

Datos básicos de la asignatura

Titulación:	Grado en Turismo
Año plan de estudio:	2009
Curso implantación:	2009-10
Centro responsable:	Facultad de Turismo y Finanzas
Nombre asignatura:	Dirección Estratégica de Organizaciones Turísticas
Código asignatura:	1790026
Tipología:	OBLIGATORIA
Curso:	3
Periodo impartición:	Cuatrimestral
Créditos ECTS:	6
Horas totales:	150
Área/s:	Organización de Empresas
Departamento/s:	Administración de Empresas y Marketing

Objetivos y resultados del aprendizaje

OBJETIVOS:

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar al estudiante una visión global de la gestión de las empresas turísticas, integrando conocimientos adquiridos en otras disciplinas de naturaleza más operativa; e introducir al estudiante en la toma de decisiones a nivel de dirección general de la empresa. Para ello, se presentan y explican diferentes modelos y esquemas orientadas a la captación y tratamiento de la información (sobre el entorno, sobre los recursos y capacidades, sobre los grupos de interés, etc.) necesaria para reducir la incertidumbre que caracteriza a estas decisiones.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS Y CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Entender que la estrategia supone una visión global de la empresa, a largo plazo, que busca adaptarse al entorno o actuar sobre el mismo con una actitud voluntarista, que busca posicionar a la empresa en un entorno competitivo y que parte de una visión socio-política de la misma.

Conocer las distintas concepciones históricas del concepto de estrategia empresarial y entender por qué se ha producido la evolución de dicho concepto.

Comprender el concepto de dirección estratégica y las actividades que la componen.

Conocer los elementos de la estrategia como fundamento principal de la dirección estratégica.

Saber analizar el comportamiento estratégico de la empresa turística a distintos niveles.

Entender la lógica del proceso de dirección estratégica y el significado de cada una de sus fases.

Comprender que la estrategia puede formularse en la realidad empresarial de formas diversas y reconocer en una situación real cómo se ha formulado.

Conocer las relaciones básicas de la empresa turística con su entorno y, en concreto, con los elementos de su entorno más general.

Conocer y comprender el modelo de la rivalidad ampliada para el estudio del entorno sectorial.

Entender las limitaciones y las utilidades que el modelo de la rivalidad ampliada tienen para el estudio del entorno sectorial.

Reconocer las dificultades para delimitar un sector y analizar algunas alternativas para realizar esta tarea.

Conocer la utilidad de la segmentación para realizar el estudio interno de un sector o subsector turístico.

Conocer la utilidad de la identificación de grupos estratégicos para realizar el estudio interno de un sector o subsector turístico.

Conocer el concepto de stakeholder o grupo de interés y saber analizar su influencia sobre la empresa a través de la matriz de interés-poder.

Entender la importancia de los recursos y habilidades de la empresa turística en su competitividad a partir de las experiencias de éxito de algunas empresas.

Conocer y clasificar los distintos recursos y habilidades que se dan en las empresas turísticas.

Código Seguro De Verificación	8e0qZ5DE1s1Ziw24XVCNog==	Fecha	15/01/2026
Firmado Por	PILAR CUBILES SANCHEZ-POBRE		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/8e0qZ5DE1s1Ziw24XVCNog%3D%3D	Página	2/11



Conocer el concepto de competencia, habilidad o capacidad y cómo se puede analizar el fenómeno en el interior de una empresa u organización turística.

Comprender los factores que determinan que determinados recursos y capacidades sean más valiosos que otros para conseguir y mantener la ventaja competitiva de la empresa.

Conocer los condicionantes para conseguir la ventaja competitiva por parte de una empresa turística.

Conocer los condicionantes para mantener la ventaja competitiva por parte de una empresa turística.

Establecer la tipología básica de fuentes de la ventaja competitiva.

Conocer los condicionantes del coste de los servicios y productos de la empresa, como base para conseguir una ventaja competitiva en costes.

Conocer los condicionantes de la diferenciación de los productos y servicios de la empresa y de ella misma para conseguir una ventaja competitiva en diferenciación.

Conocer las distintas sendas de crecimiento por la que pueden optar las empresas turísticas.

Comprender los procesos de integración vertical y los factores que aconsejan y desaconsejan dichos procesos.

Entender el proceso de internacionalización y las formas de competir en los mercados globales.

Comprender las ventajas e inconvenientes que tienen las pymes turísticas derivados de su dimensión.

Conocer y saber analizar las estrategias de cooperación que pueden usar las empresas turísticas.

