

Ficha Técnica

Titulación:	Grado en Administración y Dirección de Empresas		
Plan BOE:	BOE número 67 de 19 de marzo de 2014		
Asignatura:	Análisis de la Viabilidad Empresarial		
Módulo:	Multidisciplinar		
Curso:		Créditos ECTS:	6
Tipo de asignatura:	Optativa	Tipo de formación:	Teórico - Práctica

Presentación

La asignatura de Análisis de la Viabilidad Empresarial aborda la evaluación de la viabilidad empresarial bajo el prisma de la Administración y Dirección de Empresas. La misma pretende dotar al alumno de un conjunto estructurado de herramientas que sirva para determinar si un negocio es viable o no. Dicho marco conceptual tiene como propósito ser directamente aplicable a la resolución de casos prácticos. A tal efecto, se estudian los aspectos más significativos que deben ser considerados en el ámbito empresarial: ¿Es viable el modelo de negocio de la empresa? ¿Dispone la compañía de la estrategia adecuada? ¿Cuenta con un buen sistema de control de gestión? ¿Dispone de unos sistemas operativos y de información para la realización de sus actividades que garanticen su viabilidad? ¿Realiza un correcto análisis y gestión de sus principales riesgos? ¿Es viable desde el punto de vista económico - financiero? ¿Cuenta con una adecuada organización y gestión de sus recursos humanos? ¿Analiza y selecciona correctamente los proyectos de inversión que resulten viables y creen valor? En el caso de que tenga algún grado de actividad internacional ¿Son viables sus negocios internacionales? Y por último, si realiza actividades con base tecnológica e innovadoras ¿Dispone de las herramientas adecuadas para evaluar su viabilidad?

La aplicación de todos ellos servirá para escrutar y diagnosticar la situación de la empresa y emitir opinión sobre su viabilidad, así como para exponer un conjunto de acciones correctoras que puedan salvaguardarla.

Competencias y/o resultados del aprendizaje

- Identificar la viabilidad de modelos de negocio.
- Determinar si la estrategia de la empresa es adecuada o no.
- Diagnosticar el sistema de control de gestión de la empresa.
- Evaluar los sistemas operativos y de información.
- Determinar si la empresa evalúa correctamente sus riesgos.
- Analizar la viabilidad económica – financiera de la empresa.
- Comprobar si la empresa cuenta con un adecuado sistema de análisis de proyectos de inversión.
- Estudiar si su organización y gestión de recursos humanos contribuye o no a la viabilidad del negocio.
- Estudiar si la empresa analiza adecuadamente la viabilidad de sus negocios internacionales.
- Determinar si son viables sus actividades tecnológicas e innovadoras.

Contenidos Didácticos

Unidad didáctica 1. Análisis de la viabilidad empresarial a través del modelo de negocio

1. Introducción
2. Segmentos de mercado
 - 2.1. Mercado de masas
 - 2.2. Nicho de mercado
 - 2.3. Mercado segmentado
 - 2.4. Mercado diversificado
 - 2.5. Plataformas multilaterales
3. Propuestas de valor
 - 3.1. Novedad
 - 3.2. Mejora del rendimiento
 - 3.3. Personalización
 - 3.4. «El trabajo hecho»
 - 3.5. Diseño
 - 3.6. Marca y estatus
 - 3.7. Precio
 - 3.8. Reducción de costes
 - 3.9. Reducción de riesgos
 - 3.10. Accesibilidad
 - 3.11. Comodidad o utilidad
4. Canales
 - 4.1. Tipos de canales
 - 4.2. Fases del canal
5. Relaciones con los clientes
 - 5.1. Asistencia personal
 - 5.2. Asistencia personal exclusiva
 - 5.3. Autoservicio
 - 5.4. Servicios automáticos
 - 5.5. Comunidades
 - 5.6. Creación colectiva
6. Fuentes de ingresos
 - 6.1. Formas de generar ingresos

