



## Grado en Finanzas y Contabilidad 27521 - Planificación estratégica

Guía docente para el curso 2012 - 2013

Curso: 3, Semestre: 1, Créditos: 6.0

---

### Información básica

---

#### Profesores

- **María Nieves García Casarejos** [ngarcia@unizar.es](mailto:ngarcia@unizar.es)

#### Recomendaciones para cursar esta 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.

#### 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 ([fecem.unizar.es](http://fecem.unizar.es)). Si bien, en la *Presentación de la asignatura*, que tendrá lugar en la primera sesión de clase, 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 de los problemas o casos que para cada sesión establezca el profesor, los cuales se entregarán a través del anillo digital docente. Asimismo, de acuerdo al calendario establecido en el centro, en cada una de las dos convocatorias, el alumno podrá realizar un examen global para evaluar nivel de adquisición de los conocimientos teóricos y prácticos de la asignatura.

NOTA: La actividad de las prácticas P6 está sujeta a la disponibilidad docente del Departamento.

#### Recursos web

Se dará de alta la asignatura en la plataforma Blackboard 9.1., en ella se colgarán las prácticas a realizar.

---

### Inicio

---

## Resultados de aprendizaje que definen la asignatura

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

- 1:**
- Conocer el concepto de estrategia así como los desarrollos teóricos más relevantes dentro del campo de la planificación estratégica.
  - Comprender la naturaleza de las decisiones inherentes a la dirección general de la empresa y de los problemas que se plantean.
  - Ser capaz de ver la relevancia de conceptos como 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.
  - Poder detectar las amenazas y oportunidades que se le presentan a la empresa a partir del análisis del entorno general, del entorno competitivo y del propio atractivo de la industria.
  - Realizar un diagnóstico de la realidad interna de la empresa, detectar tanto sus puntos débiles como los fuertes e identificar aquellos recursos y capacidades que pueden ser fuente de una ventaja competitiva sostenible, a partir de conocer las principales técnicas disponibles para el análisis.
  - Ser capaz de identificar cómo se crea y se protege la ventaja competitiva, para desarrollar la estrategia competitiva más adecuada a las características de la industria.
  - Poder definir e identificar el campo de actividad de una empresa.
  - 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.

## Introducción

### Breve presentación de la asignatura

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 gestión desde el punto de vista global, pero no así las distintas áreas funcionales de la empresa (producción, finanzas, contabilidad, marketing...), puesto que éstas son objeto de estudio en otras asignaturas.

---

## Contexto y competencias

### Sentido, contexto, relevancia y objetivos generales de la asignatura

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

La coordinación dentro de la empresa de toda una serie de actividades interdependientes corresponde a la dirección general, que es en último término la responsable de su supervivencia a largo plazo, la que establece los objetivos de la organización y diseña los mecanismos para alcanzarlos. Las tareas básicas asociadas con la actuación del equipo directivo incluyen el diseño interno y la asignación de recursos, la integración de las actividades de las distintas áreas funcionales, la interacción entre ellas y la adaptación continua a los cambios del entorno, y el diseño de la estrategia general de la empresa. La alta dirección debe, por tanto, encargarse de todas aquellas cuestiones relacionadas con la eficiencia (¿se están asignando correctamente los recursos?), la eficacia (¿se están alcanzando los objetivos marcados?) y la efectividad (¿se han definido estos objetivos de forma adecuada?)

### 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 integrar los conocimientos de las distintas áreas funcionales para que la dirección pueda llevar a cabo un enfoque integrador de modo que se pueda mejorar la toma de decisiones, tratando de llevar a cabo las distintas actividades de la forma más eficiente y eficaz posible, con el objetivo último de maximizar el valor alcanzado por la organización.

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

### **1:**

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

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.

## **Importancia de los resultados de aprendizaje que se obtienen en la asignatura:**

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.

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).

Dirección 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 dirección 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. 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.

---

## **Evaluación**

---

## Actividades de evaluación

**El estudiante deberá demostrar que ha alcanzado los resultados de aprendizaje previstos mediante las siguientes actividades de evaluación**

**1:**

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. La evaluación de la asignatura tendrá en cuenta el trabajo realizado por el alumno a lo largo del curso y que se concreta en las siguientes actividades:

- a) Se valorará la participación activa en las discusiones planteadas en las clases prácticas, así como la entrega al comienzo de las mismas de los trabajos previamente asignados por los profesores.
- b) La realización de casos de estudio de empresas en las que se apliquen los conceptos adquiridos a lo largo del curso. Si fuera necesario seleccionar una empresa o caso, ésta(e) deberá contar con el visto bueno del profesor.
- c) Realización de un examen final, de carácter teórico-práctico, en el que el alumno deberá mostrar su conocimiento acerca de los conceptos analizados en clase, así como la interrelación entre ellos.

