

## 1. DATOS BÁSICOS

<b>Asignatura</b>	Dirección Estratégica
<b>Titulación</b>	Máster Universitario en Dirección y Gestión Hotelera
<b>Escuela/ Facultad</b>	Facultad de Ciencias Sociales
<b>Curso</b>	1º
<b>ECTS</b>	3 créditos
<b>Carácter</b>	Obligatoria
<b>Idioma/s</b>	Castellano
<b>Modalidad</b>	Online
<b>Semestre</b>	1º semestre
<b>Curso académico</b>	2021 - 2022
<b>Docente coordinador</b>	José Manuel López Fernández

## 2. PRESENTACIÓN

La estrategia es un aspecto fundamental en las organizaciones y constituye el eje vertebrador de los recursos que las componen. En esta asignatura vamos a familiarizarnos con el concepto de “estrategia”, revisando sus diferentes ángulos como herramienta clave para la gestión hotelera. En la primera unidad nos centraremos en la perspectiva general de la Dirección Estratégica revisando en detalle el concepto, así como el marco formal de análisis y las diferentes unidades. La segunda unidad queda dedicada al análisis del entorno y las diferentes metodologías que podemos aplicar para su consecución. La tercera cierra la asignatura reinventando los modelos de negocio a partir de la definición de estrategias competitivas, la cadena de valor, los recursos y capacidades y evaluando las diferencias entre estrategias corporativas frente a las estrategias de negocio.

### **3. COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE**

A continuación, se detallan las competencias y resultados de aprendizaje del módulo al que pertenece la asignatura.

#### **Competencias básicas:**

- **CB8** - 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.
- **CB9** – 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.
- **CB10** - Que los estudiantes posean las habilidades de aprendizaje que les permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

#### **Competencias transversales:**

- **CT01** - Valores éticos: Capacidad para pensar y actuar según principios universales basados en el valor de la persona que se dirigen a su pleno desarrollo y que conlleva el compromiso con determinados valores sociales.
- **CT08** - Espíritu emprendedor: Capacidad para asumir y llevar a cabo actividades que generan nuevas oportunidades, anticipan problemas o suponen mejoras.
- **CT09** - Mentalidad global: Ser capaz de mostrar interés y comprender otros estándares y culturas, reconocer las propias predisposiciones y trabajar con efectividad en una comunidad global

#### **Competencias específicas:**

- **CE01** - Capacidad para desarrollar estrategias de gestión hotelera competitivas e innovadoras a partir de la búsqueda y análisis de información de fuentes fiables en el ámbito de la dirección y gestión hotelera.
- **CE02** - Capacidad para coordinar la planificación y la gestión de las relaciones entre los distintos departamentos de las empresas turísticas
- **CE03** - Capacidad para diseñar e implementar procesos estratégicos de cambio, que incluyan planes de seguimiento y evaluación de resultados, y permitan establecer planes de mejora en empresas del sector hotelero.

- **CE04** - Capacidad para implantar un sistema de garantía de calidad y aplicar principios de responsabilidad social en la empresa, atendiendo particularmente a la gestión de los sistemas de calidad medioambiental, orientado al cumplimiento de la legalidad vigente y como fuente de oportunidades, para el refuerzo de la imagen y el proceso productivo en la empresa del sector hotelero. (ISO 14001, EMAS).
- **CE06** - Capacidad para aplicar diferentes técnicas de gestión económico financiera: análisis avanzados de estados contables, análisis de ratios adaptados, control financiero presupuestario y el cuadro de mando integral, para toma de decisiones estratégicas en empresas turísticas.
- **CE07** - Capacidad de promover políticas de recursos humanos en la empresa hotelera, fijando objetivos e indicadores de consecución, estableciendo planes de mejora.
- **CE08** - Capacidad para diseñar, implantar, evaluar y construir los respectivos planes de mejora de acuerdo con distintos modelos de servicio y atención al cliente en el ámbito de las operaciones hoteleras

**Resultados de Aprendizaje del módulo al que pertenece la asignatura:**

- **RA1** Conocer, aprender y aplicar herramientas para poder desarrollar la función financiera de la empresa.
- **RA2** Realizar previsiones de flujos de caja futuro para determinar la viabilidad de proyectos
- **RA3** Aplicar técnicas de control presupuestario para detectar desviaciones presupuestarias
- **RA4** Tomar decisiones para corregir desviaciones presupuestarias de manera eficiente
- **RA5** Tomar decisiones de financiación e inversión en la empresa, análisis de las fuentes de financiación, de la estructura financiera óptima y política de dividendos, así como conocer y aplicar el coste de capital
- **RA 6** Comprender y analizar los procesos de fusiones y adquisiciones corporativas a nivel nacional e internacional
- **RA 7** Ser capaces de dar respuesta a problemáticas actuales de estrategia de negocio y corporativa en un contexto global de escenarios de alta incertidumbre
- **RA 8** Identificar las principales alternativas estratégicas para la empresa y aplicar mecanismos de selección de las mismas
- **RA 9** Diseñar desde el departamento de recursos humanos un plan de personas alineado con la estrategia de la empresa (selección, reclutamiento, desarrollo).
- **RA 10** Implementar programas de desarrollo de talento y captación de profesionales.