- 6.2. Mecanismos de fijación de precios
 - 6.2.1. Mecanismos de fijación de precios fijos
 - 6.2.2. Mecanismos de fijación de precios dinámicos
- 7. Recursos clave
- 8. Actividades clave
- 9. Aliados clave 33
 - 9.1. Optimización y economías de escala
 - 9.2. Reducción de riesgos e incertidumbre
 - 9.3. Compra de determinados recursos y actividades
- 10. Estructura de costes
- 11. Caso práctico: la desagregación de las telecomunicaciones móviles
- 12. Caso práctico: la transformación del sector editorial

Unidad didáctica 2. Análisis de la viabilidad de la estrategia empresarial

- 1. Introducción
- 2. Cuestiones básicas referentes a la estrategia corporativa
- 3. El análisis del entorno general
- 4. El análisis del entorno específico
- 5. El análisis interno de los recursos y capacidades
- 6. La identificación de la ventaja competitiva de la empresa
- 7. El ámbito de producto, el ámbito geográfico y el nivel de integración de las actividades
- 8. El enfoque correcto de la estrategia sobre la base del ciclo de vida del producto
- 9. La dirección de desarrollo elegida
- 10. El método de desarrollo elegido
- 11. El proceso de planificación estratégica utilizado
- 12. La evaluación y selección de la estrategia
- 13. La implantación de la estrategia

Unidad didáctica 3. Análisis del sistema de control de gestión

- 1. Introducción
- 2. Planificación estratégica y control de gestión
- 3. El control estratégico
- 4. El sistema de control de gestión
- 5. La estructura del sistema de control: la organización por centros de responsabilidad
- 6. El proceso de control de gestión

7. El sistema de información y control
8. La medición de los resultados de la empresa: los instrumentos de control de gestión
9. El presupuesto
 - 9.1. El presupuesto de ventas
 - 9.2. El presupuesto de producción
 - 9.3. El presupuesto de gastos comerciales
 - 9.4. El presupuesto de gastos generales
 - 9.5. El presupuesto de inversión
 - 9.6. El presupuesto financiero
10. El proceso presupuestario
 - 10.1. Fases del proceso presupuestario
 - 10.2. Errores comunes durante el proceso presupuestario
 - 10.2.1. Primera etapa: inicio del proceso de elaboración del presupuesto
 - 10.2.2. Segunda etapa: elaboración de presupuestos operativos
 - 10.2.3. Tercera etapa: negociaciones de los presupuestos
 - 10.2.4. Cuarta etapa: obtención del presupuesto
 - 10.2.5. Quinta etapa: aprobación de los presupuestos
 - 10.2.6. Sexta etapa: seguimiento y control
 - 10.2.7. Séptima etapa: actualizaciones de los presupuestos
11. El control presupuestario y el análisis de desviaciones presupuestarias
 - 11.1. El concepto de desviación
 - 11.2. Desviaciones en ingresos
 - 11.2.1. Desviación en precios
 - 11.2.2. Desviación en volumen
 - 11.3. Desviación de costes variables
 - 11.3.1. Desviación técnica
 - 11.3.2. Desviación económica
 - 11.4. Desviaciones de costes fijos de producción
 - 11.4.1. Desviación en capacidad
 - 11.4.2. Desviación en eficiencia
 - 11.5. Desviaciones de gastos variables no asociados a la producción
 - 11.6. Desviaciones de ingresos y gastos fijos no asociados a la producción
 - 11.7. Desviaciones de gastos financieros
12. El cuadro de mando
 - 12.1. Características de un cuadro de mando

- 12.2. El cuadro de mando integral
- 13. Evaluación del control interno

Unidad didáctica 4. Evaluación de los sistemas operativos y de información de la empresa