Conocer y comprender el concepto de red empresarial y aproximarse a los principales elementos del análisis estructural y relacional.

Saber analizar redes horizontales de organizaciones como las que se dan en las alianzas estratégicas y en los acuerdos de cooperación.

Código Seguro De Verificación	8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog==	Fecha	15/01/2026
Firmado Por	PILAR CUBILES SANCHEZ-POBRE		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog%3D%3D	Página	3/11



Saber analizar redes verticales de organizaciones como las que se dan en los procesos de subcontratación.

Aproximarse a redes complejas como las orgánicas en las que se integran las empresas turísticas.

Desarrollar habilidades para aplicar modelos gráficos, matemáticos y verbales como forma habitual de comunicación entre expertos y base del trabajo futuro del alumno.

Desarrollar una visión integrada de la gestión de la empresa turística teniendo en cuenta su interior y su entorno.

Desarrollar habilidades para aplicar los conocimientos teóricos a situaciones reales o realistas tomadas de la prensa, del cine, de la televisión, de casos de empresas o de ejemplos.

Generar capacidad de análisis de distintas situaciones empresariales.

Desarrollar la capacidad de organizar y planificar tareas y trabajos.

Desarrollar habilidades para obtener y analizar información empresarial.

Propiciar la reflexión sistemática sobre los problemas organizativos empresariales, en especial desde el punto de vista de la dirección estratégica de la empresa turística.

Potenciar actitudes de apertura profesional y personal en los alumnos, en las que se reconozcan distintas situaciones y diferentes puntos de vista, entrando en discusiones que no necesariamente hallen respuestas definitivas a los problemas.

Mantener y transmitir a los alumnos una actitud de indagación, de investigación, de comprensión y de análisis sistemático, reflexivo y creativo ante las situaciones prácticas que puedan surgir en los estudios o, posteriormente, en su vida profesional.

Potenciar el uso de distintas fuentes de información y de material de primera mano o datos primarios que el alumno debe saber manejar.

Fomentar una actitud emprendedora y creativa que recoja en sí misma el espíritu empresarial.

Asimilar valores como la cooperación, la participación, la democracia, el respeto a los demás, la tolerancia, el compromiso, la apertura, el respeto a la diversidad, y en general,

Código Seguro De Verificación	8e0qZ5DE1s1Ziw24XVCNog==	Fecha	15/01/2026
Firmado Por	PILAR CUBILES SANCHEZ-POBRE		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/8e0qZ5DE1s1Ziw24XVCNog%3D%3D	Página	4/11



una actitud ética en la gestión empresarial.

Adquirir apertura y valoración positiva de la diversidad entre personas, áreas geográficas, situaciones económicas o estilos de gestión.

Los criterios de evaluación de la asignatura se derivan de los objetivos específicos antes señalados en los que se incluyen no sólo los referidos a los contenidos, sino también a los procedimientos, a las actitudes y a los valores. Las distintas formas de evaluación se enfocarán al grado en que los alumnos han conseguido aproximarse a estos objetivos específicos.

COMPETENCIAS Y RESULTADOS DE APRENDIZAJE:

C26 Conocer los principios básicos de la dirección estratégica y aplicarlos a la empresa turística. Conocimientos o contenidos (C)

C01 Poseer y comprender conocimientos básicos generales y los conocimientos del área de Turismo que se reflejan en libros de texto avanzados. Conocimientos o contenidos (C)

COM07 Ser capaz de trabajar en equipo. Competencias (COM)

C14 Management, dirección y gestión de los distintos tipos de entidades turísticas (C12). Conocimientos o contenidos (C)

C17 Planificar y gestionar los recursos humanos de las organizaciones turísticas. (C26 LB). Conocimientos o contenidos (C)

HD18 Configurar una estructura organizativa flexible que se adapte a las condiciones del entorno. Habilidades o Destrezas (HD)

Contenidos o bloques temáticos

TEMA 1.- DIRECCIÓN ESTRATÉGICA Y ORGANIZACIONES TURÍSTICAS

Código Seguro De Verificación	8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog==	Fecha	15/01/2026
Firmado Por	PILAR CUBILES SANCHEZ-POBRE		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog%3D%3D	Página	5/11



TEMA 2.- ANÁLISIS EXTERNO. ANÁLISIS SECTORIAL Y ANÁLISIS INTERNO DEL SECTOR

TEMA 3.- ANÁLISIS INTERNO. RECURSOS Y CAPACIDADES.

