

GUÍA DOCENTE ANALÍTICA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA INDUSTRIA Y DEL CLIENTE 2024-25



DATOS GENERALES

Nombre:	Analítica desde la perspectiva de la Industria y del		
	Cliente		
Código:	801508		
Curso:	2024-25		
Titulación:	Máster Universitario en Administración y Dirección		
	de Empresas		
N.º de créditos (ECTS):	5		
Ubicación en el plan de estudios:	2n cuatrimestre		
Departamento:	Dirección financiera, control de gestión y		
	contabilidad		
Responsable departamento:	Dr. Alfonso Bárcena		
Fecha de la última revisión:	Julio 2024		
Profesorado:	Dra. Magda Cayon		

1 DESCRIPCIÓN GENERAL

La asignatura hace un recorrido por la evolución de los diferentes sistemas de Análisis que se han venido y se vienen utilizando en las organizaciones.

La perspectiva de la asignatura es esencialmente estratégica, fomentando el análisis y la reflexión por parte del alumno sobre cuáles son las ventajas e inconvenientes de los diferentes métodos y sistemas de Análisis y las decisiones que pueden tomar como directivos de organizaciones, a través de la utilización de los mismos.

La visión estratégica de la compañía debe controlarse y evaluarse a través de las herramientas de Análisis más idóneas de acuerdo al tipo de negocio, la definición del plan estratégico, el modelo de negocio y los factores clave de éxito.

La evaluación de los resultados de los Análisis permitirá al alumno tomar las decisiones pertinentes de cambio en la estrategia o reformulación de la misma, redefiniéndola total o parcialmente y posteriormente rediseñando las mismas herramientas e indicadores del análisis.

1



2 OBJETIVOS

El desarrollo de la asignatura tiene, fundamentalmente, los siguientes propósitos:

- Proporcionar al alumnado una visión gerencial de los sistemas de Análisis de Gestión y la evolución de los mismos a lo largo de los últimos años.
- Desarrollar en el alumnado la capacidad de vincular el plan estratégico de la empresa con los resultados obtenidos de su implementación, diseñando un sistema adecuado previamente acorde.
- Facilitar al alumnado conocimientos y herramientas para analizar los resultados del sistema de anàlisis de gestión.
- Capacitar al alumnado para poder redefinir un plan estratégico y/o un sistema de anàlisis de Gestión en función del análisis de los resultados.
- Aportar al alumnado criterios para la toma de decisiones que afectan a la estrategia empresarial y a los diferentes responsables de las organizaciones.
- Exponer al alumnado pautas y recomendaciones para comunicar los resultados a los integrantes de la organización, trabajando en equipo con personas vinculadas a la gestión, decidiendo el modelo más adecuado de análisis, la medición de los resultados y las medidas correctoras pertinentes.
- Dotar al alumnado, en definitiva, de la capacidad para diseñar y dirigir la implementación de un sistema de Análisis de Gestión en una organización.

3 RESULTADOS DE APRENDIZAJE

- Analizar críticamente las cifras de rendimiento del negocio en relación al sector y al mercado, incluyendo la utilización de tecnologías emergentes de gestión masivos (Big Data y Business Analytics)
- Desarrollar capacidades organizacionales que impulsen la innovación y preparen al conjunto de la empresa de cara a procesos de transformación.
- Identificar las tendencias y tecnologias emergentes que tendrán mayor impacto en el modelo de negocio y que pueden constituir ventajas signficativas.
- Resolver situacions de riesgo, incertidumbre y conflicto de intereses, a traves de la simulación de casos reales.



4 CONTENIDOS

TEMA 1: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE ANALISIS DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

Resultados específicos del aprendizaje:

El alumnado, una vez expuesto en clase y trabajado este tema, será capaz de:

- Valorar la importancia de disponer de un sistema de análisi de gestión para la toma de decisiones.
- Distinguir entre diferentes sistemas de anàlisis de gestión, sus utilidades y las dificultades de su implementación.
- Distinguir entre contabilidad de costes y análisis de gestión.
- Analizar decisiones estratégicas a través de herramientas de control básicas.
- Delimitar las decisiones que se pueden tomar dependiendo del sistema de análisis de gestión utilizado.
- Distinguir los pros y contras de los diferentes sistemas de análisis de gestión.

Contenido:

- 1.1. Evolución histórica de los sistemas de análisis de gestión.
- 1.2. De la pirámide de ratios al Cuadro de Mando Integral.
- 1.3. Sistemas de costes y sistemas de análisis de gestión.
- 1.4. Estrategia y análisis de gestión.

TEMA 2: SISTEMAS DE ANÁLISIS DE GESTIÓN BASADOS EN PARÁMETROS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

Resultados específicos del aprendizaje:

Finalizada esta parte del contenido de la asignatura, el participante será capaz de:

- Identificar y aplicar los diferentes sistemas de análisis de gestión basados en indicadores financieros y económicos.
- Enlazar la estrategia y la toma de decisiones con los resultados del sistema de análisis de gestión.
- Analizar los efectos de las decisiones en las herramientas de análisis.
- Determinar los mejores indicadores financieros en función del plan estratégico.

3

• Defender utilizando un sistema de análisis de gestión la toma de una decisión concreta.