- 1. Introducción
- 2. Sistemas integrados de gestión
 - 2.1. La integración de los procesos
 - 2.2. Definición de un sistema Enterprise Resource Planning
 - 2.3. Módulo de aprovisionamiento
 - 2.4. Módulo de producción
 - 2.5. Módulo de ventas
 - 2.6. Módulo de finanzas
 - 2.7. Módulo de recursos humanos
 - 2.8. Módulo de gestión de medios técnicos y mantenimiento
 - 2.9. Características generales de un Enterprise Resource Planning
 - 2.10. Metodología y criterios para la selección de un sistema Enterprise Resource Planning
 - 2.11. Mercado de los Enterprise Resource Planning
 - 2.12. Implantación de un sistema Enterprise Resource Planning
 - 2.13. Análisis económico
- 3. Sistemas de contabilidad financiera
 - 3.1. Papel del sistema de contabilidad financiera en la organización
 - 3.2. Clases de información contable y financiera
 - 3.3. Características de los sistemas de contabilidad financiera
 - 3.4. Aplicaciones típicas y características generales
 - 3.4.1. Mayor general
 - 3.4.2. Cuentas a cobrar
 - 3.4.3. Cuentas a pagar
 - 3.4.4. Nómina
 - 3.5. Selección de un sistema de información financiera
- 4. Sistemas de información de marketing y aplicaciones Customer Relationship Management
 - 4.1. La empresa como procesador de información
 - 4.2. La explotación de la relación con el cliente
 - 4.3. Sistemas de información de marketing
 - 4.4. Modelo del sistema de información de marketing
 - 4.5. Aplicaciones de Customer Relationship Management

5. Herramientas de Business Intelligence y sistemas de apoyo a la toma de decisiones
 - 5.1. Business Intelligence
 - 5.2. Herramientas de Business Intelligence
 - 5.2.1. Sistemas de Datawarehousing
 - 5.2.2. Explotación de la información registrada en Internet
 - 5.2.3. Aplicaciones de apoyo a la toma de decisiones y herramientas de soporte a la gestión
6. Website corporativo y comercio electrónico
 - 6.1. El website corporativo
 - 6.2. Comercio electrónico
 - 6.3. Comercio B2B
7. Otras aplicaciones de las tecnologías de información y comunicación en el ámbito empresarial
 - 7.1. Otras aplicaciones de las tecnologías de información y comunicación en el ámbito empresarial
 - 7.2. La gestión de las tecnologías de información y comunicación en la empresa
 - 7.3. La gestión de la seguridad de la información
8. Redes sociales y Web 2.0, Communiting y otros modelos y formatos de software social
 - 8.1. Redes sociales y Web 2.0
 - 8.2. Communiting: comunidades y marketing
 - 8.3. Otros modelos y formatos de software social

Unidad didáctica 5. Análisis y gestión del riesgo

1. Introducción
2. Definición de riesgo
3. ¿Por qué las empresas deben gestionar el riesgo?
4. Gestión del riesgo corporativo
5. El proceso de gestión del riesgo
6. La identificación del riesgo
7. Riesgos del negocio
 - 7.1. Riesgos macro
 - 7.2. Riesgos estratégicos
 - 7.3. Riesgos operativos
 - 7.3.1. Riesgos en el proceso de comercialización
 - 7.3.2. Riesgos en el proceso de aprovisionamiento
 - 7.3.3. Riesgos en el proceso productivo

