

# Guía Docente

## DATOS DE IDENTIFICACIÓN

Titulación:	Master Universitario en Dirección de Empresas. MBA Executive		
Rama de Conocimiento:	Ciencias Sociales y Jurídicas		
Facultad/Escuela:	Ciencias Económicas y Empresariales		
Asignatura:	Balance Scorecard		
Tipo:	Optativa	Créditos ECTS:	6
Curso:	2	Código:	8047
Periodo docente:	Tercer semestre		
Materia:	Dirección Estratégica Financiera		
Módulo:	Materias Optativas		
Tipo de enseñanza:	Presencial		
Idioma:	Castellano		
Total de horas de dedicación del alumno:	150		

Equipo Docente	Correo Electrónico
Jose Ignacio de Andres Fuentetaja	j.andres.prof@ufv.es

## DESCRIPCIÓN DE LA ASIGNATURA

La asignatura trata de que el alumno adquiera conocimientos de análisis, control, valoración, comunicación así como estratégicos desde un punto de vista financiero.

## OBJETIVO

1. Desarrollar habilidades técnicas y conocimientos financieros.
2. Potenciar habilidades de comunicación de valores, misión visión y objetivos estratégicos.
3. Comprender el proceso de planificación estratégica
4. Capacidad de valor empresas por diversas metodologías
5. Conocer la relevancia de los procesos de integración
6. Adquirir los conocimientos necesarios para estar capacitado para construir un Balance Scorecard

## CONOCIMIENTOS PREVIOS

Es aconsejable el manejo de los conceptos de gestión económico-financiero.

## CONTENIDOS

1. DISEÑO Y GESTIÓN DEL NEGOCIO
  - 1.1. Elaboración del cuadro de mando.
  - 1.2. Construcción de las perspectivas financieras, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento organizacional.
  - 1.3. El armado diseño del mapa estratégico.
  - 1.4. Definición de objetivos, indicadores, metas y rangos de control.
  - 1.5. Desarrollo de iniciativas, proyectos y programas de acción.
2. MODELOS DE EFICIENCIA OPERACIONAL
  - 2.1. Construcción de un sistema de costos basado en actividades (ABC).
  - 2.2. Análisis de rentabilidad de productos y de clientes.
  - 2.3. Alineamiento del sistema de costeo ABC al Balanced Scorecard.
  - 2.4. Gestión basada en las actividades (ABM).
  - 2.5. Oportunidades de mejoras y de reducción de costos.
  - 2.6. El presupuesto basado en actividades (ABB).
3. GESTIONANDO EL BSC CON SIMULACIÓN
  - 3.1. Cómo trabaja una organización enfocada en la estrategia.
  - 3.2. El alineamiento de los recursos humanos a la estrategia del negocio.
  - 3.3. Los incentivos para el manejo efectivo del clima organizacional.
  - 3.4. Las reuniones de gestión estratégicas y cómo utilizar el BSC para maximizar los resultados.
  - 3.5. Simulación dinámica del Balanced Scorecard con una herramienta aplicada a una empresa.
4. HERRAMIENTAS PARA LA PROYECCIÓN DE LOS RESULTADOS
  - 4.1. Desarrollo de la planificación anual.
  - 4.2. Análisis de sensibilidad y elaboración de modelos.
  - 4.3. Aspectos clave de la gestión del capital de trabajo.
  - 4.4. Decisiones de inversión: El valor presente, flujos de fondos variables y perpetuidades.
  - 4.5. VAN y TIR del negocio y su generación de valor.
  - 4.6. Las fuentes de financiamiento: préstamos, leasing, bonos, acciones preferentes y acciones comunes.
  - 4.7. Costo de capital (WACC).
  - 4.8. Estructura óptima de financiamiento.
5. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL NEGOCIO.
  - 5.1. Modelo estratégico básico
  - 5.2. Factores clave en la estrategia
6. LA MISIÓN VISIÓN Y VALORES DE LA COMPAÑÍA
  - 6.1. Análisis DAFO
  - 6.2 Modelo de las 7 ¿s¿ de McKinsey
7. LA FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA.
8. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.
9. LA COOPERACIÓN ENTRE COMPAÑÍAS.
10. RELACIÓN ENTRE ESTRATEGIA Y BALANCED SCORECARD
  - 10.1 Definiciones de KPI, BSC/CMI, Mapas estratégicos,

