

# 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:                       | Semipresencial   |                |      |
| 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

La asignatura se desarrolla con metodología semipresencial que combina actividades presenciales y actividades a través del Aula Virtual donde el alumno dispondrá de documentación que contribuyan a la preparación de la materia con una metodología autónoma por parte del mismo.

Se profundizará en los conocimientos teóricos y análisis casuístico de los mismos, mediante el "método del caso", la metodología de transferencia y/o simuladores de la realidad empresarial.

El equipo docente orientará las actividades y estará a disposición de los alumnos a través de tutorías presenciales y/o virtuales.

## DISTRIBUCIÓN DE LOS TIEMPOS DE TRABAJO

| ACTIVIDAD PRESENCIAL | TRABAJO AUTÓNOMO/ACTIVIDAD NO PRESENCIAL |
|----------------------|--|
| 14 horas             | 136 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

La evaluación se hará mediante:

\* Examen tipo test (Multiple Choice) a través del Aula Virtual (50%)

\* Trabajo grupal (50%)

## 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.