8. Riesgo financiero
 - 8.1. Riesgo de endeudamiento financiero
 - 8.2. Riesgo de coste financiero
 - 8.3. Riesgo de refinanciación
 - 8.4. Concentraciones y dependencias de entidades de crédito
 - 8.5. Claves para minimizar el riesgo financiero
 - 8.6. Debilidades de la empresa y factores externos que pueden provocar un aumento del riesgo financiero
9. Riesgo de inversión financiera
10. Riesgos de divisa
11. Medición del riesgo
 - 11.1. Concentraciones y dependencias de clientes
 - 11.2. Concentraciones y dependencias de proveedores
 - 11.3. Concentraciones y dependencias de productos y servicios
 - 11.4. Concentraciones y dependencias del mercado
 - 11.5. Concentraciones y dependencias de la producción y tecnología
 - 11.6. Dependencia climática y ecológica
 - 11.7. Dependencias contractual y jurídica
 - 11.8. Dependencia fiscal
 - 11.8.1. Características del sistema tributario
 - 11.8.2. Procedimientos
 - 11.8.3. Acciones para reducir los riesgos fiscales
 - 11.8.4. Mapa de riesgos fiscales
 - 11.9. Dependencia política
12. Priorización de riesgos
13. Política de riesgos
 - 13.1. Gobierno de la empresa
 - 13.2. Creación de valor
 - 13.3. Riesgo corporativo
 - 13.4. Alineación de los intereses de los directivos con los intereses de los propietarios
 - 13.5. Evaluación de la gestión
 - 13.6. Coordinación con el proceso de gestión estratégica de la empresa
 - 13.7. La decisión de rechazar el riesgo
 - 13.8. La decisión de aceptar el riesgo sin protección
 - 13.9. La decisión de aceptar el riesgo protegiéndose contra él

14. Control y seguimiento del riesgo

Unidad didáctica 6. Viabilidad económico-financiera de la empresa

1. Introducción

2. El análisis de la estructura económica

- 2.1. Evolución del pie del balance y de las ventas
- 2.2. Inversión en activo corriente y en activo no corriente
- 2.3. Análisis de las principales partidas del activo corriente y comparación con las ventas
- 2.4. Comentario sobre las principales partidas del activo no corriente

3. Estructura financiera

- 3.1. Fondos propios y fondos ajenos
- 3.2. Fondos de largo plazo y fondos de corto plazo
- 3.3. Fondos con coste y fondos sin coste
- 3.4. Correlación entre partidas de activo y de pasivo
- 3.5. Análisis del fondo de maniobra

4. Análisis de la cuenta de pérdidas y ganancias

- 4.1. Composición y evolución de las ventas netas
- 4.2. Análisis del coste de las ventas
- 4.3. Análisis del resultado bruto de la explotación
- 4.4. Análisis de los gastos de explotación
- 4.5. Análisis del resultado neto de la explotación
- 4.6. Análisis del resultado financiero
- 4.7. Análisis del impuesto sobre beneficios
- 4.8. Análisis del resultado neto
- 4.9. Análisis del EBITDA
- 4.10. Análisis del punto muerto y del apalancamiento operativo

5. Análisis de la liquidez

- 5.1. Análisis de los ratios
 - 5.1.1. Ratios de corto plazo
 - 5.1.2. Ratios de largo plazo o solvencia
- 5.2. Análisis del fondo de maniobra y las necesidades operativas de fondos 261
- 5.3. Análisis del periodo medio de maduración
 - 5.3.1. El periodo medio de maduración de empresas comerciales
 - 5.3.2. Periodo medio de maduración de empresas industriales

6. Análisis de la rentabilidad

- 6.1. Ratios básicos
 - 6.1.1. Rentabilidad sobre los activos totales (ROI o ROTA)
 - 6.1.2. Rentabilidad económica o rentabilidad sobre los activos netos (ROIC, ROCE o RONA)
 - 6.1.3. Rentabilidad financiera (ROE)
- 6.2. Desglose de la rentabilidad económica
- 6.3. Desglose de la rentabilidad financiera
7. Análisis de la capacidad de crecimiento de la empresa
8. Análisis del cash flow
9. Análisis integrado de los estados económico-financieros

