



## DATOS IDENTIFICATIVOS

### Planificación Empresarial

Asignatura	Planificación Empresarial			
Código	V55M088V01404			
Titulación	Máster Universitario en Dirección y Administración de Empresas (MBA)			
Descriptores	Creditos ECTS	Seleccione	Curso	Cuatrimestre
	6	OP	2	2c
Lengua Impartición	Castellano			
Departamento	Departamento de la Escola de Negocios Caixanova (Vigo)			
Coordinador/a	López Navaza, Carlos			
Profesorado	Estevez Suarez, Gerardo López Navaza, Carlos Mariño Garrido, M <sup>ª</sup> Teresa Palomero de Páramo, Eugenio Luis Vázquez Blanco, Santiago			
Correo-e	clnavaza@yahoo.es			
Web	<a href="http://www.escueladenegociosncg.edu">http://www.escueladenegociosncg.edu</a>			
Descripción general	Esta asignatura busca aplicar la estrategia a todas las áreas de la empresa, aportando las bases para desarrollar una visión estratégica del negocio. En primer lugar, respecto de la función financiera, aprenderá a utilizar las metodologías financieras considerando su integración en la estrategia de la compañía. En segundo lugar, los alumnos analizarán la aportación a la estrategia empresarial de la estructura humana o profesional, el papel que desempeñan las políticas de recursos humanos, así como la necesaria integración de las personas en el proyecto empresarial. En tercer lugar, visualizar la estructura de la rentabilidad y potencialidad de los clientes, como base de la segmentación estratégica y operativa del negocio. Y por último, agrupar y estructurar todos estos aspectos del negocio en el Balanced Scorecard, para la medición de la Estrategia de la empresa.			

## Competencias de titulación

Código	
A4	Habilidad para diagnosticar la situación económica y financiera de la empresa, así como para planificar y controlar las operaciones de inversión y financiación empresarial.
A5	Habilidad para elaborar el plan de marketing de la compañía.
A6	Habilidad para elaborar el plan de recursos humanos de la empresa.
A9	Habilidad para desarrollar las destrezas necesarias para el ejercicio de una dirección efectiva de equipos de personas.
A10	Habilidad para relacionar las diferentes funciones empresariales y comprender el funcionamiento de la empresa en su conjunto, así como las interdependencias funcionales de los distintos departamentos.
A11	Habilidad para diagnosticar la situación estratégica de una compañía, así como para diseñar, implantar y controlar planes de acción a largo plazo.
A12	Habilidad para elaborar un plan de negocio integral y defenderlo ante profesionales de la empresa.
A13	Habilidad para poner en práctica los conocimientos adquiridos en las materias fundamentales.
B1	El alumno debe adquirir conocimientos actualizados de las distintas áreas de la empresa.
B2	El alumno debe ser capaz de entender de forma sistemática la información relevante de la empresa, su contexto y cómo aplicarla a situaciones complejas, teniendo en cuenta cómo afecta a otros departamentos.
B3	El alumno debe dominar las técnicas suficientes que le permitan obtener y analizar información, evaluar su relevancia y validez, sintetizarla y adaptarla al contexto.
B4	El alumno debe ser capaz de tratar situaciones complejas e impredecibles de forma sistemática y creativa, con juicio crítico, con información incompleta, asumiendo riesgos, tomando decisiones y comunicándolas a cualquier tipo de audiencia.
B5	El alumno debe ser capaz de desarrollar habilidades de aprendizaje que le permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

B7 El alumno debe ser capaz de actuar de forma autónoma en la planificación e implementación de ideas y en la toma de decisiones.

---

### Competencias de materia

Resultados previstos en la materia	Tipología	Resultados de Formación y Aprendizaje
Capacidad para desarrollar una visión estratégica del negocio	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B1 B4 B5
Capacidad para diagnosticar la situación estratégica de la empresa y modificar el diseño estratégico	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B1 B2 B3 B4 B5
Capacidad para desarrollar estrategias de creación de nuevos negocios	saber hacer	A10 A11 A12 A13 B1 B2 B3 B4 B5 B7
Capacidad para utilizar las metodologías financieras considerando su integración en la estrategia de la compañía	saber hacer	A4 A11 A13 B1 B4 B7
Capacidad para diseñar un plan de gestión integral de los Recursos Humanos en la Organización	saber hacer	A6 A9 A11 A13 B1 B4 B7
Conocer las herramientas de análisis y desarrollo de información, en el Marketing actual, para la toma de decisiones	saber hacer	A5 A11 A13 B1 B4 B7
Capacidad para desarrollar un plan de fidelización, vinculación y atracción de clientes, en una compañía	saber hacer	A5 A11 A13 B1 B4 B7
Capacidad para realizar un adecuado análisis estratégico y crear y analizar los Mapas Estratégicos de la empresa	saber hacer	A10 A11 A13 B1 B4 B7

