

## 27521 - Planificación estratégica

### Información del Plan Docente

**Año académico:** 2021/22

**Asignatura:** 27521 - Planificación estratégica

**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

**Materia:**

## 1. Información Básica

### 1.1. Objetivos de la asignatura

**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 las 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.

Todos los contenidos de la asignatura se desarrollan con una orientación marcadamente práctica, promoviendo la participación del alumnado y el debate en el aula.

Estos planteamientos y objetivos están alineados con algunos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, ODS, de la Agenda 2030 (<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/>) y determinadas metas concretas, de tal manera que la adquisición de los resultados de aprendizaje de la asignatura proporciona capacitación y competencia al estudiante para contribuir en cierta medida a su logro:

- **Objetivo 4: Educación de calidad.**

Meta 4.3. De aquí a 2030, asegurar el acceso igualitario de todos los hombres y las mujeres a una formación técnica, profesional y superior de calidad, incluida la enseñanza universitaria.

- **Objetivo 8: Trabajo decente y crecimiento económico.**

Meta 8.2. Lograr niveles más elevados de productividad económica mediante la diversificación, la modernización tecnológica y la innovación, entre otras cosas centrándose en los sectores con gran valor añadido y un uso intensivo de la mano de obra.

Meta 8.3. Promover políticas orientadas al desarrollo que apoyen las actividades productivas, la creación de puestos de trabajo decentes, el emprendimiento, la creatividad y la innovación, y fomentar la formalización y el crecimiento de las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, incluso mediante el acceso a servicios financieros.

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

garantías de éxito.

### 1.3. 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 el seguimiento de las clases para comprender los conceptos, resolver las cuestiones que se plantean en el transcurso de las sesiones y realizar los trabajos que se proponen, tanto de carácter individual como en grupo.

## 2. Competencias y resultados de aprendizaje

### 2.1. 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

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.

### 2.2. Resultados de aprendizaje

**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.

### 2.3. 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.

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. Evaluación

### 3.1. Tipo de pruebas y su valor sobre la nota final y criterios de evaluación para cada prueba

La adquisición de las competencias establecidas para esta asignatura aconseja el seguimiento regular de las sesiones 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 estudiante a lo largo del curso y que se concreta en las siguientes actividades:

#### 1-Actividades en grupo

1. Caso de estudio de empresa, actas y presentación. 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. Las semanas que se trabaje el caso durante las sesiones prácticas, se establecerá un plazo para que un alumno del grupo suba un acta a Moodle de lo que han hecho durante dicha sesión. Este apartado se valorará con un máximo de 2.5 puntos.
2. Comentarios de noticia. El profesor propondrá 3 noticias y unas preguntas a responder, un miembro del grupo tendrá que enviar la resolución a través de una tarea en Moodle, antes de su resolución en la sesión.

Para poder evaluar este apartado de actividades en grupo se deben realizar todas las actividades, es decir, caso de estudio de empresa, actas, presentación y los comentarios de las noticias. La realización de las actas, presentación y los comentarios de las noticias son requisito indispensable para poder evaluar el trabajo realizado para el caso de estudio.

2-Realización de una prueba en la que el alumno deberá mostrar su conocimiento acerca de los conceptos analizados durante el transcurso de la asignatura, así como la interrelación entre ellos. La fecha de realización de dicha prueba se anunciará por el profesor a principio de curso. Tendrá una puntuación máxima de 7,5 puntos distribuidos de la siguiente forma: 2,5 puntos en ejercicios de matrices, 3 puntos de preguntas de teoría, 2 puntos de comentario de noticia. Es necesario obtener una nota mínima de 1/3 en cada una de las tres partes.

Participar en la modalidad de evaluación continua implica la realización de los apartados 1 y 2 anteriores.

En el caso de no presentarse al examen de evaluación global habiendo suspendido la evaluación continua se le asignará la nota de "No Presentado" como nota final de primera convocatoria.

**En la Evaluación Global en primera convocatoria.** Se presentarán en esta modalidad los estudiantes que no han optado por la evaluación continua, que no han superado la asignatura por evaluación continua o quieran presentarse para subir nota. Se trata de un examen que consta de cuatro partes: 2,5 puntos en ejercicios de matrices, 3 puntos en preguntas de teoría, 2 puntos de comentario de noticia y 2,5 puntos en preguntas teóricas o teórico-prácticas. Es necesario obtener una nota mínima de 1/3 en cada una de las cuatro partes del examen.

