

Guía Docente

Modalidad online

Cuadro de Mandos y KPIs

Curso 2026/27

**Máster Universitario en
Estrategia, liderazgo y
gestión empresarial**



UCAV

www.ucavila.es

0



Datos descriptivos de la Asignatura

Nombre:	Cuadro de Mandos y KPIs
Carácter:	OPTATIVA
Código:	10331MEL
Curso:	2º
Duración (Semestral/Anual):	Semestral
Nº Créditos ECTS:	6
Prerrequisitos:	NINGUNO
Departamento (Área Departamental):	CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
Lengua en la que se imparte:	CASTELLANO
Módulo:	Cuadro de Mandos y KPIs
Materia:	Cuadro de Mandos y KPIs

**Responsable docente:**Ricardo Reier Forradellas

Licenciado en Administración y Dirección de Empresas (Universidad Complutense de Madrid). MBA (ICADE). Doctor en Economía. Experiencia docente internacional. Director Cátedra UCAV – CEOE ÁVILA

Email: ricardo.reier@ucavila.es

**2.1. CONOCIMIENTOS O CONTENIDOS.**

- CN2 - Aplicar criterios válidos y reflexivos a partir de información incompleta o limitada con el fin de contribuir a una acertada toma de decisiones en el ámbito de la dirección y administración de empresas.
- CN6 - Identificar diferentes metodologías para poder valorar y evaluar la calidad del funcionamiento de las diferentes organizaciones en base a los procesos óptimos de dirección

2.2. HABILIDADES O DESTREZAS.

- H2 - Aplicar herramientas y metodologías diversas en la planificación y dirección de organizaciones.

2.3 COMPETENCIAS.

- C1 - Proponer decisiones de inversión y financiación innovadoras, basadas en una razonada evaluación de los riesgos, costes y beneficios de las distintas opciones que ofrecen los mercados financieros y no financieros.

- C5 - Elaborar rigurosamente y saber interpretar de forma exhaustiva toda la información y las obligaciones contables de cualquier organización desde una perspectiva financiera y fiscal, tanto a nivel interno como a nivel externo.
- C7 - Aplicar la tecnología y la informatización para ejecutar tareas de forma más eficiente a través de la automatización de procesos, la digitalización, el análisis de los datos y las nuevas tecnologías aplicables al ámbito de la gestión y dirección empresarial.

2.4 COMPETENCIAS TRANSVERSALES

CT7 - Desarrollar la responsabilidad y el compromiso ético con el trabajo buscando la excelencia y el bien común.

2.5. RESULTADOS DE APRENDIZAJE ESPECÍFICOS DE LA ASIGNATURA.

Conocimientos o contenidos (CN):

- Planificar adecuadamente las relaciones existentes entre las decisiones corporativas internas de la organización y aquellas de dimensión externa y de carácter competitivo

Habilidades o destrezas (H):

- Aplicar y entender el impacto de las nuevas tecnologías en el ámbito empresarial como fuente de ventaja competitiva en el análisis de los datos.

Competencias (C):

- Utilización y aprovechamiento óptimo de la información procedente de los sistemas informáticos y nuevas tecnologías para la acertada toma de decisiones estratégicas.

- Tomar decisiones estratégicas en la organización que vinculen el día a día con los objetivos corporativos.



3.1. PROGRAMA

Bloque 1. Importancia de la Función Financiera en la práctica Empresarial

- La función financiera en la estructura corporativa
- Financiación y emprendimiento
- Conceptos financieros básicos en la gestión empresarial

Bloque 2. Recursos Financieros de la Empresa y Cuadro de Mandos

- Cash Flow dinámico
- CMI
- Fondo de Maniobra.

Bloque 3. Mediciones y KPI,s

- Principales Indicadores de Medición
- Balance Financiero Digital

3.2. BIBLIOGRAFÍA, RECURSOS Y ENLACES

➤ BIBLIOGRAFÍA

- Bradley, R., Myers, S. y Allen, F. (2010). Principios de Finanzas corporativas. Ed. McGraw Hill. Capítulo 8.
- Estupiñan, G.R. (2008). Estados financieros básicos bajo NIC/NIIF. Colombia: Ecoe Ediciones. Capítulos 2, 3 y 4.
- Galindo, L.A. (2005). Fundamentos de valoración de empresas. España: B-EUMED. Capítulos 1, 2 y 3.
- Higgins, R.I. (2004). Análisis para la dirección financiera. España. McGraw-Hill Interamericana España. Capítulo 8.
- Jaramillo, F. (2010). Valoración Empresas. Colombia: Ecoe Editorial. Capítulo 4.