TEMA 4.- ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA Y VENTAJA COMPETITIVA

TEMA 5.- DECISIONES ESTRATÉGICAS I: OPCIONES ESTRATÉGICAS

TEMA 6.- DECISIONES ESTRATÉGICAS II: ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Actividades formativas y horas lectivas

Actividad	Horas
B Clases Teórico/ Prácticas	60

Metodología de enseñanza-aprendizaje

Clases teórico-prácticas

Las clases teórico-prácticas tendrán como elemento metodológico fundamental el aprendizaje basado en problemas. Con la adaptación de este sistema para grupos numerosos de alumnos se trata de hacer trabajar los contenidos de cada tema a alumnos en vez de usar la clase magistral para la enseñanza de los mismos. Para cada tema o sección, el alumno recibirá un caso consistente en noticias reales y actuales de una empresa del sector turístico; con este caso como hilo conductor, el alumno deberá responder a una serie de preguntas sobre la propia empresa y a otras preguntas de tipo teórico, tomando como referencia para la resolución de ambas el manual que el programa señala, en los capítulos o apartados que se desarrollan. El aprendizaje estará basado tanto en el trabajo individual del alumno (que debe leer con anterioridad a la clase la bibliografía sobre el tema o parte del mismo que se va a trabajar) como en la puesta en común en el grupo-clase de las opciones que sobre el problema particular a resolver tienen los distintos alumnos.

Esta metodología de las clases teórico-prácticas podrá ser complementada con técnicas de aprendizaje cooperativo y colaborativo. En las sesiones correspondientes pueden acudir varios profesores al aula.

Código Seguro De Verificación	8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog==	Fecha	15/01/2026
Firmado Por	PILAR CUBILES SANCHEZ-POBRE		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog%3D%3D	Página	6/11



La bibliografía básica se convierte en la referencia principal en cuanto a los contenidos de cada tema, de forma que el alumno podrá seguirlos por los manuales proporcionados. Para ello, para cada tema o sección, se indicarán los capítulos o apartados del manual en el que se desarrolla.

Casos

Las clases prácticas estarán basadas en la resolución en clase de casos de empresas, de supuestos prácticos o de problemas de tipo analítico que los alumnos deben resolver, primero de forma individual (también pueden ser trabajados antes de la clase práctica) y después de forma conjunta dentro del grupo clase. Los casos prácticos o problemas a realizar se encuentran en la bibliografía seleccionada o se publicarán con la debida antelación por fotocopias para que los alumnos puedan acceder a ellos. El profesor indicará también con la suficiente anticipación qué casos o problemas concretos se van a trabajar en cada clase práctica, para que los alumnos puedan llevarlos preparados. Adicionalmente la parte práctica de la asignatura también puede incluir la discusión de noticias publicadas en prensa y/o la visualización de reportajes o documentales relacionados con el tema tratado.

Trabajo en grupo: Simulación decisión estratégica

CONTENIDO

El objeto del trabajo a realizar es proponer una decisión estratégica sobre la empresa elegida en un horizonte temporal de 5 a 10 años, basada en un análisis estratégico lo más profundo posible. Este trabajo se plantea en un entorno competitivo, ya que los distintos grupos deben presentar sus opciones para que sean valoradas respecto a las de los demás y las calificaciones dependerán de ello (dentro de un mismo grupo de la asignatura). Este ambiente de competencia es el que se encontrarán los alumnos en su vida profesional y está en la base de la materia de Dirección Estratégica, por lo que debe dar lugar a un aprendizaje adicional de los alumnos, tanto en habilidades como en comportamientos (logrando una combinación adecuada entre conductas competitivas y cooperativas).

Por tanto, el contenido esencial del trabajo es una decisión estratégica y la explicación de los motivos por los que ha sido seleccionada ésta y no otra. Para alcanzarlo se realizará un recorrido por los aprendizajes teóricos y prácticos de la asignatura Dirección Estratégica de Organizaciones Turísticas.

Código Seguro De Verificación	8e0qZ5DE1s1Ziw24XVCNog==	Fecha	15/01/2026
Firmado Por	PILAR CUBILES SANCHEZ-POBRE		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/8e0qZ5DE1s1Ziw24XVCNog%3D%3D	Página	7/11



PRESENTACIÓN

Cada grupo debe preparar una presentación de su opción estratégica para defenderla ante un tribunal en un tiempo máximo no ampliable que se indicará por el tribunal. Esta limitación de tiempo es común para no dar ventaja a ningún grupo y será observada de forma estricta, por lo que se aconseja a los alumnos que ensayen previamente su presentación para ajustarla a ese tiempo. En los 5 minutos siguientes, ampliables a criterio del tribunal, el mismo podrá realizar preguntas o pedir explicaciones a cualquier miembro del grupo. La presentación se realizará en PowerPoint o formatos similares. Las presentaciones y su evaluación se realizarán dentro de cada grupo de la asignatura.