En dicho examen de evaluación global, el estudiante que haya ido por evaluación continua podrá elegir entre la calificación obtenida con la realización de la actividad 1 de evaluación continua (caso práctico) o realizar el apartado relativo a los 2,5 puntos de preguntas teóricas o teórico-prácticas del examen. Se tomará la máxima entre dichas calificaciones equivalentes. Asimismo, el resto de su calificación será la nota máxima entre la nota que haya obtenido en su conjunto en el examen de evaluación continua (máximo 7,5 puntos) y la nota que obtenga en el examen de evaluación global sobre los 7,5 puntos restantes (sin tener en cuenta el apartado de preguntas teóricas o teórico-prácticas). Dicho examen de evaluación global tendrá la misma estructura que la prueba realizada en la evaluación continua y también se exige obtener una nota de 1/3 en cada una de las partes del examen.

**En la Evaluación Global en segunda convocatoria:** El examen contará de 10 puntos repartidos del siguiente modo: 2,5 puntos en ejercicios de matrices, 3 puntos en preguntas de teoría, 2 puntos de comentario de noticia y 2,5 puntos en preguntas teóricas o teórico-prácticas. Es necesario obtener una nota mínima de 1/3 en cada una de las cuatro partes del examen. Para este examen no se tendrán en cuenta las notas obtenidas en evaluación continua.

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. En caso de no cumplir alguno de los mínimos parciales exigidos, la calificación final del estudiante será de 4.

Está previsto que estas pruebas se realicen de manera presencial, pero si las circunstancias sanitarias lo requieren, se realizarán de manera online.

Si la evaluación se realizase de forma online, el estudiante podrá ser grabado en cualquier prueba, pudiendo éste ejercer sus derechos por el procedimiento indicado en el siguiente enlace sobre la CLÁUSULA INFORMATIVA REDUCIDA EN GESTIÓN DE GRABACIONES DE DOCENCIA:

[https://protecciondatos.unizar.es/sites/protecciondatos.unizar.es/files/users/lopd/gdocencia\\_reducida.pdf](https://protecciondatos.unizar.es/sites/protecciondatos.unizar.es/files/users/lopd/gdocencia_reducida.pdf).

Se utilizará el software necesario para comprobar la originalidad de las actividades realizadas. La detección de plagio o de copia en una actividad implicará la calificación de 0 puntos en la misma.

**Criterios de valoración:** la realización de la prueba intermedia, 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.

## 4. Metodología, actividades de aprendizaje, programa y recursos

### 4.1. 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:

- Seguimiento, recomendado, de las diferentes sesiones 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 sesiones es recomendable que el estudiante realice una primera lectura del material bibliográfico de cada capítulo con antelación a la explicación en la sesión correspondiente de dicho tema, así como una lectura más cuidadosa con posterioridad a la explicación y en el proceso de realización de ejercicios y trabajos.

### 4.2. Actividades de aprendizaje

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

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 sesiones teóricas se harán exposiciones claras y sistemáticas de los conceptos fundamentales de cada tema. El estudiante puede preparar y estudiar los contenidos antes de la sesión, puesto que cuenta con la bibliografía correspondiente. En las sesiones 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 estudiantes de algunas de las actividades prácticas realizadas.
- Como se ha expuesto en el apartado 4, los estudiantes, integrados en equipos de trabajo, llevarán a cabo un análisis estratégico de una empresa seleccionada. El trabajo permitirá a los estudiantes utilizar los conceptos del programa y aplicar las herramientas adecuadas para la valoración y toma de decisiones estratégicas de la empresa. Los estudiantes 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.

En principio la metodología de impartición de la docencia está previsto que pivote alrededor de clases presenciales. No obstante, si fuese necesario por razones sanitarias, las clases presenciales podrán impartirse de forma online.

### 4.3. 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

**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**

- 7.1. Liderazgo
- 7.2. Motivación
- 7.3. Gestión de equipos

**Tema 8: Control con visión estratégica**

- 8.1. Indicadores y medición

**4.4. Planificación de las actividades de aprendizaje y calendario de fechas clave**

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
<b>SESIONES TEÓRICAS Y PRÁCTICAS</b>		<b>2,4</b>
Sesiones teóricas	Sesiones de 2 horas semanales	1,2
Sesiones prácticas	Sesiones de 2 horas semanales (en grupos desdoblados)	1,2
<b>OTRAS ACTIVIDADES</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 un semestre de 15 semanas.

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 sesiones teóricas y prácticas y se detallarán los contenidos a tratar en los distintos temas que componen el programa de la asignatura. En las *sesiones prácticas*, los estudiantes 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 estudiante 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 Moodle donde se colgará el material complementario para el seguimiento de la asignatura.