

27521 - Planificación estratégica

Información del Plan Docente

Año académico	2017/18
Centro académico	109 - Facultad de Economía y Empresa
Titulación	449 - Graduado en Finanzas y Contabilidad
Créditos	6.0
Curso	3
Periodo de impartición	Primer Semestre
Clase de asignatura	Obligatoria
Módulo	---

1. Información Básica

1.1. Introducción

Planificación Estratégica es una asignatura semestral, de carácter obligatorio en el Grado de Finanzas y Contabilidad. Se imparte durante el primer semestre de tercer curso (quinto semestre dentro del grado). Se trata de un curso introductorio a la planificación estratégica, cuyo objetivo es el estudio de la empresa y su entorno, a partir de una revisión profunda de las funciones básicas de planificación, organización, dirección y control de la empresa, desde una visión estratégica. Poniendo el foco de atención en el proceso de planificación, se realiza también un análisis del proceso de toma de decisiones de la organización a partir de un enfoque estratégico y de cómo seleccionar la estrategia óptima para la empresa que permita reorganizar su cartera de negocios.

1.2. Recomendaciones para cursar la asignatura

Esta asignatura constituye la primera aproximación del estudiante a la Planificación Estratégica de la Empresa. Para seguir la asignatura es aconsejable que los alumnos estén familiarizados con los conceptos básicos de las asignaturas adscritas al Departamento de Dirección y Organización de Empresas. En concreto, se recomienda haber aprobado Fundamentos de Administración y Dirección de Empresas, así como poseer conocimientos sobre las áreas funcionales de la empresa: contabilidad, finanzas, recursos humanos, operaciones y marketing. El alumno debe adoptar una actitud crítica, activa y participativa en el aula. Se aconseja asistir a las clases para comprender los conceptos, resolver las cuestiones que se plantean en el aula y realizar los trabajos que se proponen, tanto de carácter individual como en grupo.

1.3. Contexto y sentido de la asignatura en la titulación

Dentro del Plan de Estudios del grado en Finanzas y Contabilidad, la Planificación Estratégica es una asignatura que forma parte del Módulo 1: Entorno, Economía y Empresa; y dentro de él se corresponde con la Materia 4. Dirección de Empresas, incluida en dicho módulo junto con otras relativas a la administración de empresas, su organización interna, la gestión de sus procesos productivos, el marketing y la investigación de mercados. El módulo 1 pretende que los estudiantes sean capaces de demostrar la comprensión del entorno de la organización, el funcionamiento de la empresa y sus áreas funcionales, y los instrumentos de análisis; resultado de aprendizaje vinculado a la adquisición de la primera competencia específica del Grado. En este módulo se agrupan la práctica totalidad de asignaturas a excepción de aquellas que son nucleares al grado y que pertenecen al área de Economía Financiera y Contabilidad.

La misión de esta asignatura dentro del grado será conocer cómo y qué tipo de decisiones se toman desde la dirección y cómo ésta lleva a cabo las tareas que le son propias: planificar, organizar, dirigir y controlar, desde un punto de vista

27521 - Planificación estratégica

estratégico. Así como, proporcionar una metodología que permita abordar el proceso de planificación estratégica con garantías de éxito.

1.4. Actividades y fechas clave de la asignatura

Las actividades y fechas clave se comunicarán a través de los medios oportunos al comenzar el periodo lectivo de la asignatura. Las fechas de los exámenes finales se pueden consultar en la página web del Centro (econz.unizar.es). Si bien, en la *Presentación de la asignatura* se explicarán de forma detallada los criterios de evaluación que se van a aplicar, la metodología docente a emplear en las clases teóricas y prácticas y se detallarán los contenidos a tratar en los distintos temas que componen el programa de la asignatura. En las *clases prácticas*, los alumnos tendrán participación activa en la resolución y presentación de los problemas, casos u otras actividades que para cada sesión establezca el profesor. Asimismo, de acuerdo al calendario oficial de exámenes establecido en el centro, en cada una de las dos convocatorias, el alumno podrá realizar un examen global para evaluar el nivel de adquisición de los conocimientos teóricos y prácticos de la asignatura.

