



centro adscrito a:



UNIVERSITAT POLITÈCNICA
DE CATALUNYA
BARCELONATECH

**EXECUTIVE MASTER EN OWNERSHIP AND VALUE
CREATION**
**INNOVACIÓN Y EMPRENDIMIENTO EN LA EMPRESA
FAMILIAR**

**GUÍA DOCENTE DE
ALINEACIÓN ESTRATÉGICA Y
CAPTURA DE VALOR
2022-2023**

DATOS GENERALES

Nombre del módulo:	Alineación Estratégica y Captura de Valor
Curso:	2022 – 2023
Titulación:	Executive Master en Ownership and Value Creation: Innovación y Emprendimiento en la Empresa Familiar
Número de créditos (ECTS):	5
Fecha de la última revisión:	Julio de 2022
Profesor Responsable:	Carlos A. Dumois Núñez, Guillermo Gutiérrez R.

1. DESCRIPCIÓN GENERAL

La Alineación Estratégica es la capacidad de la empresa para capturar valor reorientando los elementos de su operación hacia las prioridades estratégicas de crecimiento.

El alistamiento expedito y ágil de todos los procesos y recursos vinculados con los cambios estratégicos depende de la gestión ejecutiva de los líderes de la empresa. Es fruto de exigir un alto nivel de desempeño en aquellos factores de la operación que harán rendir una determinada estrategia o movimiento organizacional.

Alineación es fluidez de recursos. Lo importante es construir una organización que vea la alineación en gerundio, en continuo proceso. No sólo se trata de estar alineado; la clave radica en estar siempre alineándose.

Son tres los componentes fundamentales de la Alineación: la organización, los recursos y los sistemas de información y control. Cada uno de ellos conforma un área de acción para alinear, un espacio a revisar ante cada cambio, una cancha de captura de valor. En esta asignatura profundizaremos en cada uno de ellos.

2. OBJETIVOS

- Analizar las implicaciones del proceso de alineación en el proyecto de crecimiento de la empresa.
- Identificar caminos para reorientar los recursos de la organización hacia la estrategia de creación de valor y para detonar el rendimiento de la operación.
- Identificar y adecuar los Indicadores y los sistemas de monitoreo e información de la organización a los aspectos relevantes de la Estrategia de Creación de Valor.

3. CONTENIDOS

TEMA 1. Alineación de la Organización

TEMA 2. Alineación de los Recursos

TEMA 3. Alineación de la Información

TEMA 4. Finanzas Operativas

TEMA 5. Finanzas del Valor

TEMA 1. Alineación de la Organización

Resultados del aprendizaje

El participante profundizará en la importancia de convertir ágilmente a la estructura humana de la empresa en protagonistas del cambio y comprenderá la relevancia de la velocidad de respuesta para orquestrar cambios e implementar con efectividad jugadas discontinuas

Contenido

1. Compromiso con el propósito
2. Estructura de responsabilidades
3. Cultura organizacional

TEMA 2. Alineación de los Recursos

Resultados del aprendizaje

Los participantes serán capaces de poder medir el rendimiento de la empresa o de su área de gestión identificando sus procesos críticos y sus recursos básicos. Visualizarán cómo la agilidad para invertir y gastar (desinvertir y ahorrar) es lo que hace la fluidez de recursos; entenderán la dimensión óptima de un negocio y la importancia del margen de maniobra en la flexibilidad financiera.

Contenido

1. Procesos Críticos y Recursos Básicos
2. Fluidez de Recursos
3. Dimensión Óptima y Flexibilidad Financiera

TEMA 3. Alineación de la Información

Resultado del aprendizaje

Los estudiantes aprenderán a medir lo relevante, que no es lo mismo en todos los negocios ni en todos los momentos. Descubrirán qué es importante medir en su empresa en cada momento. Serán capaces de precisar los indicadores operativos, estratégicos y de control del crecimiento de la empresa o de su área de gestión y adaptarlos al monitoreo de los aspectos prioritarios de la Estrategia de Creación de Valor.

Contenido

1. Sistema Básico de Información
2. Sistema de Inteligencia del Entorno
3. Sistema del Control del Crecimiento

TEMA 4. Finanzas Operativas

Resultado del aprendizaje

Los participantes serán capaces de comprender el impacto financiero de las decisiones en todas las áreas de la empresa. Aprenderán a eficientar el manejo del capital de trabajo de su empresa.

Podrán diagnosticar financieramente su empresa a través de la interpretación de estados e indicadores financieros.

Contenido

1. Gestión del Capital de Trabajo
2. Análisis de Estados Financieros
3. Indicadores Financieros

TEMA 5. Finanzas del Valor

Resultado del aprendizaje

Serán capaces de evaluar proyectos de inversión con criterios financieros y empresariales. Comprenderán las distintas formas de valorar negocios. Podrán medir el impacto de sus proyectos en función del valor.

Podrán asimilar los criterios más relevantes en las decisiones de fusión y adquisición de empresas.

Contenido

1. El valor del dinero a través del tiempo
2. Análisis de Proyectos de Inversión
3. Valuación de empresas
4. Fusiones y Adquisiciones

4. METODOLOGÍA DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE

El proceso metodológico de esta asignatura está orientado a la acción, mezclando lo conceptual con la praxis. A tal efecto integra:

SESIONES EN LÍNEA SÍNCRONAS

Se llevan a cabo mediante zoom, son sesiones en tiempo real para exposición de conceptos y modelos, siempre desde un enfoque participativo y orientado a la acción, llegando a conclusiones prácticas más allá que solo a la adquisición de conocimientos.