Contenidos



- 2.1. La pirámide de ratios y el análisis de gestión.
- 2.2. Análisis de la estrategia con la pirámide de ratios.
- 2.3. Palancas económicas y palancas financieras.
- 2.2. Las limitaciones de las finanzas y la contabilidad en la toma de decisiones.

TEMA 3: CREACIÓN DE VALOR Y ANÁLISIS DE GESTIÓN

Resultados específicos del aprendizaje:

Después de trabajar este tema, el participante será capaz de:

- Identificar y distinguir las diferentes medidas de generación de valor.
- Determinar si una empresa crea o no valor.
- Cuantificar el valor creado por la compañía durante un determinado horizonte temporal.
- Analizar la sostenibilidad de creación de valor.
- Tomar decisiones para asegurar la generación de valor futura.

Contenidos:

- 3.1. Creación de valor: Rentabilidad versus coste de los recursos.
- 3.2. ROI/ ROE /ROA /ROCE.
- 3.3. EVA (Economic Value Added).
- 3.4. ¿Cuál es el mejor indicador?

TEMA 4: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Resultados específicos del aprendizaje:

Al finalizar la exposición, el debate y los casos de aplicación de los contenidos de este tema, el alumnado será capaz de:

- Diseñar un mapa estratégico.
- Identificar aspectos críticos en la consecución e implementación del plan estratégico.
- Diseñar indicadores de análisis de gestión financieros y no financieros relacionándolos entre sí.
- Analizar causas y efectos de los diferentes factores críticos en el éxito o fracaso de la implementación de la estrategia.
- Discutir la interpretación de las causas y efectos y las interrelaciones entre indicadores.
- Retroalimentar el sistema.

Contenidos:



- 4.1. Los cuatro pilares del Cuadro de Mando Integral.
- 4.2. El mapa estratégico.
- 4.3. Los KPI del Cuadro de Mando.
- 4.4. Indicadores financieros y no financieros.
- 4.5. Feedback del sistema de análisis.
- 4.6. Políticas retributivas vinculadas al Cuadro de Mando Integral.

TEMA 5: LA VALORACIÓN DE EMPRESAS COMO HERRAMIENTA DE ANÁLISIS DE GESTIÓN

Resultados específicos del aprendizaje:

Al finalizar este tema, el alumnado será capaz de:

- Escoger el sistema de valoración de empresas más idóneo para cada organización.
- Identificar e interpretar correctamente la incidencia de los componentes que determinan el valor de una empresa.

Contenidos:

- 5.1. Resultados de la toma de decisiones en el valor de la empresa.
- 5.2. Diferentes sistemas de valoración de empresas.
- 5.3. Vincular el sistema de valoración a la situación de la organización.
- 5.4. La lectura del inversor.

5 METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

La asignatura se organiza de manera que el estudiante pueda obtener los conocimientos de los diferentes temas, consiga llevarlos a la práctica, y desarrolle una actitud participativa, proactiva y de espíritu crítico hacia los mismos.

La metodología de la asignatura es eminentemente práctica, por lo que es imprescindible la asistencia a las sesiones presenciales para el aprovechamiento y la superación de la asignatura.

Para cada uno de los temas se facilita previamente todo el material de estudio que el participante tendrá que preparar siguiendo la guía de sesiones facilitada y las instrucciones del profesor. Para cada tema, el profesor realiza una parte de sesión teórica resumen del material –aproximadamente



el 20% del tiempo de cada sesión- para posteriormente trabajar casos, ejercicios, individualmente y en grupo.

Las actividades presenciales que se realizarán mediante:

- Exposición por parte del profesor de los contenidos teóricos de los distintos temas de la asignatura.
- Debate de los contenidos.
- Realización en grupo de casos (previamente preparados fuera del aula por parte de los alumnos).
- Discusión de los casos.
- Feedback y conclusiones de los casos.

6 EVALUACIÓN

De acuerdo con el Plan Bolonia, el modelo premia el esfuerzo constante y continuado del estudiantado. Para el curso 2020-21, un 60% de la nota de la asignatura se obtiene de la evaluación continua de las actividades dirigidas y el 40% restante, del examen final presencial. El examen final tiene una convocatoria.

La nota final de la asignatura (NF) se calculará a partir de la siguiente fórmula:

- NF = Nota Examen Final x 40% + Nota Evaluación Continuada x 60%
- Nota mínima del examen final para calcular la NF será de 40 puntos sobre 100.
- La asignatura queda aprobada con una NF igual o superior a 50 puntos sobre 100.

Tipo de actividad	Descripción	% Evaluación continua	
Entregas:		'	20%
Caso práctico	Trabajo grupal sesión 6	100%	
Cuestionario:	1	1	40%



Examen parcial	Examen para realizar después de cada sesión	100%	
Examen final			40%
	Examen final	100%	

7 BIBLIOGRAFÍA

6.1 BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

Robert S. Kaplan and David P. Norton. Balanced Score Card. Hardvard Business School Press. 2000.

Santandreu, E i P. Valoración, Venta y Adquisición de Empresas. Gestión 2000. 1998.

6.2 BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA

Osterwalder, A, and Pigneur, Y. Business Model Generation.. Deusto 2011.

Santandreu, P i altres. Fundamentos de Análisis Financiero. Granica 2005.

Varios, Nuevas Tendencias en Control y contabilidad de Gestión, ACCID, 2007.

Santandreu, Pi altres. Valoració d'Empreses. Profit, 2009.