- Koller, T. Goedhart, M. Wessels, D. (2010). *Valuation. Measuring and managing the value of companies*. (5th ed.). McKinsey&Co. USA. John Wiley&Sons. Capítulos 6, 7, 8, 9, 10, 11 y 14.
- López, F., García, P. (2005). *Finanzas para el mundo corporativo: un enfoque práctico*. McGraw-Hill Interamericana de España. Capítulo 6.
- Martínez, E. (2005). *Finanzas para directivos*. España: McGraw-Hill Interamericana de España. Capítulo 1.
- Mendez, S.M., Lamothe, F.P. (2013). *Opciones reales: métodos de simulación y valoración*. EcoBook. Editorial Economias. Capítulos 1, 2 y 3.
- Salinas, G. (2009). *Valoración y evaluación de marcas: medir para crear valor*. Editorial Deusto. Capítulos 2, 4 y 5.

➤ **BIBLIOGRAFÍA ESPECÍFICA DE LA ASIGNATURA**

- Evergreen, S. D. H. (2016). *Effective data visualization: The right chart for the right data*. SAGE Publications.
- Few, S. (2013). *Information dashboard design: Displaying data for at-a-glance monitoring* (2nd ed.). Analytics Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70(1), 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press.
- Knaflic, C. N. (2015). *Storytelling with data: A data visualization guide for business professionals*. Wiley.
- Parmenter, D. (2020). *Key performance indicators: Developing, implementing, and using winning KPIs* (4th ed.). Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119620785>
- Preece, J., Rogers, Y., & Sharp, H. (2007). *Interaction design: Beyond human-computer interaction* (2nd ed.). Wiley.

- Wexler, S., Shaffer, J., & Cotgreave, A. (2017). The big book of dashboards: Visualizing your data using real-world business scenarios. Wiley.

4



Indicaciones metodológicas

La asignatura se desarrollará a través de los siguientes métodos y técnicas generales, que se aplicarán diferencialmente según las características propias de la asignatura:

Clase magistral: mediante la clase magistral el profesor de la asignatura expondrá y explicará a los alumnos los contenidos principales de la misma, fomentando la participación y la opinión crítica de los alumnos.

Estudio y análisis de casos prácticos: el alumno resolverá casos prácticos planteados por el profesor. El alumno se enfrentará a situaciones con las que se encontrará en su posterior vida profesional, y deberá tomar las decisiones oportunas basándose en los conceptos estudiados en la asignatura,

Realización de trabajos individuales: El alumno, aparte de los trabajos en grupo correspondientes, deberá realizar trabajos individuales y/o casos prácticos planteados por el profesor.

Presentaciones en clase. Los alumnos deberán presentar brevemente de forma individual una serie de temas propuestos por el profesor, así como presentar en grupo el trabajo obligatorio de la asignatura.

Tutorías. Durante un intervalo de 2 horas semanales (dependiendo del número de alumnos), fijadas previamente y debidamente comunicada a los estudiantes, éstos tendrán la posibilidad de contactar con el profesor de la asignatura con el fin de plantear dudas, comentar lecturas, trabajos, casos, etc., todo lo cual facilita y redunda en una mejor comprensión de la materia por parte del alumno

Estudio personal de la materia: El estudio individual de la materia es la actividad formativa tradicional por excelencia. Además de los materiales suministrados al

alumno que han sido elaborados por el profesorado de la asignatura, el profesor podrá orientar al alumno en el estudio de la materia con recursos complementarios.

Lectura de libros: El profesor, en función del desarrollo de la asignatura, podrá proponer la lectura de algún libro que considere útil e interesante para completar los conocimientos de la materia, exigiendo al final un informe, crítico de su lectura, a través de una exposición escrita.

Lectura y reflexión personal sobre artículos y páginas web relacionadas:

El profesor indicará a los alumnos algún artículo o página web de interés para que lean y reflexionen sobre él, realizándose un posterior debate en clase.

Trabajo sobre material audiovisual: El profesor podrá facilitar a los alumnos la audición de alguna conferencia de expertos o fragmentos de algún reportaje filmográfico para facilitar la comprensión de la materia a través del correspondiente enlace en la plataforma virtual. Sobre el mismo requerirá un breve resumen o una valoración personal del asunto que se trata.

Tutorías personalizadas: El profesor pondrá a disposición del alumno un tiempo para que éste pueda plantear cuantas dudas le surjan en el estudio de la materia, pudiendo el docente ilustrar sus explicaciones por medio de ejemplos y cualquier otra orientación de interés para el alumno.

Estudio del alumno y desarrollo de los trabajos planteados.

5



Evaluación

La evaluación es un componente fundamental de la formación del alumno. Está compuesta por un examen final escrito y la evaluación continua, que consta de ejercicios y actividades evaluables.

La evaluación de esta asignatura se realiza mediante la media del examen (valorado en un 60%) y la realización de un trabajo obligatorio individual (con valor del 30%).

➤ Examen (70 % de la nota final)

La superación de dicho examen constituye un requisito indispensable para la superación de la asignatura. El alumno deberá tener en el examen al menos un 5 sobre 10 para poder realizar la ponderación de notas. El alumno con nota inferior se considerará suspenso. El alumno dispondrá de dos convocatorias de examen por curso académico.

