



Código - Asignatura	580022 – Análisis de escenarios y planificación estratégica				
Tipo	Obligatoria	Créditos	6 ECTS		
Materia	Administración y dirección de empresa				
Responsable de la asignatura	Dr. Juan Luis Carratalà				
Presencial	42 horas	Dirigido	58 horas	Autónomo	50 horas

BREVE DESCRIPCIÓN

La asignatura pretende el desarrollo de habilidades estratégicas básicas en los participantes con el objeto de que puedan reflexionar sobre los problemas reales de las empresas hoteleras y de restauración, establecer criterios de análisis cualitativos y cuantitativos, diseñar soluciones alternativas y tomar decisiones que permitan alcanzar la implantación de soluciones estratégicas.

Integrar y catalizar el conocimiento alcanzado por los participantes durante todo el máster es una de las premisas que marcan el carácter de la asignatura, impulsando al participante a pensar estratégicamente ante situaciones diversas introduciéndolo en una dinámica de creación y captura del valor, así como otros conceptos relacionados para analizar el entorno competitivo de una empresa hotelera y/o de restauración.

Una vez el participante ha adquirido ciertas habilidades estratégicas se le inducirá a que pueda formular estrategias completas y coherentes que den respuesta a los cambios del mercado, la competencia, la tecnología, el entorno sociopolítico y la organización en sí misma. Entender la empresa como un sistema holístico en que todas las políticas de la empresa deberán coordinarse e integrarse de manera simultánea e interdependiente.

El despliegue de objetivos a diferentes niveles para que la estrategia llegue no solo a los niveles más altos de la organización, la incardinación de objetivos departamentales, la elaboración del presupuesto con el fin de facilitar la implantación de la estrategia y la utilización del cuadro de mando integral como sistema más popular para la gestión estratégica serán los contenidos de cierre de la asignatura y del módulo.

Esta materia incorpora todas aquellas capacidades que el estudiante debe desarrollar como plataforma básica sobre la que asentar el aprendizaje específico de la gestión de empresas hoteleras y de restauración. Es por ello que se focaliza fundamentalmente en desarrollar las herramientas de gestión desde un ámbito principalmente estratégico.

RESULTADOS DE APRENDIZAJE

El proceso de aprendizaje diseñado para esta asignatura permite la consecución de los siguientes Resultados de Aprendizaje de Materia:

M01H4- Distinguir los factores económico-financieros más relevantes relacionados con la hotelería y restauración.



M01H6- Analizar la viabilidad financiera de una empresa.

M01C7- Reconocer los fundamentos y conceptos clave de la estrategia de una empresa hotelera.

Asimismo, estos contribuyen a la consecución de los siguientes Resultados de Aprendizaje de Titulación: *TC01, TH01, TH04, TS02, TS04, TS09, TS11*. Se pueden consultar todos en [el siguiente enlace](#).

CONTENIDOS TEMÁTICOS

1. Pensamiento estratégico

- 1.1. ¿Qué es el pensamiento estratégico?
- 1.2. Las claves del pensamiento estratégico
- 1.3. ¿Cómo desarrollarlo?
- 1.4. El pensamiento estratégico y la estrategia

2. El proceso de decisión estratégico

- 2.1. Las fases de un proceso de decisión para determinar la estrategia

3. El análisis previo a la estrategia

- 3.1. El modelo de negocio
- 3.2. El entorno
- 3.3. El mercado

4. Política y estrategia de empresa

- 4.1. Concepto de política y de estrategia
- 4.2. Niveles que hay que definir
- 4.3. Contenido de cada nivel
- 4.4. Alianzas estratégicas

5. Herramientas de ayuda para desplegar la estrategia y posteriormente identificar problemas

- 5.1. El Cuadro de Mando Integral
- 5.2. El Mapa estratégico
- 5.3. Despliegue de la estrategia