## ACTIVIDADES FORMATIVAS

Se combinará una metodología expositiva para la explicación de los aspectos teóricos y metodología prácticas en cuanto al desarrollo de actividades, proyectos y/o trabajos. Se profundizará en los conocimientos teóricos y análisis casuístico con la metodología de transferencia y/o simuladores de la realidad empresarial. El Aula Virtual estará a disposición del alumno y los profesores y en la misma estarán todos los documentos necesarios para el estudio y seguimiento de la asignatura. El profesor estará a disposición de los alumnos a través de tutorías.

## DISTRIBUCIÓN DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO

ACTIVIDAD PRESENCIAL	TRABAJO AUTÓNOMO/ACTIVIDAD NO PRESENCIAL
41 horas	109 horas

## COMPETENCIAS

### Competencias básicas / generales / transversales

Poseer las habilidades de aprendizaje que permitan continuar estudiando de un modo que habrá de ser en gran medida autodirigido o autónomo.

Poseer y comprender conocimientos que aporten una base u oportunidad de ser originales en el desarrollo y/o aplicación de ideas, a menudo en un contexto de investigación.

Aplicar los conocimientos adquiridos y su capacidad de resolución de problemas en entornos nuevos o poco conocidos dentro de contextos más amplios (o multidisciplinares) relacionados con su área de estudios.

Integrar conocimientos y enfrentarse a la complejidad de formular juicios a partir de una información que, siendo incompleta o limitada, incluya reflexiones sobre las responsabilidades sociales y éticas vinculadas a la aplicación de sus conocimientos y juicios.

Saber comunicar conclusiones -y los conocimientos y razones últimas que las sustentan- a públicos especializados y no especializados de un modo claro y sin ambigüedades.

Adquirir criterio y capacidad de evaluación sobre el desarrollo de negocio y su seguimiento, para el análisis y toma de decisiones.

Ser capaz de afrontar situaciones de riesgo e incertidumbre respecto de la evolución futura de las variables relevantes de los diferentes proyectos que se desarrollan habitualmente en la empresa

Adquirir una visión estratégica de la empresa que integre sus diferentes ámbitos funcionales hacia el logro de los objetivos de negocio, en forma eficaz y eficiente y considerando la misión, valores y cultura de la organización.

Ser capaz de comprender y utilizar herramientas de intercomunicación personal y de obtención y tratamiento de información.

Ser capaz de obtener información relevante, analizarla y aplicarla a situaciones empresariales concretas.

### Competencias específicas

Usar ratios financieros, patrimoniales y económicos para evaluar la gestión, el análisis y el diagnóstico integral de la empresa.

Interpretar la información económica para poder tomar decisiones en la gestión de conducción de la compañía.

Comprender las claves y los diferentes sistemas para la valoración económica de la empresa en diferentes situaciones de negocio, incluso críticas.

Diseñar cuadros de mando complejos para la gestión de diversos escenarios y estrategias empresariales.

## RESULTADOS DE APRENDIZAJE

Conoce con detalle la composición de la información económico-financiera.

Conoce e interpreta las KPI mas habituales.

Sabe tomar decisiones en el ámbito de la empresa a la vista de la información de gestión disponible.

Interpreta adecuadamente las situaciones mas complejas a resolver en el ámbito de la empresa.

Desarrolla y utiliza los cuadros de mando integrales para la ayuda en la toma de decisión.

## SISTEMA DE EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Para superar esta asignatura del máster, será necesario obtener una calificación mínima de 5 sobre 10.