---

### Contenidos

Tema

---

Tema 1. PROCESO ESTRATÉGICO	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1. El concepto de estrategia</li> <li>1.2. Nuevas empresas</li> <li>1.3. El proceso estratégico</li> <li>1.4. Análisis externo</li> <li>1.5. Análisis de la estrategia (negocio) y sus componentes</li> <li>1.6. Análisis de la estructura (soporte) y sus componentes</li> <li>1.7. Estrategias y resultados</li> <li>1.8. Del diagnóstico al diseño</li> <li>1.9. La implantación de la estrategia</li> </ul>
Tema 2. ESTRATEGIA FINANCIERA	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1. Planificación financiera a CP</li> <li>2.2. Planificación financiera a LP</li> <li>2.3. Estructura de capital</li> </ul>
Tema 3. ESTRATEGIA DE RECURSOS HUMANOS	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1. La posición estratégica de los Recursos Humanos</li> <li>3.2. Análisis de la evolución del entorno internacional</li> <li>3.3. Factores de viabilidad y competitividad empresarial</li> <li>3.4. El papel estratégico de los Recursos Humanos en el desarrollo de la empresa</li> <li>3.5. La integración de las personas en el proyecto empresarial, factor estratégico de crecimiento empresarial sostenido</li> <li>3.6. Evolución de la función del personal</li> <li>3.7. La estructuración de las políticas de Recursos Humanos</li> <li>3.8. La formación de la cultura organizativa</li> <li>3.9. El diseño de la profesión y las competencias</li> <li>3.10. Alternativas y soluciones organizativas para hacer frente a los retos empresariales</li> <li>3.11. La cadena de valor.</li> <li>3.12. Arquitecturas organizativas basadas en la capacidad profesional de los Recursos Humanos.</li> </ul>
Tema 4. ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO Y SEGMENTACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1. El papel del director comercial, en el nuevo entorno competitivo, debe pasar de ser un impulsor y dinamizador de venta de productos y servicios a ser un explotador de oportunidades de los activos que controla personas, medios y clientes.</li> <li>4.2. Cuando nos referimos a clientes podemos observar dos áreas críticas, en primer lugar la defensa de aquellos clientes que mantienen el negocio actual de la entidad y representan la estabilidad de la cuenta de resultados, esto a través de estrategias de fidelización y otras enfocadas a la reducción de propensión de fuga (normalmente, más del 40% de esos clientes tienen niveles de volatilidad o actividad críticos), y en segundo lugar, la entidad deberá desarrollar estrategias de vinculación centradas en las mayores oportunidades de los clientes, éstas derivadas del potencial de los mismos, ya sea por relación financiera o por venta cruzada.</li> <li>4.3. El conocimiento de estas estrategias y estructura de negocio (a todos los niveles organizacionales) por parte de la red conlleva la posibilidad de priorización y diferenciación de la gestión, generando al mismo tiempo, un compromiso profesional y personal de orientación hacia el cliente. La base de esta estrategia es la generación de actividades diferenciales en cada nivel de oportunidades (carterización, venta cruzada priorizada, etc.)</li> <li>4.4. Los medios y sistemas deben reflejar la estrategia y prioridades de la compañía, simplificar y mejorar el descubrimiento de negocio y la toma de decisiones frente a los clientes y sus necesidades, dando solución a los cuatro ejes claves de la gestión comercial: análisis, planificación, acción y seguimiento.</li> <li>4.5. La aplicación de una metodología adecuada de trabajo, basada en lo expuesto en los párrafos anteriores y unida a los sistemas adecuados, generan las competencias necesarias para la mejora de eficacia y eficiencia comercial, además del desarrollo de un cambio de cultura de orientación hacia el cliente en toda la organización.</li> </ul>
Tema 5. CONTROL DE LA ESTRATEGIA: BALANCED SCORE CARD	<ul style="list-style-type: none"> <li>5.1. Balanced Scorecard y Cuadro de mando: medición y estrategia</li> <li>5.2. Aspectos fundamentales del Balanced Scorecard</li> <li>5.3. Conceptualización y diseño de la estructura a través del BSC</li> </ul>