- **RA 11** Conocer e interpretar el marco jurídico aplicable en el sector
- **RA 12** Aplicar técnicas y herramientas en la resolución de conflictos
- **RA 13** Conocer sistemas modernos de calidad hotelera y su importancia en el planteamiento estratégico de la empresa.
- **RA 14** Implementar sistemas de garantía de calidad orientados a la obtención de certificaciones de calidad en el ámbito hotelero
- **RA 15** Entender y analizar el desarrollo de un caso de estudio completo de un hotel real, haciendo uso de lo aprendido en el resto de las asignaturas y aplicando su conocimiento.

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
CB8, CB9, CB10, CT1, CT8, CT9, CE1, CE2, CE3	<b>RA7:</b> Ser capaces de dar respuesta a problemáticas actuales de estrategia de negocio y corporativa en un contexto global de escenarios de alta incertidumbre
CB8, CB9, CB10, CT1, CT8, CT9, CE1, CE2, CE3	<b>RA8:</b> Identificar las principales alternativas estratégicas para la empresa y aplicar mecanismos de selección de las mismas

## 4. CONTENIDOS

A continuación, se detallan los contenidos de la asignatura:

- Perspectiva general de la dirección estratégica
- Estrategia competitiva
- Estrategia corporativa vs Estrategia de negocio
- Reinventar los modelos de negocio: Análisis de estrategias de negocio

## 5. METODOLOGÍAS DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

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

- Método del caso
- Aprendizaje Cooperativo
- Aprendizaje Basado en Proyectos
- Clase magistral/ web conference

## 6. ACTIVIDADES FORMATIVAS

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

### Modalidad online:

Actividad formativa	Número de horas
Seminario virtual	27
Lectura y consulta de temas y otros recursos	81
Actividades de aplicación individuales: realizar de manera individual las siguientes actividades: búsqueda de la información, elaboración de trabajos escritos e informes y realización de ejercicios de autoevaluación y evaluación entre pares.	80
Actividades de aplicación colaborativas: realizar de manera grupal las siguientes actividades: búsqueda de información, elaboración de trabajos escritos e informes y realización de ejercicios de evaluación entre pares y coevaluación grupal.	56
Caso, problema o proyecto	19
Tutorías virtuales	37
Trabajo autónomo	150

## 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 evaluación de conocimiento	35%
Observación del desempeño	10%
Caso/Problema	30%
Informes y escritos	25%

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.

En todo caso, será necesario que obtengas una calificación mayor o igual que 4,0 en la prueba final, para que la misma pueda hacer media con el resto de actividades.

### **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.

En todo caso, será necesario que obtengas una calificación mayor o igual que 4,0 en la prueba final, para que la misma pueda hacer media con el resto de actividades.

Se deben entregar las actividades no superadas en convocatoria ordinaria, tras haber recibido las correcciones correspondientes a las mismas por parte del docente, o bien aquellas que no fueron entregadas.

## **8. CRONOGRAMA**

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

<b>Actividades evaluables</b>	<b>Fecha</b>
Análisis de la coyuntura macroeconómica	12/05/2022
Foro debate	27/05/2022
Análisis de la estrategia del grupo hotelero.	27/05/2022
El arte de la Guerra Sun Tzu.	06/05/2022

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

## 9. BIBLIOGRAFÍA

A continuación, se indica la bibliografía recomendada:

- Blanchard, O., & Rabasco Espáriz, E. (2007). Macroeconomía. Madrid, Pearson- Prentice Hall.
- González González, M.J. & Pérez Zabaleta, A. (2011). Introducción a la economía. Madrid, Pearson Educación.
- Krugman, P. R., & Wells, R. (2007). Introducción a la economía. Barcelona, Reverté.
- Stiglitz, J. E., & Walsh, C. E. (2004). Macroeconomía. Barcelona, Ariel.
- Stiglitz, J. E., Walsh, C. E., Lopez, C. G., Gomez, H. G., & Sanjulián, A. J. (2009). Microeconomía. Barcelona: Ariel
- Bloomberg <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-05-07/air-france-tumbles-as-ceo-departure-strikes-spook-investors>> 23 de Mayo de 2018
- Grant, R. (2014). Dirección Estratégica. Conceptos y aplicaciones. Madrid. Ed. Civitas.
- Johnson, G. et al (2017). Exploring Strategy. Text and Cases. Ed. Pearson
- Mintzberg, H. (1993) El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos . México. Prentice Hall Hispanoamericana.
- Thomson, A. (2017). Crafting and Executing Strategy. Concepts and Readings. Ed. McGraw Hill
- Ansoff, I. (1985) "Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion". EEUU. McGraw-Hill
- Bombardier Financial Statements (2017) Disponible en: <https://ir.bombardier.com/modules/misc/documents/42/02/99/27/15/Bombardier-Financial-Report-2017-en.pdf> [20 Mayo 2018].
- Richmond, K. (1971) The concept of corporate strategy. EEUU. Universidad de Michigan.
- Porter, M. (1985) "Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.
- Facebook closes \$19 billion whatsapp deal (2018) Disponible en: <https://www.forbes.com/sites/parmyolson/2014/10/06/facebook-closes-19-billion-whatsapp-deal/#7dba12bc5c66> [23 Mayo 2018].
- Grant, R. (2014). Dirección Estratégica. Conceptos y aplicaciones. Madrid. Ed. Civitas.
- Johnson, G. et al (2017). Exploring Strategy. Text and Cases. Ed. Pearson

- Nestle. Vídeo publicitario de Nescafé. Youtube. Publicado por Conniptions886. <<https://www.youtube.com/watch?v=GrnFAxkMFgw>> [10 de Junio de 2018].
- Porter, M. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. Harvard Business Review 57, no. 2 (March–April 1979): 137–145.
- Thomson, A. (2017). Crafting and Executing Strategy. Concepts and Readings. Ed. McGraw Hill World Economic Forum. <<https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2018>> [12 de Junio de 2018].
- Thomson, A. (2017). Crafting and Executing Strategy. Concepts and Readings. Ed. McGraw Hill
- Johnson, G. et al (2017). Exploring Strategy. Text and Cases. Ed. Pearson
- Grant, R. (2014). Dirección Estratégica. Conceptos y aplicaciones. Madrid. Ed. Civitas.
- Porter, M. (1980). Competitive Strategy: Techniques for analyzing Industry and Competitors. Free Press.
- Statista <<https://www.statista.com/statistics/735904/worldwide-x86-intel-amd-market-share>>. [20 Junio 2018].
- Johnson et al. (2017). Exploring Strategy. Pearson
- Thompson, A. et al. (2017). Crafting and executing strategy. Mc Graw Hill
- Collins, D. y Rukstad, M.G. (2008). Can you say what your strategy is?. Harvard Business Review.
- Johnson et al (2017). Exploring Strategy. Pearson
- Kami, M. (1988). Trigger points : how to make decisions three times faster, innovate smarter, and beat your competition by ten percent (it ain't easy!). New York: McGraw-Hill Book Co.
- Schwartz, H. y Davis, S.M. (1981) Matching corporate culture and business strategy. Organizational Dynamics, 10(1), 30-48
- Porter, M. E. (2014). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: Free Press.
- BBVA. La importancia de la estrategia competitiva en la empresa. Disponible en <https://www.bbva.es/general/finanzas-vistazo/empresas/estrategia-competitiva/index.jsp> [28 Junio 2018]
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Teece, D. (2010). Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations. Malden, Mass: Blackwell.
- Grant R.M. (2006). Dirección estratégica: Conceptos, técnicas y aplicaciones. Cizur Mayor: Editorial Aranzadi
- Johnson, G. & Scholes, K. (1998). Dirección Estratégica. Madrid: Prentice Hall
- Rivera, H. A., & Figueroa, G.L.S. (2013). Capacidades dinámicas, una fuente de ventaja competitiva. Criterio Libre, 11 (19), 245-261.
- Porter, M. E. (2015). Ventaja competitiva: Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior. Madrid: Pirámide.
- Bamford C.E. & West G.P. (2008). Strategic Management: Value creation, Sustainability, and Performance. South-Western Cengage Learning: Mason



## **10. UNIDAD DE ATENCIÓN A LA DIVERSIDAD**

Estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo:

Las adaptaciones o ajustes curriculares para estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo, a fin de garantizar la equidad de oportunidades, serán pautadas por la Unidad de Atención a la Diversidad (UAD).

Será requisito imprescindible la emisión de un informe de adaptaciones/ajustes curriculares por parte de dicha Unidad, por lo que los estudiantes con necesidades específicas de apoyo educativo deberán contactar a través de: [unidad.diversidad@universidadeuropea.es](mailto:unidad.diversidad@universidadeuropea.es) al comienzo de cada semestre.

## **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.