



# **BUSINESS CONTROLLING. DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL NEGOCIO**

**2 y 3 de marzo de 2020 (16 h)**  
De 09:30 a 14:30 y de 16:00 a 19:00 h

Sede Feuga . Rúa de Lope Gómez de Marzoa, s/n. Campus Vida  
Santiago de Compostela

El entorno económico actual, caracterizado por su complejidad, globalización, competitividad y cambio acelerado está modificando radicalmente la visión de la figura del controller. Ya no es suficiente con el análisis de datos sino que es necesario innovar, aportar valor al cliente y tener un enfoque más orientado a la generación de valor en el largo plazo.

El controller es una pieza imprescindible en la organización que debe superar la función de reporting y "fiscalizador" de costes, debe conocer el negocio, trabajar conjuntamente con los equipos de dirección en la búsqueda y potenciación de ventajas competitivas y ser el soporte de los responsables de todas las áreas de la organización para ayudarles a conseguir sus objetivos.

**Contribuye al desarrollo de estrategias de mejora que incrementen la competitividad presente y futura de tu negocio**

**Conoce las herramientas que te permitirán elaborar modelos de previsión y simulación para la toma de decisiones**

**Da el salto del controlling de gestión al controlling de negocio**

# PROGRAMA

## EL PROCESO ESTRATÉGICO. ELEMENTOS DE UN PLAN ESTRATÉGICO. ESTABLECIENDO UN MODELO DE DIAGNOSTICO: DECISIONES DE NEGOCIO Y SU IMPACTO EN COSTES Y RENTABILIDAD

- El Proceso Estratégico: elementos
- Analizando el Plan Estratégico de la Empresa (caso real de empresa del IBEX 35)
- El Crecimiento como Objetivo Estratégico: tasa de crecimiento y estructura financiera
- Cuándo lanzar un proceso de control y evaluación del rendimiento del negocio
- Decisiones estratégicas sobre costes: impacto en la rentabilidad esperada del negocio
- Compitiendo con Modelos de Negocio. Una herramienta clave para el Controller de Negocio
- Cuál es la hoja de ruta que debe plantearse la compañía
- El Diagnóstico en el Proceso Estratégico: cuáles son los pilares fundamentales que deben sustentar un diagnóstico de negocio. Moléculas básicas de diagnóstico
  - Impacto de las Decisiones de Negocio en:
    - Cuenta de Resultados
    - Balance
    - Cash Flow
    - Valor de la Empresa
- Limitaciones para un crecimiento coherente con el negocio
- Decisiones de negocio para competir o cooperar
- Valor empresa como objetivo estratégico: consecuencias
- La gestión del cambio como proceso clave en las transiciones empresariales

Casos y simulaciones en Excel

## GESTIÓN Y ESTRATEGIA DE COSTES. ANÁLISIS DE RENTABILIDAD POR PRODUCTOS, SERVICIOS Y CLIENTES. LA GESTIÓN DE COSTES POR PROCESOS Y ACTIVIDADES (Activity Based Management) COMO HERRAMIENTA PARA LA MEJORA DEL RESULTADO

- Costes para la dirección del negocio: un enfoque estratégico
- Entendiendo las distintas clasificaciones de costes: costes variables versus fijos, directos versus indirectos. Ventajas e inconvenientes
- Las decisiones de capacidad y su impacto sobre el beneficio empresarial. El análisis de la subactividad en cada área de la empresa
- La gestión del resultado en el corto-largo plazo. Definición y cálculo del margen de contribución y el margen bruto
- Decisiones a alta/baja capacidad
- Determinación del umbral de rentabilidad o break-even. El coeficiente de seguridad como indicador de medida del riesgo operativo
- Costes y Apalancamiento Operativo
- Activity Based Management. Objetivos de mejora y optimización de costes: la gestión por procesos y actividades
- El reparto de los costes indirectos y su influencia en el análisis de rentabilidad por productos/clientes. Los sistemas de reparto de costes por centros versus sistemas ABC (Activity Based Costing).
- Modelos de simulación con Solver (Excel): volatilidad del resultado
- Diseño eficiente de ofertas comerciales mediante estructuras de costes basados en ABC

