



centre adscrit a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA  
DE CATALUNYA  
BARCELONATECH

# GUÍA DOCENTE 2018-19

ASIGNATURA: Control de Gestión

Fecha de elaboración / actualización: Septiembre 2018

# DATOS GENERALES

|                                          |                                                                |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------|
| <b>Asignatura:</b>                       | <b>Control de Gestión</b>                                      |
| <b>Código:</b>                           |                                                                |
| <b>Curso:</b>                            | 2018-19                                                        |
| <b>Titulación:</b>                       | Master Universitario en Administración y Dirección de Empresas |
| <b>Nº de créditos (ECTS):</b>            | 5                                                              |
| <b>Requisitos:</b>                       | Sin requisitos previos                                         |
| <b>Ubicación en el plan de estudios:</b> | 2º cuatrimestre                                                |
| <b>Fecha de la última revisión:</b>      | Septiembre 2018                                                |
| <b>Profesor Responsable:</b>             | <b>Dr. Pol Santandreu</b>                                      |

## 1 DESCRIPCIÓN GENERAL

La asignatura hace un recorrido por la evolución de los diferentes sistemas de Control de Gestión 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 Control de Gestión 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 Control 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 del Control de Gestión 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 control.

## 2 OBJETIVOS

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

- Proporcionar al alumnado una visión gerencial de los sistemas de Control 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 control de gestión.
- Capacitar al alumnado para poder redefinir un plan estratégico y/o un sistema de control 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 control, 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 Control de Gestión en una organización.

### 3 CONTENIDOS

---

#### TEMA 1: EVOLUCIÓN DE LOS SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN EN LAS ORGANIZACIONES

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

##### Contenido:

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

## **TEMA 2: SISTEMAS DE CONTROL DE GESTIÓN BASADOS EN PARÁMETROS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS**

### **Resultados de aprendizaje**

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

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

### **Contenidos**

- 2.1. La pirámide de ratios y el control 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 CONTROL DE GESTIÓN**

### **Resultados de 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 vs 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 de 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 control 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 control.
- 4.6. Políticas retributivas vinculadas al Cuadro de Mando Integral.

## TEMA 5: LA VALORACIÓN DE EMPRESAS COMO HERRAMIENTA DE CONTROL DE GESTIÓN

### Resultados de 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.

## 4 METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

---

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.

## 5 EVALUACIÓN

---

De acuerdo con el Plan Bolonia, el modelo premia el esfuerzo constante y continuado del estudiantado. Un 40% de la nota se obtiene de la evaluación continua de las actividades dirigidas y el 60% porcentaje restante, del examen final presencial. El examen final tiene dos convocatorias.

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

- **NF = Nota Examen Final x 60% + Nota Evaluación Continuada x 40%.**
- 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.

## 6 BIBLIOGRAFÍA

---

### Bibliografia bàsica:

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

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

### Bibliografia 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 , P i altres. Valoració d'Empreses. Profit, 2009.

### Webgrafia

- Asociación Española de Directivos – AED: <http://www.asociaciondedirectivos.org>
- Asociación Española de Dirección y Desarrollo de Personas: <http://www.aedipe.es>
- Asociación profesional para el Desarrollo Organizacional: <http://www.apdo.org>

### Redes sociales

- Strategy workshop <http://santandreuconsultors.blogspot.com.es>
- <http://www.balancedscorecard.org/BSC-Basics/About-the-Balanced-Scorecard>
- <https://www.businessmodelsinc.com/blogs/>