Recursos web

Se dará de alta la asignatura en la plataforma online correspondiente donde se colgará el material complementario para el seguimiento de la asignatura. <https://moodle2.unizar.es/add/course/view.php?id=10165>

2. Resultados de aprendizaje

2.1. Resultados de aprendizaje que definen la asignatura

El estudiante, para superar esta asignatura, deberá demostrar los siguientes resultados...

- Conocer los fundamentos de la planificación estratégica así como los desarrollos teóricos más relevantes dentro de este campo.
- Comprender la naturaleza de las decisiones estratégicas y de los problemas que se plantean y ser capaz de seleccionar entre diferentes alternativas aplicando criterios de decisión.
- Dotar de una metodología rigurosa, secuencial y cíclica al proceso de planificación estratégica, que permita una gestión más eficaz de la empresa.
- Ser capaz de ver la relevancia de la misión, visión y objetivos en el contexto actual, a la vista del papel más amplio que la sociedad atribuye a la empresa y garantizar, de este modo, la sostenibilidad de la empresa a largo plazo atendiendo a los diferentes grupos de interés.
- Poder detectar las amenazas y oportunidades que se le presentan a la empresa a partir del análisis del ambiente externo al que está sometida la empresa.
- Realizar un diagnóstico de la realidad interna de la empresa para determinar tanto sus puntos débiles y fuertes como para identificar aquellos recursos y capacidades que pueden ser fuente de una ventaja competitiva sostenible, a partir de la aplicación de las principales técnicas de análisis disponibles.
- Conocer y diferenciar las principales estrategias de que disponen las empresas, tanto a nivel de empresa como de negocio.
- Conocer las técnicas que permiten reestructurar la cartera de productos y negocios de la empresa, con el fin de garantizar su supervivencia a largo plazo.
- Evaluar diversas alternativas estratégicas de manera crítica y razonada, de acuerdo con los criterios encaminados a la creación de valor por parte de la empresa.
- Comprender la relación e influencia de la Planificación Estratégica sobre la Organización, Dirección y Control Estratégico.

2.2. Importancia de los resultados de aprendizaje

La estrategia tiene cada vez más importancia para las empresas, dado lo incierto e imprevisible del entorno en el que éstas desarrollan su actividad. En estas circunstancias, una adecuada identificación y formulación de la misma constituye un reto de gran relevancia y resulta, además, crítica desde el punto de vista de la supervivencia y prosperidad de las organizaciones.

27521 - Planificación estratégica

Cualquier empresa que pretenda mantener buenas tasas de rentabilidad a largo plazo necesita alcanzar un profundo conocimiento de las características y estructura de los mercados en los que opera, así como de los elementos que determinan la competencia en dichos mercados. Este conocimiento de los mercados debe combinarse con un adecuado diagnóstico de las propias fortalezas y debilidades, ya que la obtención de ventajas competitivas sostenibles solo es posible en la medida en que se alcance un encaje adecuado entre las dimensiones interna (recursos y capacidades) y externa (mercados).

Planificación estratégica proporciona a los alumnos los conceptos y técnicas necesarias para tomar mejores decisiones estratégicas, teniendo en cuenta el dinamismo y la rápida evolución de este campo de la dirección de empresas. La planificación estratégica trata sobre cómo dirigir para alcanzar y mantener el éxito en los negocios, identificando los factores que permiten alcanzar mejores resultados e implantando adecuadamente una estrategia que facilite la consecución de dichos resultados atendiendo las demandas de los diferentes grupos de interés. Asimismo, relaciona la Planificación Estratégica con el resto de funciones de la empresa (Organización Dirección y Control). Por ello, el contenido de esta asignatura resulta de gran interés para el estudiante, en la medida en que le proporciona una buena aproximación a estos aspectos.

3. Objetivos y competencias

3.1. Objetivos

La asignatura y sus resultados previstos responden a los siguientes planteamientos y objetivos:

La coordinación dentro de la empresa corresponde a la dirección general que es quien toma las decisiones a largo plazo y que, por tanto, es en último término la responsable de su supervivencia. Sus funciones básicas son las de planificar, organizar, dirigir y controlar la empresa con una visión estratégica, dotando a todo el proceso de una metodología clara y rigurosa que permita su replicabilidad. Para que lo planificado sea coherente con el resto de funciones, la función gerencial deberá adaptar su diseño interno, el modo de gestionar los RR.HH. y la forma en que realiza el control, para que sea congruente con la planificación estratégica llevada a cabo. Asimismo, la planificación estratégica deberá ejecutarse de acuerdo con un método que permita realizar una correcta asignación de recursos que responda a los cambios del entorno y una cartera de negocios que facilite que la empresa pueda ser sostenible a largo plazo, y todo ello de acuerdo a los principios y valores que defina cada empresa.