No se guardará la nota del examen, si éste estuviera aprobado, para una convocatoria posterior.

➤ Actividades (30% de la nota final)

La superación de las actividades constituye un requisito indispensable para la superación de la asignatura. En el caso de tener las actividades superadas y no aprobar el examen, se guardará su nota hasta la segunda convocatoria de examen perteneciente al curso académico actual.

No se admitirán trabajos fuera de la fecha límite de entrega, que será comunicada al alumno con suficiente antelación.

EJERCICIOS Y ACTIVIDADES EVALUABLES	PROPORCIÓN
Actividades varias	30%
Examen final	70%
TOTAL	100%

Criterios de calificación de la evaluación continua

Los criterios para la evaluación del trabajo obligatorio se presentan en la siguiente tabla, donde se resumen los aspectos a valorar y el porcentaje que representa cada uno de los mismos:

COMPONENTES EVALUABLES	PROPORCIÓN
------------------------	------------

Contenidos generales	10%
Temas de especialidad	75%
Otras aportaciones	15%
TOTAL	100%

Los criterios para la evaluación de la evaluación continua son los siguientes:

ASPECTO DEL TEXTO	CARACT. POSTIVAS	1	0,75	0,5	0,25	0	CARACT. NEGATIVAS
Estructura (orden lógico)	Bien organizado						Sin orden, índice o esquema
Formato	Adecuado						Inadecuado
Objetivos	Fundamentados y claros						No se especifican
Expresión escrita	Corrección gramatical y ortografía						Incorrección y faltas
Metodología	Bien expuesta						Mal o no se explica
Bibliografía	Se utiliza la necesaria						No hay indicios de ello
Terminología	Adecuado uso						Uso inadecuado
Análisis	Corrección						Incorrección
Interpretación	Rigurosa						Defectuosa o inexistente
Conclusión	Existe, clara y correcta						Confusa, errada o ausente
Argumentación	Coherente y acertada						Afirmaciones poco coherentes

Los criterios para la evaluación de una exposición oral individual (en caso de haberla) realizada por teléfono o mediante charla interactiva son los siguientes:

DESTREZAS Y ACTITUDES	PROPORCIÓN
Capacidad de observación	10%
Capacidad para captar expectativas y deseos ajenos	10%
Integración en el grupo	10%
Expresión verbal	10%

Capacidad de exponer	10%
Control del tiempo	10%
Dominio del tema	10%
Organización	10%
Rigor académico	10%
Presentación adecuada (palabras, gestos, posturas, atuendo, etc.)	5%
Capacidad para integrar aportaciones, correcciones, etc.	5%
TOTAL	100%



Para el apoyo tutorial, el alumno tendrá a su disposición un equipo docente encargado de acompañar al alumno durante toda su andadura en el proceso formativo, prestando una atención personalizada al alumno. Sus funciones están claramente diferenciadas complementándose al mismo tiempo. Las dos personas principales de este acompañamiento tutorial son:

- **Orientador Académico Personal:** encargado de planificar al alumno el estudio de la asignatura en función del tiempo disponible, incluso realiza nuevas planificaciones ajustándose a nuevos periodos marcados por el alumno según sus circunstancias personales y familiares. Otra de sus funciones es la de realizar un seguimiento del estudio del alumno, así como de dar al alumno información de carácter general necesaria en su proceso formativo.
- **Profesor docente:** encargado de resolver todas las dudas específicas de la asignatura y de informar al alumno de todas las pautas que debe seguir para realizar el estudio de la asignatura.

Horario de tutorías de la asignatura: En relación a los horarios de atención en tutorías para consultas, aclaración de dudas, revisiones de trabajos y exámenes, etc., el profesor informará en la plataforma Blackboard de las franjas en las que tenga disponibilidad, pudiendo variar de un cuatrimestre a otro y también durante los meses de

verano. Todo ello será informado oportunamente y con suficiente antelación a través del Campus Virtual.

Herramientas para la atención tutorial: Plataforma Blackboard, atención telefónica

7



Prácticas Presenciales

Esta asignatura no requiere de la realización de prácticas en laboratorio, aunque tanto las sesiones de exposición de trabajos como los informes escritos pueden ser considerados como prácticas.

8



Horario de la asignatura y Calendario de temas

Horario de la asignatura: El alumno deberá consultar los horarios de clases de la asignatura y el calendario de temas en el apartado correspondiente dentro de la página web de la UCAV: www.ucavila.es. Igualmente, se informará de ellos en la Plataforma Blackboard.

ES MUY IMPORTANTE QUE EL ALUMNO CONSULTE LOS HORARIOS DE CLASES QUE CORRESPONDEN A SU GRUPO DE DOCENCIA CONCRETO.