FORMATO DEL TRABAJO

Además de realizar su presentación, los alumnos entregarán al profesor tutor un informe escrito en el que se detalla la solución aportada y el análisis estratégico en la que se basa, con 48 horas de antelación sobre su defensa. Este informe no será leído por el tutor hasta después de su presentación en el tribunal, para no condicionar la valoración del tutor en el mismo.

El informe presentado por el grupo tendrá una extensión máxima de 20 páginas, en las que se incluirá la elección efectuada y la justificación técnica de la misma.

El tutor hará un seguimiento en las clases señaladas para el desarrollo presencial de esta actividad.

FUENTES DE INFORMACIÓN

A modo de introducción, los tutores entregarán a cada grupo un informe inicial sobre la empresa, común a todos ellos. Este informe contendrá los datos básicos de la misma y pueden ser el punto de partida para las búsquedas posteriores de información y datos. Los tutores no pueden dar ninguna opinión ni consejo adicional durante el proceso de elaboración de los trabajos para no beneficiar a ningún grupo. El análisis debe basarse fundamentalmente en datos secundarios obtenidos de la prensa y de Internet.

Sistemas y criterios de evaluación y calificación

Los exámenes constarán de una parte teórica y una práctica. Ambas partes tendrán la misma ponderación en la evaluación global. La parte teórica consistirá en pruebas objetivas tipo test que intenten evaluar la adquisición de conocimientos. Para la fijación de los criterios de evaluación se partirá de los objetivos específicos de la materia. Las pruebas

Código Seguro De Verificación	8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog==	Fecha	15/01/2026
Firmado Por	PILAR CUBILES SANCHEZ-POBRE		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog%3D%3D	Página	8/11



tipo test constarán de 20 preguntas, cada una con cuatro respuestas posibles, siendo una de ellas verdadera o correcta y las tres restantes falsas o incorrectas. Las preguntas mal contestadas restarán 1/3 del valor de cada una bien contestada, para corregir los efectos de la aleatoriedad. La parte práctica consistirá en la realización de uno o varios casos o problemas similares a los que se han venido realizando durante las clases prácticas de la materia. La evaluación intentará medir el grado en que los alumnos trasladan los conocimientos adquiridos a situaciones empresariales reales y otros aspectos de los objetivos específicos.

Para la realización de la parte práctica del examen, el alumno puede utilizar todo el material bibliográfico que crea necesario con la condición de que sea original y de que no contenga anotaciones ni añadidos.

Para la superación del examen será necesario que el alumno obtenga una puntuación mínima de 2.5 puntos sobre 10 tanto en la parte teórica como en la parte práctica del examen.

En ningún caso, salvo lo expresamente dispuesto en los Estatutos de la Universidad de Sevilla y en la normativa que los desarrolla, se realizará un examen o prueba fuera de las convocatorias oficiales. La justificación de estas excepciones se realizará mediante documentación oficial y sólo será admitida dentro de los plazos previstos.

Las fechas concretas de los exámenes y las aulas asignadas aparecerán en la página web de la Facultad de Turismo y Finanzas y en otros soportes que la misma utilice para la comunicación con los alumnos. El horario concreto aparecerá en la convocatoria del examen que los alumnos deben consultar de forma previa al mismo.

La evaluación de la actividad propuesta se asignará a la nota global de la materia en una proporción respecto a la nota de los exámenes del 40%, frente al 60% reservada para dicho examen.

Toda la evaluación de esta actividad será independiente entre unos grupos de la asignatura y otros. La valoración de esta actividad corresponde a cuatro evaluadores diferentes. El profesor tutor valorará el trabajo escrito (informe) entregado por cada grupo (20%), el tribunal puntuará la defensa del mismo (40% de la nota), los alumnos que no pertenezcan al grupo también evaluarán al grupo tras su defensa (20%) y, por último, se realizará una autoevaluación en la que los alumnos del grupo se valorarán unos a otros (20% de la nota). Las evaluaciones del profesor y del tribunal se realizarán en una escala de 0 a 10. Las evaluaciones de los demás alumnos y las internas del grupo se realizarán de forma competitiva, distribuyendo un total de puntos fijos entre los distintos grupos a valorar y entre los distintos componentes de su grupo. Estas últimas puntuaciones se transformarán linealmente en una escala de 0 a 10, correspondiendo el 0 al grupo o al

Código Seguro De Verificación	8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog==	Fecha	15/01/2026
Firmado Por	PILAR CUBILES SANCHEZ-POBRE	Página	9/11
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog%3D%3D		



individuo del grupo menos valorado y el 10 al grupo o individuo del grupo más valorado.