Unidad didáctica 7. Evaluación del sistema de análisis de proyectos de inversión

1. Introducción
2. Creación de valor
3. Beneficio contable y creación de valor
4. Indicadores de creación de valor
 - 4.1. El valor actual neto (VAN)
 - 4.2. La tasa interna de retorno (TIR)
 - 4.3. El periodo de recuperación de la inversión o pay back
 - 4.4. El pay back descontado
 - 4.5. El pico máximo de necesidades de financiación o peak fund
5. Flujos de caja
 - 5.1. La inversión del proyecto
 - 5.1.1. Inversión en inmovilizado
 - 5.1.2. Inversión en necesidades operativas de fondos
 - 5.2. El flujo libre de caja del proyecto o free cash flow
 - 5.3. El flujo de caja de la deuda
 - 5.4. El flujo de caja para el accionista
6. El coste de capital
 - 6.1. Riesgo y rentabilidad
 - 6.2. El coste promedio ponderado del capital
 - 6.3. El coste de los recursos propios
 - 6.4. Obtención de la beta de un proyecto para una empresa no cotizada. Beta apalancada y beta desapalancada
 - 6.5. El coste de los recursos ajenos

- 6.6. Tasa de descuento apropiada para cada tipo de flujos
7. Riesgos de inversión financiera
8. El uso de los múltiplos
9. El modelo completo de análisis y valoración de inversiones
10. Inductores de creación de valor
11. El modelo de análisis de inversiones como herramienta para la toma de decisiones

Unidad didáctica 8. Evaluación de la organización y gestión de recursos humanos

1. Introducción
2. La estructura organizativa
 - 2.1. El diseño de la estructura organizativa
 - 2.2. El organigrama de la empresa
 - 2.3. Tipos de estructura organizativa
 - 2.3.1. Estructura organizativa simple
 - 2.3.2. Estructura organizativa funcional
 - 2.3.3. Estructura organizativa territorial
 - 2.3.4. Estructura organizativa divisional
 - 2.3.5. Estructura organizativa matricial
 - 2.4. La implantación de la estructura organizativa
 - 2.5. La definición de las normas de puesto y de servicio
3. La dirección de recursos humanos
4. Ventaja competitiva basada en la administración y dirección de recursos humanos
5. Los recursos humanos y la gestión del conocimiento
 - 5.1. El flujo del conocimiento en las organizaciones
 - 5.2. Estrategias para la gestión del conocimiento
 - 5.2.1. Estrategia basada en la creación de un almacén de conocimientos
 - 5.2.2. Estrategia basada en la creación de redes de expertos
 - 5.2.3. Estrategia basada en la medición del capital intelectual
 - 5.3. La dimensión humana y organizativa de la gestión del conocimiento
6. El control de los recursos humanos
 - 6.1. Productividad
 - 6.2. Rotación
 - 6.3. Movilidad funcional o geográfica
 - 6.4. Estructura de la plantilla
 - 6.5. Formación

- 6.6. Coste medio
- 6.7. Abanico salarial
- 6.8. Coeficiente de horas extraordinarias
- 6.9. Absentismo
- 6.10. Puntualidad
- 6.11. Siniestralidad
- 7. El impacto de las prácticas gerenciales en la gestión de los recursos humanos: el papel de la dirección general y de los mandos intermedios
 - 7.1. El papel de la dirección general
 - 7.2. La importancia de los mandos intermedios en la organización
- 8. La evaluación sobre la organización y gestión de los recursos humanos
 - 8.1. Los recursos humanos de la organización
 - 8.2. La organización empresarial
 - 8.3. Las concentraciones y dependencias de recursos humanos, funcionales y de poder

Unidad didáctica 9. Análisis de la viabilidad de los negocios internacionales

- 1. Introducción
- 2. La empresa internacional
- 3. El diseño de una estrategia internacional
 - 3.1. Localización y coordinación de las actividades
 - 3.1.1. La localización o configuración de las actividades
 - 3.1.2. La coordinación
 - 3.2. Acceso al mercado y la estructura de la oferta
 - 3.2.1. La accesibilidad al mercado
 - 3.2.2. La estructura de la oferta
 - 3.3. El rombo de la ventaja nacional
 - 3.3.1. Las condiciones de los factores de producción
 - 3.3.2. El contexto para la estrategia y la rivalidad de las empresas
 - 3.3.3. Las condiciones de la demanda
 - 3.3.4. Los sectores afines y auxiliares
- 4. Estrategia de entrada en mercados exteriores
 - 4.1. La exportación
 - 4.2. Los sistemas contractuales
 - 4.3. La inversión directa en el exterior
- 5. El comercio exterior