3.2. Competencias

Al superar la asignatura, el estudiante será más competente para...

Competencias específicas

E.1 Comprender la naturaleza de la empresa e instituciones, su relación con el entorno económico, jurídico, social y medioambiental y la incidencia del mismo sobre las áreas financiera y contable de las organizaciones.

E.2 Entender los contextos en los que las finanzas y la contabilidad se relacionan individual y conjuntamente con otras áreas funcionales de las organizaciones.

E3.-Participar en el asesoramiento a empresas, instituciones e inversores en la gestión y administración de los recursos financieros desde un enfoque integral.

Competencias transversales

G2- Capacidad para la resolución de problemas

27521 - Planificación estratégica

G3- Capacidad para la toma de decisiones

G8- Desarrollar actitudes colaborativas y de trabajo en equipos multidisciplinares o multiculturales, así, como desarrollar una actitud crítica para el debate.

G13.- Capacidad para adaptarse a entornos dinámicos con espíritu creativo.

4.Evaluación

4.1.Tipo de pruebas, criterios de evaluación y niveles de exigencia

La adquisición de las competencias establecidas para esta asignatura aconseja la asistencia regular a las clases y la participación continuada en las diferentes actividades que se desarrollen en las mismas. El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante uno de los dos sistemas de evaluación, continua y global.

En la **evaluación continua** se tendrá en cuenta el trabajo realizado por el alumno a lo largo del curso y que se concreta en las siguientes actividades:

a) La realización de una serie de actividades en grupo e individual. La actividad principal consiste en la realización de un caso de estudio de empresa en grupo, en el que se apliquen los conceptos adquiridos a lo largo del curso, se entregará un guion orientativo. La elección de la empresa o caso, deberá contar siempre con el visto bueno del profesor. La dinámica de las clases de práctica será la siguiente, durante la primera parte los alumnos se juntarán por grupos/equipos para trabajar el caso de estudio de la empresa. En ese tiempo tendrán que comentar lo que han trabajado a título individual, solucionar los problemas que se hayan podido encontrar, llegar a acuerdos, repartir tareas, resolver dudas con el profesor, analizar la información encontrada, entre otras actividades. Cada semana tras la clase se establecerá un plazo para que un alumno del grupo suba un acta a Moodle de lo que han hecho en clase. En la segunda parte de la clase práctica, se fijará un cronograma en función de cuantos grupos haya, en las fechas indicadas el profesor traerá una actividad para realizar en clase y en otras fechas se establecerá que grupo/s traen una noticia relacionada con la asignatura (que enviarán previamente al profesor) y plantearán varias preguntas al resto de grupos para que se cree un debate el cual moderará el profesor. La valoración es de 3 puntos para las actividades en grupo (trabajo, actas, noticia y preguntas) y 1 punto que tiene carácter individual que se obtendrá a través de la exposición oral del trabajo y de la participación activa en clase.

b) Realización de dos pruebas intermedias en las que el alumno deberá mostrar su conocimiento acerca de los conceptos analizados en clase, así como la interrelación entre ellos. Las fechas de realización de dichas pruebas se anunciarán por el profesor con antelación. Cada prueba intermedia tiene una puntuación máxima de 3 puntos. Teniendo que sacar una nota mínima de 1/3 en cada uno de las partes (teoría y práctica) y en los dos exámenes para poder mediar y aprobar la asignatura por evaluación continua. La primera de estas pruebas se realizará una vez impartidos los cuatro primeros temas, y la segunda corresponderá a los 4 últimos.

Participar en la modalidad de evaluación continua implica la realización de los apartados a y b.

En la Evaluación Global. Se presentarán en esta modalidad los alumnos que no han optado por la evaluación continua. Se trata de un examen que consta de tres partes: 3 puntos en ejercicio de matrices, 4 puntos en preguntas teórico-prácticas y 3 puntos preguntas de teoría. Teniendo que sacar 1/3 en cada una de las tres partes del examen.