### Planificación

	Horas en clase	Horas fuera de clase	Horas totales
Debates	5	0	5
Sesión magistral	40	30	70
Estudio de casos/análisis de situaciones	15	50	65
Estudio de casos/análisis de situaciones	0	10	10

\*Los datos que aparecen en la tabla de planificación son de carácter orientativo, considerando la heterogeneidad de alumnado

<b>Metodologías</b>	
	Descripción
Debates	Charla abierta entre un grupo de estudiantes. Puede centrarse en un tema de los contenidos de la materia, en el análisis de un caso, en el resultado de un proyecto, ejercicio o problema desarrollado previamente en una sesión magistral...
Sesión magistral	Exposición por parte del profesor de los contenidos sobre la materia objeto de estudio, bases teóricas y/o directrices de un trabajo, ejercicio o proyecto a desarrollar por el estudiante.
Estudio de casos/análisis de situaciones	Análisis de un hecho, problema o suceso real con la finalidad de conocerlo, interpretarlo, resolverlo, generar hipótesis, contrastar datos, reflexionar, completar conocimientos, diagnosticarlo y entrenarse en procedimientos alternativos de solución.

### **Atención personalizada**

<b>Metodologías</b>	<b>Descripción</b>
Estudio de casos/análisis de situaciones	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Debates	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).
Sesión magistral	Actividad académica desarrollada por el profesorado, individual o en pequeño grupo, que tiene como finalidad atender las necesidades y consultas del alumnado relacionadas con el estudio y/o temas vinculados con la materia, proporcionándole orientación, apoyo y motivación en el proceso de aprendizaje. Esta actividad puede desarrollarse de forma presencial o de forma no presencial (a través del correo electrónico o del campus virtual).

### **Evaluación**

	Descripción	Calificación
Estudio de casos/análisis de situaciones	Prueba en que se plantea una situación o problemática ya dada o que puede darse, partiendo de los diferentes factores involucrados, el análisis de los antecedentes, condiciones, de la situación, etc.	60

### **Otros comentarios sobre la Evaluación**

La asistencia a las sesiones presenciales es obligatoria.

### **Fuentes de información**

- Abell, D. (1980): Defining the Business: the starting point of strategic planning, Prentice Hall.
- Alvarez Fernández, J.C. y García Erquiaga, E. (1996): [Factores de éxito y riesgo en la PYME: diseño e implantación de un modelo para la mejora de la competitividad], Economía Industrial, nº 310.
- Andrews, K. (1971): The concept of corporate strategie, Dow Jones Irwin.
- Ansoff, I. (1965): Corporate Strategy, Mc Graw Hill, New York.
- Arroyo, A. y Prat, M. (2004): Dirección financiera. Editorial Deusto.
- Besseyre Des Horts, C.H. (1989): [Gestión estratégica de los Recursos Humanos]. Editorial Deusto.
- Bilancio, G. (2006). Marketing: el valor de provocar. PEARSON
- Block, S. y Hirt, G. (2001): Fundamentos de Gerencia Financiera. Editorial Mc.Graw Hill.
- Brealey, Myers y Allen (2006): Principios de finanzas corporativas. Editorial Mc.Graw Hill.
- Brooking, A. (1997): [El capital intelectual]. Ed. Paidós.