- 5.1. Medios de pago y cobro internacionales
- 5.2. Financiación de las operaciones de comercio exterior
 - 5.2.1. Financiación de las importaciones
 - 5.2.2. Financiación de las exportaciones
- 5.3. Incoterms y seguro de transportes
 - 5.3.1. Incoterms
 - 5.3.2. Seguro de transportes
- 5.4. Fiscalidad en el comercio exterior
- 6. Dirección y organización de los negocios internacionales
 - 6.1. Estructura organizativa
 - 6.2. Mecanismos de integración
 - 6.3. Sistemas de control e incentivos
 - 6.4. Procesos de toma de decisiones
 - 6.5. Cultura organizativa
 - 6.6. Personal
- 7. La gestión del riesgo en los negocios internacionales
 - 7.1. Riesgo de convertibilidad
 - 7.2. Riesgo de tipo de cambio
 - 7.2.1. Mercados de divisas
 - 7.2.2. Relación entre tipos de cambio spot, tipos de cambio forward, inflación y tipos de interés
 - 7.2.3. Cobertura del riesgo de tipo de cambio
 - 7.2.4. Cobertura del riesgo de tipo de cambio
 - 7.3. Riesgo por exposición contable
 - 7.4. Riesgo por exposición económica
 - 7.5. Riesgo país

Unidad didáctica 10. Análisis de la viabilidad de actividades tecnológicas e innovadoras

- 1. Introducción
- 2. Investigación, desarrollo e innovación
 - 2.1. Definiciones básicas y tipos de innovación
 - 2.2. Tipos de innovación
 - 2.3. Investigación, desarrollo e innovación en España
- 3. Tecnología e industrias con base tecnológica
 - 3.1. Tecnología

- 3.2. Definición de industria con base tecnológica
- 3.3. Características de las industrias con base tecnológica
4. Dirección estratégica innovadora
 - 4.1. Modelos de innovación empresarial
 - 4.1.1. Los «océanos azules»
 - 4.1.2. La innovación disruptiva
 - 4.1.3. La innovación abierta (open innovation)
 - 4.2. Estrategia y sistema de innovación
5. El proceso de innovación
6. La fase precursora de la innovación
7. La identificación de las oportunidades
8. Formulación y formato de las ideas
9. La construcción del negocio
10. Creación de las capacidades para la innovación: organización y gestión de la innovación en la empresa
 - 10.1. Características de la organización innovadora
 - 10.2. Creación de estructuras propicias para la innovación
11. El control y las métricas de la innovación
 - 11.1. Métricas relacionadas con los inputs
 - 11.2. Métricas relacionadas con el proceso de innovación
 - 11.3. Métricas relacionadas con los outputs
12. Financiación de actividades innovadoras y nuevos emprendimientos
 - 12.1. Financiación de una start-up en función de su ciclo de vida
 - 12.2. Instrumentos de financiación de la start-up
 - 12.2.1. Fondos propios
 - 12.2.2. Subvenciones y ventajas fiscales
 - 12.2.3. Fondos ajenos bancarios
 - 12.2.4. Fondos ajenos no bancarios
 - 12.3. Proceso de inversión financiera en una start-up
13. Valoración y análisis de viabilidad de actividades tecnológicas e innovadoras
 - 13.1. Características especiales de los nuevos emprendimientos a la hora de su valoración
 - 13.2. Aspectos a tener en cuenta para la selección de proyectos de innovación
 - 13.3. Análisis de la viabilidad comercial
 - 13.4. Análisis de la viabilidad tecnológica
 - 13.5. Análisis de la viabilidad económico-financiera