27521 - Planificación estratégica

Para los casos de no superar la asignatura por evaluación continua o que quiera mejorar su calificación hay que tener en cuenta lo siguiente:

1-Solo se puede presentar a subir nota en la primera convocatoria oficial

2-El apartado "a" de la evaluación continua corresponde a los 4 puntos de preguntas teórico-prácticas del examen en convocatoria oficial, y el apartado "b" de la evaluación continua corresponde a los 3 puntos de matrices y 3 puntos de teoría del examen en convocatoria oficial.

3- Prevalecerá la mejor de las calificaciones obtenidas.

Superarán la asignatura, bien en primera o bien en segunda convocatoria, aquellos estudiantes que obtengan al menos una puntuación de 5 puntos como resultado de sumar las puntuaciones obtenidas en las pruebas correspondientes a cada una de las partes del programa y cumplan los mínimos parciales establecidos anteriormente

Criterios de valoración: la realización de las pruebas intermedias, del examen teórico-práctico global, así como de las actividades prácticas propuestas durante el curso serán valoradas por el profesor teniendo en cuenta tanto la precisión y la rigurosidad de las respuestas como la capacidad expositiva del estudiante.

5. Metodología, actividades, programa y recursos

5.1. Presentación metodológica general

El desarrollo del programa y la consecución de los objetivos de aprendizaje establecidos requerirán de un trabajo continuado del alumno a lo largo del curso alrededor de las siguientes actividades:

- Asistencia, recomendada, a las clases y participación activa en las sesiones prácticas
- Lectura y estudio del material bibliográfico indicado en cada tema
- Realización regular y cuidadosa de los ejercicios y posibles casos prácticos individuales que a lo largo del curso pudiera proponer el profesor
- Realización de un trabajo y/o caso en grupo en el que se analice con detalle la situación de una empresa o una industria escogidas por consenso entre el profesor y los alumnos

Para un mayor aprovechamiento de las clases es recomendable que el alumno realice una primera lectura del material bibliográfico de cada capítulo con antelación a la explicación en clase de dicho tema, así como una lectura más cuidadosa con posterioridad a la explicación y en el proceso de realización de ejercicios y trabajos.

5.2. Actividades de aprendizaje

El programa que se ofrece al estudiante para ayudarle a lograr los resultados previstos comprende las siguientes actividades...

27521 - Planificación estratégica

Las actividades formativas que se pretenden desarrollar están orientadas a estimular y ejercitar a los alumnos en el ámbito de la planificación estratégica, en aras a desarrollar en los estudiantes las competencias descritas. Para conseguir este objetivo se proponen como recursos didácticos básicos los siguientes:

- En las clases teóricas se harán exposiciones claras y sistemáticas de los conceptos fundamentales de cada tema. El alumno puede preparar y estudiar los contenidos antes de la clase, puesto que cuenta con la bibliografía correspondiente. En las clases se discutirán esos conceptos y se resolverán las dudas que se hayan encontrado.

- Las sesiones prácticas se dedicarán a la resolución de problemas o casos prácticos en las que se requerirá una participación activa del alumno. Asimismo, se procederá a la exposición por parte de los alumnos de algunas de las actividades prácticas realizadas.

- Como se ha expuesto en el apartado 4, los alumnos, integrados en equipos de trabajo, llevarán a cabo un análisis estratégico de una empresa seleccionada. El trabajo permitirá a los alumnos utilizar los conceptos del programa y aplicar las herramientas adecuadas para la valoración y toma de decisiones estratégicas de la empresa. Los alumnos deberán comunicar al profesor responsable, en la fecha indicada, la composición de los grupos. Posteriormente, los grupos de trabajo en consenso con el profesor seleccionarán la empresa sobre la que cada grupo tendrá que desarrollar el trabajo. A lo largo del curso, se harán presentaciones de algunas partes del trabajo en las sesiones prácticas y otras actividades.

5.3.Programa

PARTE I. Fundamentos de Planificación Estratégica.