- Casado Díaz, A. B. y Sellers Rubio, R. (2006): Dirección de Marketing. ECU.
- Chiavenato, I. (2007): [Administración de Recursos Humanos]. Editorial MacGrawhill, 8ª edición.
- Davis, K. y Newstron, J. (1996): [Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional]. Editorial MacGrawhill.
- Durack, Elmer H. (1992): [Planificación y aplicaciones creativas de Recursos Humanos. Una orientación estratégica.]. Ed. Díaz de Santos.
- Elorduy Mota, J.I. (1993): [Estrategia de empresa y Recursos Humanos.]. Ed. McGrawhill-Instituto de empresa.
- Escuela de Negocios Caixavigo (1996): Informe estratégico de la empresa gallega, Consorcio de la Zona Franca de Vigo.
- Fernández, P. (2005): Valoración de empresas, Editorial Gestión 2000.
- Ferrell, O. C. y Hartline, M.D. (2006): Estrategia de Marketing. THOMSON
- Fitz-Enz, J. (1992): [El valor añadido por la dirección de Recursos Humanos]. Ed. Deusto.
- García Erquiaga, E. (1996): [La incidencia del entorno en la competitividad de la PYME: pequeñas empresas de alto rendimiento en Galicia], Alta Dirección, nº 185.
- Garcia Erquiaga, E. (1998): [Las pymes y su grado de internacionalización: cómo incide la internacionalización en el comportamiento estratégico de las empresas gallegas], Comunicación presentada en el Congreso [Empresa y Economía Institucional], Las Palmas de Gran Canaria.
- Garcia Erquiaga, E. (2000): [Los errores del emprendedor], Harvard-Deusto Business Review, mayo-junio.
- Garcia Erquiaga, E. (2001): [Cinco pasos para definir un nuevo negocio], Harvard-Deusto Marketing y Ventas, enero-febrero.
- Garcia Erquiaga, E. (2002): Organizar para crear valor, Colección Escuela de Negocios Caixanova, Torculo Ediciones S.L.
- Garcia Erquiaga, E. (2003): Un modelo para comprender la empresariedad. Instituto Empresa y Humanismo, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Navarra, Pamplona.
- Gómez-Mejía, L.R., Balkin, D.B. y otros (2001): [Dirección y gestión de Recursos Humanos]. Pearson Prentice Hall, 3ª edición.
- Hamell, G. y Prahalad, C.K. (1985): [Do you really have a Global Strategy?], Harvard Business Review, 68, nº 4.
- Hamell, G. y Prahalad, C.K. (1994): Competing for the future, Boston. Harvard Business School Press.
- Henderson, B. (1984): The logic of Business Strategy, Ballinger, Cambridge.
- Kao, J. (1989): Entrepreneurship and Organization, Prentice Hall, New Jersey.
- Koch, R. y Campbell, A. (1993): Wake up & Shake up your company, Pitman Publishing, London.
- Lambin, J.J. (2003). Marketing estratégico. ESIC
- Lamothe Fernández, P. y Aragón López, R. (2003): Valoración de empresas asociadas a la nueva economía, Editorial Pirámide.
- Levy-Leboyer, C. (1996): [Gestión de las competencias]. Editorial Gestión 2000.
- Marchesnay, M. (1993): [PME, strategie et recherché] Revue Francaise de Gestion, nº 95.
- Marchesnay, M. y Julien, P.A. (1988): La petite entreprise, Vuibert Gestion, Paris.
- Martinet, M. (1983): Strategie, Vuibert Gestion, Paris.
- Milkovich, G. y Boudreau, J. (1994): [Dirección y Administración de Recursos Humanos]. Editorial Addison-Wesley Iberoamericana.
- Mintzberg, H. (1994): [The fall and rise of strategic planning], Harvard Business Review, January.
- Moore, J. (1993): [Predator and Prey: a new ecology of competition], Harvard Business Review.

- Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2006): Estrategias de Marketing: de la teoría a la práctica. ESIC
- Munuera Alemán, J.L. y Rodríguez Escudero, A.I. (2007): Estrategias de Marketing: un enfoque basado en el proceso de dirección. ESIC
- Nadler, D. (1994): [Arquitectura Organizativa]. Ed. Granica, Barcelona.
- Newbauer, F. (1990): Portfolio management. Kluwer law and taxation Publishers, Deventer, The Netherlands.
- Pfeffer, J. (1998): [La ecuación humana]. Gestión 2000, Barcelona.
- Porter, M. (1980): Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors, Free Press, New York.
- Porter, M. (1985): Competitive advantage: creating and sustaining superior performance, Free Press, New York.
- Pumpin, C. y García Echevarría, S. (1988): [Cultura empresarial]. Editorial Díaz de Santos.
- Robinson, A. y Stern, S. (1997): Corporate Creativity, Berrett Koehler Publishers, San Francisco.
- Rodríguez Porras, J. M<sup>a</sup> (1995): [El Factor humano en la empresa]. Editorial Universidad de Navarra.
- Rojo, A. (2007): Valoración de empresas y gestión basada en valor, Thomson.
- Ross, Westerfield y Jaffe (2005): Finanzas Corporativas. Editorial Mc.Graw Hill.
- Sainz de Vicuña Ancín, JM (2007). El plan de marketing en la práctica. ESIC
- Se recomienda consultar la BD de libros de cuadro de mando: <http://cuadrodemandando.unizar.es/LibrosCM/libroscm.htm>
- Treacy, M. y Wiersema, F. (1995): The discipline of market leaders, Addison Wesley.
- Valero, A. y Lucas, J.L. (1991): Política de Empresa, EUNSA, Pamplona.
- Wilenski, A.L. (2006). Marketing estratégico. PAIDOS

---

## Recomendaciones