Contenidos Prácticos

Durante el desarrollo de la asignatura se realizarán las siguientes actividades prácticas:

- Actividades de aprendizaje basadas en la participación activa de los alumnos (ej.: Foros de debate sobre aspectos relacionados con el análisis de la viabilidad empresarial).
- Realización de casos prácticos en actividades de evaluación continua donde los alumnos tendrán que aplicar a sectores específicos las herramientas de análisis de viabilidad aprendidas en la teoría.
- Realización de controles en la que los alumnos deberán razonar críticamente los conocimientos adquiridos en las unidades para poder elegir la respuesta correcta entre las alternativas planteadas.

Evaluación

El sistema de evaluación del aprendizaje de la UDIMA contempla la realización de diferentes tipos de actividades de evaluación y aprendizaje. El criterio de valoración establecido se detalla a continuación:

Actividades de aprendizaje	10%
Controles	10%
Actividades de Evaluación Continua (AEC)	20%
Examen final presencial	60%
TOTAL	100%

Bibliografía

Álvarez de Novales, J.M.: *Acción estratégica*, McGraw-Hill, Instituto de Empresa.

Anthony, S.D., Sinfield, J.V., Johnson, M.W. y Altman, E.J.: *Guía del innovador para crecer. Cómo aplicar la innovación disruptiva*, Harvard Business Press.

Archel, P., Lizárraga, F. y Sánchez, S.: *Estados contables. Elaboración, análisis e interpretación*, Pirámide.

Ballesteros, A.J.: *Comercio exterior. Teoría y práctica*, Universidad de Murcia.

Bolchover, D.: *The Living Dead. Switched off, Zoned out. The shocking Truth about Office Life*, Capstone.

Carneiro, M.: *Dirección estratégica innovadora*, Netbiblo.

Carpizo, J.: «Riesgos fiscales ¿cómo delimitarlos?», *Estrategia Financiera*, núm. 285.

Chan Kim, W. y Mauborgne, R.: *Blue Ocean Strategy. How to Create an Uncontested Market Space and Make the Competition Irrelevant*, Harvard Business School Press.

Chesbrough, H.: *Open Innovation. The New Imperative for Creating and Profiting from Technology*, Harvard Business School Press.

Christensen, C.M.: *The Innovator Solution. Creating and Sustaining Successful Growth*, Harvard Business School Press.

Couso, P.: «La aplicación del software financiero a las políticas de recortes», *Estrategia Financiera*,

núm. 292.

Damodaran, A.: *The Dark Side of Valuation*, Second Edition, FT-Prentice Hall.

— *Investment Valuation*, John Wiley &-Sons.

Dans, E.: *Todo va a cambiar. Tecnología y evolución: adaptarse o desaparecer*, Deusto.

Drucker, P.: *Desafíos de la gerencia para el siglo XXI*, Grupo Editorial Norma.

Duck, J.: *The Change Monster*, Three Rivers Press.

Fernández, P.: *Valoración de empresas*, Gestión 2000.

Ferràs, X.: *Innovación 6.0. El fin de la estrategia*, Plataforma Editorial.

Ferràs, X. y Ponti, F.: *Pasión por innovar. De la idea al resultado*, Granica.

Flores, F, Lizcano, J.L., Mora, M. y Rejón, M.: «Integrated reporting: cómo informarán las empresas en un nuevo escenario económico», *Estrategia Financiera*, núm. 292.

Friedman, T.L.: *The World is Flat. A Brief History of the Twenty-First Century. Further Updated and Expanded, Release 3.0.*, Picador.

Gómez, Á. y Suárez, C.: *Sistemas de información. Herramientas prácticas para la gestión*, RA-MA Empresarial.

Gómez, D. y Jurado, J.Á.: *Financiación global de proyectos, Project finance*, ESIC.

Harford, T.: *El economista camuflado*, Temas de Hoy.