- Pricing y estrategias de costes
- Costes en la rentabilidad el cliente: modelos
- Modelos de Pricing para competir
- Estrategias de costes en empresas de servicios

Casos y Simulaciones en Excel. Escenarios (Solver)

## MODELOS DE CRECIMIENTO. CRECIMIENTO BASADO EN LA GESTIÓN DE LA CARTERA DE CLIENTES. DEL CLIENTE INGRESO AL CLIENTE RENTA: COMO CALCULAR EL "CLIENT LIFE TIME VALUE". ANÁLISIS DE LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE

- Crecimiento rentable y estructura financiera del negocio
- Modelos de crecimiento y valor empresa
- Fundamentos de métodos cuantitativos. Conceptos clave de estadística en el campo discreto y continuo
- Análisis de modelos de previsión y aplicación al diagnóstico y a las decisiones en la empresa
- La previsión en los modelos de crecimiento: series temporales y regresión
- El CRM como estrategia: aspectos clave del modelo. Introducción al CX (Customer Experience)
- El cliente-renta: Decisiones que afectan al Client Life Time Value. Variables del Modelo. Simulación
- Análisis de la rentabilidad del Cliente

Ejercicios y Simulaciones en Excel

## DECISIONES DE NEGOCIO Y SU RELACIÓN CON EL VALOR DE LA EMPRESA. BENEFICIO-RENTABILIDAD-CASH FLOW. EL CASH FLOW COMO GENERADOR DE VALOR

- El Concepto de Valor y de Valor Empresa
- El Coste del Capital. Concepto y cálculo
- Rentabilidad Financiera (ROE) y Coste del Capital
- El Coste de los Recursos de la Empresa: WACC
- Rentabilidad y Valor Empresa: metodologías
  - Múltiplos y comparables
  - Descuento de FCF
- El Valor de la Empresa como herramienta de gestión
- Decisiones de negocio para aumentar el valor de la empresa
  - Decisiones sobre P&G
  - Decisiones sobre el Balance

Casos y Simulaciones en Excel

## CUADROS DE MANDO PARA LA DIRECCIÓN Y EL CONTROL DEL NEGOCIO. EL BALANCED SCORECARD

- El Cuadro de Mando Integral: ventajas y desventajas frente al modelo clásico de indicadores financieros
- Entendiendo cómo construir un CMI
- Cómo identificar los indicadores de gestión en función del tipo de negocio a diagnosticar
- Cómo analizar la información que ofrece el CMI y qué decisiones tomar en función de la evaluación
- Evaluando el resultado financiero de un CMI
- Problemas de implantación
- Criterios de elección de iniciativas derivadas del CMI: plan de acción

Caso de Harvard  
Caso en Excel

## OBJETIVOS

- Plantear un análisis que tenga en cuenta estrategia, finanzas y actividad comercial y que supere el clásico diagnóstico de negocio centrado exclusivamente en datos económico-financieros
- Utilizar el modelo de negocio como herramienta de diagnóstico
- Conocer cómo implantar un modelo integral y transversal de control y diagnóstico, que nos permita identificar los pilares fundamentales de

negocio y nos sirva como punto de partida para la elaboración de estrategias de mejora

- Aprender a elaborar un Cuadro de Mando Integral que nos aporte en todo momento una imagen fiel y rigurosa de la empresa, así como modelos de previsión y simulación de escenarios que ayuden a la toma de decisiones
- Sentar las bases para dar el salto del control de gestión al control del negocio y apoyar en este proceso a controllers y directivos

## METODOLOGÍA

Se utilizará la discusión de casos reales, la presentación de ejemplos y la resolución de casos prácticos para conseguir una mejor asimilación de

la batería de herramientas presentadas. Además se realizarán simulaciones y los asistentes tendrán la oportunidad de participar activamente.