La evaluación se realizará mediante un sistema de evaluación global. En cualquiera de las dos convocatorias, el alumno podrá superar la asignatura de cualquiera de las dos maneras siguientes:

1. Mediante la realización por escrito y de forma presencial de un examen teórico-práctico a final de curso, en los lugares, fechas y límite de tiempo previamente establecidos. La calificación obtenida en este examen, hasta un máximo de 10 puntos, representará el 100% de la nota para todos aquellos estudiantes que así lo deseen.

1. Entregando al profesor, en la fecha indicada para cada uno de ellos, los ejercicios, prácticos o teórico-prácticos, propuestos a lo largo del curso. En cada uno de ellos el profesor especificará si dichos ejercicios deben ser realizados de forma individual o en grupo. Para los estudiantes que así lo deseen, tanto en primera como en segunda convocatoria, la suma de las calificaciones obtenidas mediante las dos primeras actividades (a y b) representará el 30% de la calificación final, existiendo en este caso la posibilidad de responder en el examen teórico-práctico final solamente al 70% indicado a tal efecto por el profesor, o bien al 100% del examen teórico-práctico final. En este caso, la puntuación final será la mayor entre la obtenida en el 100% del examen y la obtenida considerando las calificaciones obtenidas en las actividades a y b. En el supuesto de que el alumno tenga que responder únicamente al 70% del examen, deberá obtener una puntuación mínima de 3,5 (sobre 7), es decir, deberá aprobarlo para poder sumar el resto de las calificaciones

Criterios de valoración

La resolución de los ejercicios solicitados durante el curso y la resolución del examen teórico-práctico final serán valoradas por el profesor teniendo en cuenta tanto la precisión y la rigurosidad de las respuestas como la capacidad expositiva del estudiante.

---

## Actividades y recursos

---

### Presentación metodológica general

## **El proceso de aprendizaje que se ha diseñado para esta asignatura se basa en lo siguiente:**

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
- Lectura y estudio del material bibliográfico indicado en cada tema
- Realización regular y cuidadosa de los ejercicios y casos prácticos que a lo largo del curso propondrá el profesor
- Realización de un trabajo y/o caso en el que se analice con detalle la situación de una empresa o una industria escogidas por consenso entre el profesor y el alumno
- Consulta de las dudas y dificultades surgidas en el estudio de las diferentes materias

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.

## **Actividades de aprendizaje programadas (Se incluye programa)**

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

**1:**

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.
- Clases prácticas. Después de cada clase teórica, los alumnos deberán leer los casos del tema correspondiente y aplicar las diferentes herramientas y conocimientos teóricos adquiridos. En las clases dedicadas a la resolución de casos se analizarán varios casos prácticos de empresas reales, en cuya resolución el alumno tomará parte activa. El día de la resolución de los casos prácticos de cada tema, el profesor planteará una o varias preguntas relacionadas con los textos analizados, a las que cada alumno deberá dar respuesta por escrito. Asimismo debe participar de manera activa en la resolución durante la clase.
- Cada alumno, integrado en un equipo de trabajo, deberá elaborar un proyecto consistente en el análisis estratégico de una empresa. El trabajo permitirá al alumno utilizar los conceptos del programa y las herramientas adecuadas para la valoración y toma de decisiones estratégicas de la empresa. Los alumnos deberán comunicar, en la fecha indicada, al profesor responsable la composición de los grupos. Posteriormente, el profesor asignará la empresa sobre la que cada grupo tendrá que desarrollar el proyecto. A lo largo del curso, se harán presentaciones en clase de algunas partes del trabajo.

## **Planificación y calendario**

### **Calendario de sesiones presenciales y presentación de trabajos**

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

Calendario de actividades:

<b>Actividades formativas y de evaluación</b>	<b>Distribución</b>	<b>Créditos</b>
<b>ACTIVIDADES PRESENCIALES</b>		<b>2,4</b>

Clases teóricas	Sesiones de 2 horas semanales	1,2
Clases prácticas	Sesiones de 2 horas semanales (en grupos desdoblados)	1,2
<b>ACTIVIDADES NO PRESENCIALES</b>		<b>3,6</b>
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

Los cálculos se han realizado considerando 15 semanas

## Programa

Tema 1. Fundamentos de Planificación Estratégica.

