formativas que se realizarán y la dedicación en horas del estudiante a cada una de ellas:

Modalidad presencial:

Actividad formativa	Número de horas
Ejercicios prácticos:	30 horas
Problemas:	30 horas
Debates:	30 horas
Análisis de casos:	30 horas
Evaluación formativa:	15 horas
Tutoría:	15 horas
TOTAL	150 horas

Modalidad Online:

Tipo de actividad formativa	Número de horas
Seminario virtual	12,0
Lecturas de temas y consulta de recursos complementarios	23,5
Actividades de aplicación individuales	30,0
Actividades de aplicación colaborativas	12,5
Caso, problema o proyecto	10,0
Tutorías	15,0
Cuestionarios de autoevaluación	2,0
Seguimiento y revisión de actividades	5,0
Estudio autónomo	40,0
TOTAL	150 h

7. EVALUACIÓN

A continuación, se relacionan los sistemas de evaluación, así como su peso sobre la calificación total de la asignatura:

Sistema de evaluación	Peso
Pruebas de conocimiento	30%
Trabajo en grupo	20%
Exposición y debate	20%
Estudio de Caso/problema	20%
Participación/Observación del desempeño	10%

En el Campus Virtual, cuando accedas a la asignatura, podrás consultar en detalle las actividades de evaluación que debes realizar, así como las fechas de entrega y los procedimientos de evaluación de cada una de ellas.

7.1. Convocatoria ordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura.

7.2. Convocatoria extraordinaria

Para superar la asignatura en convocatoria ordinaria deberás obtener una calificación mayor o igual que 5,0 sobre 10,0 en la calificación final (media ponderada) de la asignatura

8. CRONOGRAMA

En este apartado se indica el cronograma con fechas de entrega de actividades evaluables de la asignatura:

Actividades evaluables	Fecha
Trabajo en grupo	Noviembre - Enero
Exposición y debate	Noviembre - Enero
Estudio de Caso/problema	Noviembre - Enero
Pruebas de conocimiento	Noviembre - Enero
Participación/Observación del desempeño	Noviembre - Enero

Este cronograma podrá sufrir modificaciones por razones logísticas de las actividades. Cualquier modificación será notificada al estudiante en tiempo y forma.

9. BIBLIOGRAFÍA

- Bill, K., (2009). Sport Management. Exeter U.K.: Learning Matters.
- Chadwick, S.; Arthur, D. (2008). International Cases in the Business of Sport. Oxford, U.K.: Butterworth Heinemann.
- Clarke, J & PRICEWATERHOUSECOOPERS (2011). "Changing the game. Outlook for the global sports market to 2015". Available on: <http://www.pwc.com/gx/en/hospitality-leisure/pdf/changing-the-game-outlook-for-the-global-sports-market-to-2015.pdf> [Consultado el 6 de noviembre de 2015].
- Hoye, R.; Smith, A.; Nicholson, M.; Stewart, B.; Westerbeek, H. (2012). Sport Management – principles and applications. Abingdon (Oxford, U.K.): Routledge.

- Sobrino, J. Diplomacia Deportiva. Ed: Andavira.
- Sobrino, J. El deporte, sector de actividad económica. Ed: UNE.
- European Commission (2012). "Study on the Contribution of Sport to Economic Growth and Employment in the EU". Available on: <http://ec.europa.eu/sport/library/studies/study-contribution-sports-economic-growth-final-rpt.pdf> [Consultado el 6 de noviembre de 2015].
- [Johnson, Gerry](#) Y [Scholes, Kevan](#) Y [Whittington, Richard](#). Dirección Estratégica (7ª Ed.). Pearson Educación 2006
- Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1987). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. Harvard Business Review.
- Porter, M.E. (2000) [Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia](#). Compañía Editorial Continental
- Coyle, D. "EL Código del Talento"
- De Sena, J. "Spartan Up"
- Grant, A. "Give and Take"
- Malcom, G. "Fuera de Serie"
- Peters, T. "Reimagina"
- Simon, S. "La Clave es el Por qué"

10. UNIDAD DE ORIENTACIÓN EDUCATIVA Y DIVERSIDAD

Desde la Unidad de Orientación Educativa y Diversidad (ODI) ofrecemos acompañamiento a nuestros estudiantes a lo largo de su vida universitaria para ayudarles a alcanzar sus logros académicos. Otros de los pilares de nuestra actuación son la inclusión del estudiante con necesidades específicas de apoyo educativo, la accesibilidad universal en los distintos campus de la universidad y la equiparación de oportunidades.

Desde esta Unidad se ofrece a los estudiantes:

1. Acompañamiento y seguimiento mediante la realización de asesorías y planes personalizados a estudiantes que necesitan mejorar su rendimiento académico.

2. En materia de atención a la diversidad, se realizan ajustes curriculares no significativos, es decir, a nivel de metodología y evaluación, en aquellos alumnos con necesidades específicas de apoyo educativo persiguiendo con ello una equidad de oportunidades para todos los estudiantes.
3. Ofrecemos a los estudiantes diferentes recursos formativos extracurriculares para desarrollar diversas competencias que les enriquecerán en su desarrollo personal y profesional.
4. Orientación vocacional mediante la dotación de herramientas y asesorías a estudiantes con dudas vocacionales o que creen que se han equivocado en la elección de la titulación.

Los estudiantes que necesiten apoyo educativo pueden escribirnos a:
orientacioneducativa@universidadeuropea.es

11. ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN

¡Tú opinión importa!

La Universidad Europea te anima a participar en las encuestas de satisfacción para detectar puntos fuertes y áreas de mejora sobre el profesorado, la titulación y el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Las encuestas estarán disponibles en el espacio de encuestas de tu campus virtual o a través de tu correo electrónico.

Tu valoración es necesaria para mejorar la calidad de la titulación.

Muchas gracias por tu participación.