6. Implicando a las personas



- 6.1. Los errores actuales en la definición de la estrategia corporativa.
- 6.2. Compartiendo los mensajes clave con toda la organización
- 6.3. La motivación como consecuencia de la implicación y el conocimiento

METODOLOGÍAS DE APRENDIZAJE

Las metodologías de aprendizaje previstas contemplan una diversidad de procesos entre los que cabe destacar aquellos cognitivos vinculados a la comprensión de los principios del turismo y el sistema turístico global, la inclusión de competencias con un mayor componente de capacidades técnicas; así las actividades y dinámicas, tanto de tipo individual como grupal, asociadas para esta asignatura son las siguientes:

- Clases expositivas
- Estudio de casos
- Debate dirigido
- Ejercicios prácticos
- Aprendizaje basado en problemas

SISTEMA DE EVALUACIÓN

El sistema de evaluación mide el proceso de aprendizaje del estudiante teniendo en cuenta los resultados de aprendizaje y los contenidos de cada asignatura. Dada la naturaleza de este programa, una parte importante del aprendizaje se basa en la participación activa de los(as) estudiantes durante las sesiones. Por este motivo, la asistencia a un mínimo del 80% de las sesiones, se considera obligatoria. En cada sesión, el/a estudiante deberá firmar el control de asistencia durante la sesión.

Los estudiantes pueden escoger entre la evaluación continua o la evaluación única:

Evaluación Continua: el proceso de enseñanza - aprendizaje es evaluado a través de un seguimiento continuo de las actividades realizadas por los estudiantes durante el semestre y una evaluación individual final. Los estudiantes deben asistir como mínimo al 80% de las clases para ser evaluados mediante la evaluación continua.

Evaluación Única: aquellos estudiantes que no pueden asistir regularmente a clase pueden escoger ser evaluados a través de la evaluación única. El proceso de enseñanza - aprendizaje es evaluado mediante la evaluación de todas las actividades y una prueba individual final.

Para acogerse en esta modalidad hace falta solicitarlo a través del apartado de evaluación del Campus Virtual dentro de los primeros 15 días desde el inicio de la asignatura.



La planificación de las actividades de evaluación será pública para los estudiantes desde la fecha de inicio de la asignatura.

Actividades	Tipo	Continuada	Única	Semana de entrega ¹
Canvas	Grupal	30%	20%	2ª semana
Caso de estudio	Individual	30%	20%	4ª semana
Examen Final	Individual	40%	60%	Semana de examen
Total		100%	100%	

Para aprobar la asignatura es requisito indispensable haber obtenido una nota final mínima de “5”, siempre y cuando el estudiante haya realizado la prueba/s o trabajo/s individuales establecidos en la asignatura. Esta prueba/s o trabajo/s final deben estar calificadas con un mínimo de “4” para poder calcular la media de todas las actividades de evaluación realizadas durante el curso.

Revisión y Reevaluación de la Asignatura

El estudiante tiene derecho a la revisión de todas las evidencias de evaluación que hayan sido diseñadas para la valoración de su aprendizaje. El periodo de revisión es público y se encuentra disponible en el apartado de evaluación de la asignatura, en el campus virtual de la misma. Es deber del/a estudiante, leer y entender los procesos de revisión y reevaluación de la asignatura. Todas las solicitudes de revisión, deben seguir el proceso establecido en tiempo y forma. Cualquier solicitud de revisión fuera del proceso establecido no se considerará estimada.

Si el estudiante no consigue lograr los objetivos de aprendizaje de la asignatura, para optar a una reevaluación de asignatura será imprescindible haber obtenido una calificación final de la asignatura entre “4-4.9”, y haberse presentado a la prueba/s o trabajo/s finales individuales del curso.

El proceso de reevaluación sólo implicará modificación del acta de calificación final en caso de que la nueva prueba de evaluación sea aprobada y, en cualquier caso, la calificación máxima será de “5”. Esta calificación hará media con el resto de calificaciones de las actividades de evaluación que haya realizado el estudiante durante el período lectivo correspondiente, teniendo en cuenta los porcentajes establecidos en cada asignatura, configurando la nota final de la asignatura.