- 1.1. Las decisiones estratégicas
- 1.2. El proceso de Planificación Estratégica.
- 1.3. La Planificación Estratégica como ámbito de estudio

Tema 2: Análisis Estratégico.

- 2.1. Objetivos de la empresa
- 2.2. Los grupos de interés.
- 2.3. El gobierno de la empresa
- 2.4. El concepto de creación de valor de la empresa.
- 2.5. Misión, visión y objetivos estratégicos de la empresa
- 2.6. Responsabilidad social y ética empresarial

Tema 3. Análisis externo de la empresa.

- 3.1. Concepto de entorno
- 3.2. Análisis del entorno general.
- 3.3. Análisis del entorno específico (modelo del núcleo competitivo)

Tema 4: Análisis interno de la empresa.

- 4.1. Identidad de la empresa y perfil estratégico
- 4.2. Matrices de análisis estratégico.
- 4.3. Recursos y capacidades
- 4.4. Ventaja competitiva
- 4.6. La cadena de valor
- 4.6. DAFO

Tema 5: Estrategias de negocio.

- 5.1. Estrategias competitivas genéricas

- 5.2. Ventaja competitiva en costes.
- 5.3. Ventaja competitiva en diferenciación
- 5.4. Estrategias híbridas
- 5.5. Estrategias con base en las características de la industria

#### Tema 6: Estrategias corporativas

- 6.1. Estrategias de crecimiento y desarrollo
- 6.2. Estrategia de entrada en los mercados exteriores.
- 6.3. Vías o métodos de desarrollo

## Bibliografía

### Bibliografía básica:

- Grant, Robert M. (2006): Dirección Estratégica, 5ª ed., Thomson-Civitas, Madrid (existe una versión más reciente, todavía no traducida del inglés, de 2010).
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2007): La Dirección Estratégica de la Empresa, 4ª ed., Thomson-Cívitas, Madrid.

Existen, además, buenos manuales que pueden utilizarse con carácter complementario, y entre los cuales pueden destacarse los siguientes:

- Fernández, E. (2005): Dirección Estratégica de la Empresa, Delta Publicaciones, Madrid.
- Johnson, G. y Scholes, K. (2006): Dirección Estratégica, 7ª ed., Prentice Hall, Madrid.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A. (2008): Casos de Dirección Estratégica de la Empresa 4ª ed., Thomson-Cívitas, Madrid.
- Ventura, J. (2008). Análisis estratégico de la empresa, Paraninfo, Madrid.

Adicionalmente, el material utilizado en las clases prácticas: ejercicios, casos de discusión..., podrán encontrarse en la plataforma digital utilizada en el curso (Blackboard 9.1)

## Referencias bibliográficas de la bibliografía recomendada

- Casos de dirección estratégica de la empresa / Luis Angel Guerras Martín, José Emilio Navas López (editores) ; autores, Álvarez Sescun, Emilio... [et al.] . - 4ª ed. Cizur Menor (Navarra) : Thomson Cívitas, 2008
- Fernández Sánchez, Esteban. Dirección estratégica de la empresa : fundamentos y puesta en práctica / Esteban Fernández Sánchez . - [1ª ed.] Madrid : Delta, cop. 2005
- Grant, Robert M.. Dirección estratégica : conceptos, técnicas y aplicaciones / Robert M. Grant ; traducción, Zulima Fernández, José Daniel Lorenzo Gómez, José Ruiz Navarro . 5ª ed., 3ª ed. en Civitas, reimp. Madrid : Thomson Civitas, 2008
- Johnson, Gerry. Dirección estratégica / Gerry Johnson, Kevan Scholes , Richard Whittington . - 7ª ed., [reimp.] Madrid [etc.] : Prentice Hall, D.L. 2011
- Navas López, José Emilio. La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones / Luis Ángel Guerras Martín, José Emilio Navas López . - 4ª ed., 2ª reimp. Madrid : Thomson Civitas, 2011
- Ventura Victoria, Juan. Análisis estratégico de la empresa / Juan Ventura Victoria . 1ª ed., 2ª reimpr. Madrid : Paraninfo, cop. 2009