Para la valoración de los alumnos a sus compañeros de grupo, a la entrega del trabajo al tutor deben incluir un sobre cerrado con una puntuación a cada uno de los demás miembros del grupo. Esa puntuación consistirá en la ordenación numeral de los mismos, otorgándole el número 1 al compañero más valorado y el número de integrantes del grupo menos 1, al compañero menos valorado. Si se producen empates entre las posiciones de los alumnos, se entenderá que los dos empatados ocupan la posición peor que les podría corresponder (es decir, si empatan en el segundo y tercer lugar, se entiende que los dos ocupan el tercero).

La valoración de unos grupos por otros se realizará una vez realizadas las presentaciones de todos los grupos y se seguirá para ello un mecanismo igual al señalado anteriormente para la valoración de los alumnos dentro del grupo.

La evaluación de la asignatura se basa en la puntuación del examen (60%) de la nota, la puntuación de la actividad propuesta (40%) de la nota y la puntuación de los trabajos voluntarios (hasta un punto adicional).

En caso de que un alumno sea expulsado de clase en dos ocasiones o más por incumplimiento de las normas de convivencia acordadas entre alumnos y Centro o incurra en otro tipo de comportamiento irregular (copia, plagio, etc.), perderá automáticamente toda puntuación obtenida por actividades fuera del aula y por entrega de trabajos de clase; quedando en este caso su nota supeditada a lo obtenido en el examen de la asignatura que constituye el 60% de la nota de la misma.

Los alumnos pueden superar la asignatura sin tener que realizar el examen final con una calificación de Aprobado (5.0), si obtiene la máxima puntuación (100% de la nota posible) simultáneamente en los casos entregados en las prácticas como trabajos voluntarios y en la actividad propuesta. Para acogerse a este sistema de superación de la asignatura el alumno debe expresarlo por escrito al coordinador de la asignatura previamente al examen y, de esta forma, no se presentará al mismo ni éste tendrá ningún peso en su calificación.

La realización de trabajos voluntarios por parte de los alumnos puede suponer hasta un punto adicional a los obtenidos en el examen y en las actividades fuera del aula. Estos trabajos pueden consistir en la realización y entrega de forma individual de los casos y problemas de las prácticas en las clases y la participación activa en su resolución en la clase. La valoración de estos trabajos voluntarios correrá a cargo del profesor que tendrá en cuenta su calidad, su presentación, la adecuación a la materia y el grado en que se ha utilizado en componente teórico de los contenidos. La incorporación a este sistema de valoración no se entenderá completa si no se entregan adecuadamente al menos el 50% de los trabajos requeridos por el profesor.

Código Seguro De Verificación	8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog==	Fecha	15/01/2026
Firmado Por	PILAR CUBILES SANCHEZ-POBRE		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/8e0qZ5DE1sLZiw24XVCNog%3D%3D	Página	10/11



La realización de trabajos voluntarios supondrá una puntuación adicional de hasta un punto para aquellos alumnos que sigan este sistema de incentivo. En ningún caso la puntuación numérica podrá superar los 10 puntos, por lo que los alumnos que gracias al sistema de trabajos voluntarios pudieran sobrepasar esa puntuación perderían la parte correspondiente al exceso sobre esa valoración de 10.

Cualquier anomalía en el desarrollo de estos trabajos voluntarios podrá dar lugar a la pérdida del derecho a la puntuación conseguida con los mismos, según el criterio del profesor.

La valoración total será proporcional al número de trabajos estimados como aceptables según los criterios antes mencionados de la siguiente forma:

- A. 80 % ó más de los casos: hasta 1 punto
- B. 70 % - 79 % : hasta 0,7 puntos
- C. 60 % - 69 % : hasta 0,6 puntos
- D. 50 % - 59 % : hasta 0,5 puntos
- E. menos del 50 % : 0 puntos.

Código Seguro De Verificación	8e0qZ5DE1s1Ziw24XVCNog==	Fecha	15/01/2026
Firmado Por	PILAR CUBILES SANCHEZ-POBRE		
Url De Verificación	https://pfirma.us.es/verifirma/code/8e0qZ5DE1s1Ziw24XVCNog%3D%3D	Página	11/11