Tema 1: Las decisiones estratégicas

1.1. Características de las decisiones

1.2. Etapas de la toma de decisiones

1.3. Barreras para la toma de decisiones

1.4. Matrices y análisis de carteras

Tema 2: De la Planificación a la Planificación Estratégica

2.1. Modelos clásicos de planificación

2.2. Arquitectura de los modelos de planificación

2.3. Proceso de Planificación Estratégica

2.4. Concepto y niveles de estrategia

2.5. Creación de valor y conflicto de intereses

27521 - Planificación estratégica

Tema 3: Ambiente externo

3.1. El macroambiente

3.2. El ambiente competitivo

3.3. Respuesta al ambiente

Tema 4: Valor de la empresa

4.1. Identidad de la empresa y perfil estratégico

4.2. Recursos y capacidades

4.3. Posición competitiva

4.4. La cadena de valor

Tema 5: Estrategias de empresa y de negocio

5.1. Estrategias de crecimiento y desarrollo

5.2. Estrategia de integración vertical

5.3. Métodos de desarrollo: interno y externo

5.4. Estrategias de coste y diferenciación

5.5. Modelos

PARTE 2. Fundamentos de Organización, Dirección y Control Estratégico

Tema 6: Organización con visión estratégica

6.1. Adaptación de la estructura a la estrategia

6.2. Organización para la gestión del cambio

Tema 7: Dirección con visión estratégica

27521 - Planificación estratégica

7.1. Liderazgo

7.2. Motivación

7.3. Gestión de equipos

Tema 8: Control con visión estratégica

8.1. Indicadores y medición

5.4. Planificación y calendario

El calendario de las sesiones presenciales se hará público en la web del centro. La presentación de trabajos y exposición de otras actividades será comunicada por el profesor responsable a través de los medios adecuados.

Calendario de actividades:

Actividades formativas y de evaluación	Distribución	Créditos
ACTIVIDADES PRESENCIALES		2,4
Clases teóricas	Sesiones de 2 horas semanales	1,2
Clases prácticas	Sesiones de 2 horas semanales (en grupos desdoblados)	1,2
OTRAS ACTIVIDADES PRESENCIALES O NO PRESENCIALES		3,6
Asistencia a tutorías en grupo	6 actividades de 2 horas	0,5
Examen final	1 examen 4 horas	0,2
Trabajo personal, incluye preparación de las pruebas	75 horas	2,9

27521 - Planificación estratégica

Los cálculos se han realizado considerando 15 semanas

5.5. Bibliografía y recursos recomendados

[BB: Bibliografía básica / BC: Bibliografía complementaria]

- BB** Bateman, Thomas S.. Administración : un nuevo panorama competitivo / Thomas S. Bateman, Scott Snell / ; traducción, María Guadalupe Cevallos Almada . - 6a. ed. México [etc.] : McGraw-Hill, cop. 2005
- BB** Navas López, José Emilio : Fundamentos de dirección estratégica de la empresa / José Emilio Navas López, Luis Ángel Guerras Martín . - 2ª ed. Cizur Menor (Navarra) : Aranzadi, 2016
- BC** Casos de dirección estratégica de la empresa / Luis Angel Guerras Martín, José Emilio Navas López (editores) ; autores, Álvarez Sescun, Emilio... [et al.] . 5ª ed. Cizur Menor (Navarra) : Thomson Cívitas, 2014
- BC** Estrategia, estructura, decisión, identidad : política general de empresa / Strategor ; prólogo a la ed. española de Xavier Mendoza y Marcel Planellas ; [realización dirigida por Jean-Pierre Détrie] ; [traducción, Angie Larrosa Calvo] . - [1a. ed.] Barcelona [etc.] : Masson, D.L. 1995
- BC** Fernández Sánchez, Esteban. Dirección estratégica de la empresa : fundamentos y puesta en práctica / Esteban Fernández Sánchez . - [1ª ed.] Madrid : Delta, cop. 2005
- BC** Johnson, Gerry. Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes , Richard Whittington . - 7ª ed., [reimp.] Madrid [etc.] : Prentice Hall, D.L. 2011
- BC** Ventura Victoria, Juan. Análisis estratégico de la empresa / Juan Ventura Victoria . 1ª ed., 2ª reimpr. Madrid : Paraninfo, cop. 2009

LISTADO DE URLs:

Moodle2 de la plataforma de la Universidad de Zaragoza
[<https://moodle2.unizar.es/add/course/view.php?id=10165>]