COPIA Y PLAGIO

Sin perjuicio de otros que se consideren oportunos y de acuerdo con la normativa vigente de disciplina académica, las irregularidades cometidas por un estudiante que puedan dar lugar a una variación de la calificación se valorarán con nota

¹ La semana de entrega es una estimación que está sujeta a cambios que puedan surgir a raíz de posibles modificaciones en la planificación o las circunstancias del plan de estudios.



cero (0). Las actividades de evaluación clasificadas de esta forma y por este procedimiento no serán recuperables. Estas irregularidades incluyen, entre otras:

- La copia total o parcial de una práctica, informe o cualquier otra actividad de evaluación.
- Dejar que otros copien el examen/trabajo.
- Presentar un trabajo en grupo que no haya sido realizado completamente por los miembros del grupo.
- Presentar como propios aquellos materiales elaborados por un tercero, aunque sean traducciones o adaptaciones, y en general, obras con elementos no originales y exclusivos del estudiante.***
- Disponer de dispositivos de comunicación (como teléfonos móviles, relojes inteligentes, etc.) accesibles durante las pruebas de evaluación teórica - prácticas individuales (exámenes).

*** La Inteligencia Artificial es considerada como un tercero

FUENTES DE INFORMACIÓN

Buldeo Rai, H., Broekaert, C., Verlinde, S., & Macharis, C. (2021). Sharing is caring: How non-financial incentives drive sustainable e-commerce delivery. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 93, 102794. <https://doi.org/10.1016/j.trd.2021.102794>

Bertan, S. (2020). Impact of restaurants in the development of gastronomic tourism. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, 21, 100232. <https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2020.100232>

GODIN, S. (2008): *La vaca púrpura. Diferénciate para transformar tu negocio*. Barcelona. Ed. Gestión 2000.

GOLEMAN D. (1992): *La práctica de la inteligencia emocional*, Ed. Kairos S.A., Barcelona.

MAYORDOMO, J.L. (2003): *Estrategias de éxito en internet*. Barcelona. Ed. Gestión 2000.

PARDO L. Y VALDES T (2003) *Decisiones Estratégicas*. Ed. Díaz de Santos S.A.

SEYBOLD, P.B. (2000): *Clients.com: cómo crear una estrategia de negocios rentable para la Internet y el futuro*. Barcelona. Ed. Granica.

Kaplan R. S.; Norton D.P. (2003) *How to implement a new strategy disrupting your organization*. Harvard Business Review Article.

Kaplan R. S.; Norton D.P. (2000) *Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia*. Ed. Gestión 2000.



Kaplan R. S.; Norton D.P. (2004) Mapas Estratégicos. Ed. Gestión 2000.

Martín Cerdeño, V. J. (2018). El sector de la restauración en España.
[https://www.mercasa.es/media/publicaciones/251/El sector de la restauracion en Espana.pdf](https://www.mercasa.es/media/publicaciones/251/El_sector_de_la_restauracion_en_Espana.pdf)

MICHAEL E. PORTER, (2010) Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desarrollo superior, Pirámide

MICHAEL E. PORTER, (2000) Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia, Grupo editorial Patria

Adler, N. (2002). International Dimensions of Organizational Behavior. 2nd edn. Cincinnati: South Western.

Ambrosini, V. and Jenkins, M. with Collier, N. (2007). Advanced Strategic Management: A Multi-perspective Approach. 2nd edition

Barney, J. (2002). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. 2nd edn. Harlow: Prentice Hall.

Okumus, F., Alinay, L. & Chathoth (2010). Strategic Management for Hospitality and Tourism, Elsevier Science.

Thompson, A., A. J. Strickland, and J. E. Gamble (2007). Crafting and Executing Strategy. New York: Irwin/McGraw-Hill.