ANÁLISIS DE CASOS REALES DE GESTIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA FAMILIAR

Presentación y análisis de casos didácticos con diferentes problemáticas de la empresa familiar para la aplicación práctica de los contenidos teóricos de la asignatura.

CASOS VIVENCIALES PRESENTADOS POR EMPRESARIOS

Presentación en vivo de casos reales por empresarios que interactúan con los alumnos en la búsqueda de soluciones y oportunidades.

SESIONES INDIVIDUALES Y GRUPALES DE COACHING

Coaching personalizado durante todo el posgrado para ofrecer seguimiento y retroalimentación del trabajo individual y en equipo.

DIQUES ESTRATÉGICOS Y PROYECTOS DETONADORES DE VALOR

Esta asignatura está orientada a la aplicación práctica del aprendizaje impulsando la identificación y realización de iniciativas relevantes en la Creación de Valor.

PROYECTOS DE INVESTIGACIÓN

Realización de trabajos de investigación individuales o en grupo para profundizar en temas relevantes.

ANÁLISIS DE LECTURAS

Realización de análisis de diferentes lecturas como apoyo para la reflexión y comprensión de los temas tratados durante el máster.

SOLUCIÓN DE DILEMAS EMPRESARIALES

Resolver situaciones específicas que se plantean a los alumnos a través de mini casos en los que hay que proponer una solución.

JUGADAS ESTRATÉGICAS DE CREACIÓN DE VALOR

Cada alumno elegirá cuál(es) de sus Proyectos Detonadores de Valor llevará a la realidad de su empresa. Esta jugada la madurará junto con su equipo y su coach durante el máster y la presentará a quien corresponda en la empresa.

5. EVALUACIÓN

La calificación final de la asignatura se calculará haciendo un promedio ponderado de las notas obtenidas en las diferentes actividades puntuales que se realicen (casos prácticos, retos, proyectos de investigación, etc.)

6. BIBLIOGRAFÍA

6.1. BIBLIOGRAFÍA BÁSICA

- Conjunto de lecturas y artículos que se les compartirá durante la asignatura.

6.2. BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA:

- Amaya Chapa, Néstor Efraín. *Valoración de Empresas*. (2010, febrero 2). Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/valoracion-de-empresas/>
- Aznar Bellver, Jerónimo, et al. (2016). *Valoración de empresas. Métodos y casos prácticos para pequeñas y medianas empresas*. 2a. Edición. Editorial Ardiles y Editorial Univesitat Politècnica de Valencia. ISBN: 978-9569615009
- Damodaran, Aswath. *The Dark Side of Valuation: Valuing Young, Distressed, and Complex Businesses*. Pearson FT Press; 3rd ed. 2018. ISBN: 978-0134854106.
- Damodaran, Aswath, *Investment Valuation: Tools and Techniques for Determining the Value of any Asset*. Wiley 3rd ed. 2012. ISBN: 978-1118130735.
- Daniels, Aubrey. *Bringing Out the Best in People: How to Apply the Astonishing Power of Positive Reinforcement*. McGraw-Hill Education 2016. ISBN: 978- 1259644900
- Daniels, Aubrey; Daniels, James. *Measure of a Leader: The Legendary Leadership Formula for Producing Exceptional Performers and Outstanding*

Results. McGraw-Hill Education 2007. ISBN: 978-0071482660

- Doerr, John. *Measure What Matters: How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs*. Portfolio 2018. ISBN: 978-0525536222.
- Drucker, Peter F. *The Practice of Management*. Harper Business; Reissue edición 2006. ISBN: 978-0060878979
- Drucker, Peter F. *The Five Most Important Questions You Will Ever Ask About Your Organization*. Jossey-Bass; 58270th edición 2008. ISBN: 978-0470227565
- Fernández, Pablo. *Valoración de Empresas: Cómo medir y gestionar la creación de valor*. Gestión 2000 edición 2007. ISBN: 978-8480889803.
- Fernández, Pablo. *Valoración de empresas por descuento de flujos: 10 métodos y 7 teorías* (13 de febrero de 2016). Disponible en SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1266623> o <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1266623>.
- Goldratt, Eliyahu M. *The Goal: A Process of Ongoing Improvement*. North River Press, Fourth Revised Edition 2014. ISBN: 978-0884271956
- Khadem, Riaz; Lorber, Roberto. *Administración en una página: cómo utilizar la información para lograr sus metas*. Ediciones Granica, S.A. 2008. ISBN: 978-8483580738
- Pratt, Shannon P. *Valuing a Business, The Analysis and Appraisal of Closely Held Companies*. McGraw-Hill Library of Investment and Finance 2007. ISBN: 978-0071509350.
- Revello de Toro Cabello, Jose María. *La Valoración de los Negocios: una guía teórico y práctica para valorar empresas*. Delta Publicaciones 2013. ISBN: 978-8415581949.
- Semler, Ricardo. *Contra la Corriente*. Vergara Editor, S. A. 1994. ISBN: 978-9501513257