El sistema de evaluación de esta asignatura en CONVOCATORIA ORDINARIA consistira en:

a) EXAMEN PRESENCIAL MULTIPLE-CHOICE, con preguntas de todas las Unidades didácticas que componen la asignatura. La nota obtenida en este examen presencial tendrá un peso del 50% sobre la calificación final de la asignatura. No se repetirán las pruebas si el alumno no asiste al día fijado al efecto. Excepcionalmente la Dirección académica, si el alumno hubiera comunicado la imposibilidad de realizar la prueba durante el tiempo señalado ordinariamente para su realización, y la Dirección estima que son circunstancias o razones de fuerza mayor, podrá habilitar otro día para la realización del mismo.

b) TALLER DE SIMULACIÓN. La nota del taller tiene 2 componentes: \* Grupal: Es la nota que obtiene el equipo, de trabajo, de acuerdo a los resultados que obtenga en función de las consignas dadas por el docente. (50%) \* Individual: El profesor evalúa la aportación de cada miembro del equipo a la resolución del Simulador (actitud; compromiso con el equipo; participación en la toma de decisiones del simulador; etc.). (50%) La nota obtenida en este taller de simulación tendrá un peso del 30% sobre la calificación final de la asignatura.

c) EVALUACIÓN CONTINUA: En cada una de las unidades didácticas, los profesores realizarán una prueba escrita (Test - ejercicios), que permitira evaluar el rendimiento del alumno en el desarrollo de las clases. Este sistema de evaluación continua se aplicará exclusivamente para aquellos alumnos que asistan al 80% de las clases de la asignatura y hayan tenido una actitud positiva y un comportamiento adecuado. La pérdida de la evaluación continua en la convocatoria ordinaria se aplicará también para la convocatoria extraordinaria. La nota obtenida por la evaluación continua tendrá un peso del 20% sobre la calificación final de la asignatura. Para superar la materia y poder obtener la calificación media final de la asignatura los apartados a) y b) tienen que tener una nota mínima de 5 sobre 10.

No se repetirán las pruebas si el alumno no asiste al día fijado al efecto. Excepcionalmente la Dirección académica, si el alumno hubiera comunicado la imposibilidad de realizar la prueba durante el tiempo señalado ordinariamente para su realización, y la Dirección estima que son circunstancias o razones de fuerza mayor, podrá habilitar otro día para la realización del mismo.

El sistema de evaluación de esta asignatura en CONVOCATORIA EXTRAORDINARIA consistira en: a) EXAMEN PRESENCIAL MULTIPLE-CHOICE, con preguntas de todas las Unidades didácticas que componen la asignatura. La nota obtenida en este examen presencial tendrá un peso del 80% sobre la calificación final de la asignatura. b) EVALUACIÓN CONTINUA, el alumno tendrá una nota de la evaluación continua en esta convocatoria extraordinaria siempre que no hubiera perdido esta posibilidad en la convocatoria ordinaria. La nota obtenida por la evaluación continua tendrá un peso del 20% sobre la calificación final de la asignatura. En el caso de que el alumno no tuviera nota de la evaluación continua la calificación final en esta convocatoria sería el 80% de la nota obtenida en el examen presencial multiple-choice

Para superar la materia y poder obtener la calificación media final de la asignatura el apartado a) tiene que tener

una nota mínima de 5 sobre 10.

## **BIBLIOGRAFÍA Y OTROS RECURSOS**

### **Básica**

Tom Peters y Robert Waterman (autores del libro: En Busca de La Excelencia)

Bueno Campos, E.: ¿Dirección estratégica de la compañía: metodología, técnicas y casos¿, editorial pirámide.

Navas López, j.e. y Guerras Martín, I.a.: ¿la dirección estratégica de la compañía: teoría y aplicaciones¿, editorial thomson-civitas.

Mintzberg, h. Y Quinn, j.b. : ¿el proceso estratégico. Conceptos, contextos y casos. editorial prentice hall.

Garciga, R.: " Formulación estratégica". Editorial Félix Varela.

Originales de los casos empresariales Quetzal y Lumi-Schwat: Profesor Pedro Palencia.

Artículo: Structure is not organization. Publicado en la revista Business Horizons. Peters y Waterman.