Hawawini, G. y Viallet, C.: *Finance for Executives. Managing for Value Creation*, Fourth edition, South Western-Thomson Learning.

Hill, Ch.W.L.: *Negocios internacionales. Competencia en el mercado global*, McGraw-Hill.

Jarillo, J.C.: *Dirección estratégica*, McGraw-Hill.

Kaplan, R. y Norton, D.: *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Gestión 2000.

Kirpatrick, D.: *The Facebook Efect*, Virgin Books.

Llorente Olier, J.I.: *Análisis de estados económico-financieros*, CEF.-.

— *Dirección estratégica de la empresa*, CEF.-.

López Lubián, F.J.: *Dirección de negocios y creación de valor. Una guía práctica*, Ciss Praxis.

Manzanera, A.: *Finanzas para emprendedores*, Deusto.

Montañés, P.: *Inteligencia política. El poder creador en las organizaciones*, FT-Prentice Hall.

Muñiz, L.: *Control presupuestario. Planificación, elaboración y seguimiento del presupuesto*, PROFIT Editorial.

Navarro, I.: «El modelo de fiscalidad del I+D+i: reglas de asesoramiento», *Estrategia Financiera*, núm. 262.

Navas, J.E. y Guerras, L.Á.: *La dirección estratégica de la empresa: teoría y aplicaciones*, 4.ª ed., Thomson-Civitas.

— *Casos de dirección estratégica de la empresa*, Thomson-Civitas.

Nueno, P.: *Cartas a un joven emprendedor*, Noema.

Osterwalder, A. y Pigneur, Y.: *Business Model Generation*, John Wiley & Sons.

Pérez-Carballo, J.F.: *Control de la gestión empresarial. Texto y casos*, ESIC.

Pérez, J. y Calvo, J.: *Instrumentos financieros. Análisis y valoración con una perspectiva bancaria y de información financiera internacional*, Pirámide.

Pintado, J.J.: *Comercio exterior*, CEF.-.

Pisón, I.: *Dirección y gestión financiera de la empresa*, Pirámide.

Porter, M.: *Estrategia competitiva*, Rei-CECSA.

— *La ventaja competitiva de las naciones*, Vergara.

— *Ser competitivo*, Harvard Business-Deusto.

Roehl-Anderson, J.M. y Bragg, S.M.: *Manual del controler*, Deusto.

Rosales, P.: *Estrategia digital*, Deusto.

Rosanas, J.M.^a y Ballarín, E.: *Contabilidad de costes para toma de decisiones*, Desclée de Brouwer.

Serra, V., Vercher, S. y Zamorano, V.: *Sistemas de control de gestión: metodología para su diseño e implantación*, Gestión 2000.

Tomàs, J., Amat, O. y Esteve, M.: *Cómo analizan las entidades financieras a sus clientes*, Gestión 2000.

Ulrich, D. y Lake, D.: *Organizational Capability: Competing from the Inside Out*, John Wiley & Sons

VV. AA.: *Operativa y práctica del comercio exterior*, Consejo Superior de Cámaras de Comercio e ICEX.

VV. AA.: *Ideas sobre estrategia*, The Boston Consulting Group, Deusto.

En la red

www.bolsamadrid.es, Bolsa de Madrid.

www.cincodias.com, Diario *Cinco Días*.

www.elmundo.es, Diario *El Mundo*.

www.elpais.com, Diario *El País*.

www.estrategiafinanciera.es, *Estrategia Financiera*, Revista para la dirección financiera y administrativa.

www.estrategiafinanciera.wke.es, Revista *Estrategia Financiera*.

www.expansion.com, Diario *Expansión*.

www.ft.com, Diario *Financial Times*.

www.lulu.com, Editorial On-Line Lulu.com.

www.mckinseyquarterly.com, McKinsey Quarterly.

www.salesforce.com, Salesforce.

www.wikipedia.es, Wikipedia.