## DIRIGIDO A

- Empresas que busquen el crecimiento rentable y necesiten disponer de modelos y herramientas para evaluar su capacidad de financiarlo
- Empresas que todavía están viviendo situaciones críticas y necesitan analizar sus fortalezas y debilidades para motivar un punto de inflexión
- Empresas que quieren motivar el cambio y quieren tener información previa para generar una transformación medida y meditada
- Empresas que se sienten fuertes y quieren encontrar puntos de mejora para crecer
- Empresas que están valorando la posibilidad de desinvertir total o parcialmente

- Controllers dispuestos a salir de su zona de confort y con voluntad de convertir su profesión en una función de alto impacto para el negocio
- Directores generales y directores financieros que quieran descubrir lo que puede aportar una función de Controlling actualizada
- Emprendedores o gerentes de empresas que están comenzando su actividad y necesitan desde el principio disponer de modelos fundamentales para valorar decisiones y minimizar riesgos
- Consultores y asesores empresariales que necesitan perfeccionar su metodología para mejorar el diagnóstico de las corporaciones de sus clientes

## PONENTE

### MIGUEL ARJONA TORRES

Director del Instituto de Innovación y Estrategia Aplicada.

Consultor del IMW y Consejero de la FGC.

Profesor de Universidad Pontificia Comillas ICAI – ICADE.

Profesor ICADE Business School (Universidad Pontificia Comillas).

Profesor en MADS – Universidad Pompeu Fabra – FGC.

Profesor del Tecnológico de Monterrey y de EGADE Business School.

Profesor colaborador en diferentes escuelas de negocios y centros de formación en España, Perú y México.

Profesor en la Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales ETSII. Politécnica. Madrid.

Empezó su carrera profesional como director financiero en Viajes Marsans Buenos Aires, Argentina. Posteriormente ha ocupado puestos de dirección en Grupo AIG, BBVA, Cigna y Sanitas. Ha sido senior manager de consultoría en PriceWaterhouse Coopers y Ernst&Young.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid, que posteriormente completa con la especialidad de Actuariales. Master en Corporate Finance IOF. Doctorando en Dirección Estratégica UCLM. Autor y coautor de varias publicaciones sobre dirección y planificación estratégica, marketing y dirección

comercial, gestión clínica, BSC e innovación de gestión, etc., las últimas han sido: "La estrategia expresionista. Un enfoque práctico de la dirección estratégica". Ed. Díaz de Santos 2013. Gestión Clínica. Vías de Avance. Ed. Pirámide 2014. (Coautor).

Conferenciante en diferentes foros y articulista en Dirigentes Digital entre otras publicaciones.

### EDUARDO GARCÍA – MAURIÑO BLANCO

Responsable de consultoría financiera y de control de gestión del Instituto de Innovación y Estrategia Aplicada.

Experto en finanzas y control de gestión y en modelos de simulación para el área de gestión y control económico – financiero.

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid.

Conferenciante y profesor colaborador de distintos centros de formación y escuelas de negocios entre las que cabe destacar, CEF, ESIC, ICADE, UNED, ENAE, FUNDACIÓN UNIVERSIDAD POLITÉCNICA, LA SALLE.

Autor y coautor de artículos y casos prácticos sobre finanzas y control de gestión.

## NOTA

Los alumnos deberán acudir a la formación con ordenador portátil y Excel instalado.

Si no dispone de ordenador, puede ponerse en contacto con nosotros e intentaremos proveerle de uno en la medida de nuestras posibilidades.

# BUSINESS CONTROLLING. DIAGNÓSTICO, EVALUACIÓN Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS PARA LA MEJORA DEL NEGOCIO

Nombre y apellidos: .....  
DNI: .....  
Empresa / Institución: .....  
CIF: ..... Cargo: .....  
Sector / Actividad: .....  
Dirección: .....  
Localidad: .....  
Provincia: ..... C.P.: .....  
Teléfono: ..... Fax: .....  
Correo electrónico: .....

Autorizo expresamente el envío de información ☐ La Fundación Empresa – Universidad Gallega es la responsable del tratamiento de los datos personales proporcionados bajo su consentimiento y le informa que estos datos serán tratados de conformidad con lo dispuesto en el Reglamento General de Protección de Datos (UE) 2016/679 de 27 de abril de 2016 (GDPR) y demás normas que puedan resultar de aplicación, con una finalidad de remitir comunicaciones electrónicas de contenido formativo. Los datos serán conservados durante el tiempo necesario para atender dicha finalidad no siendo cedidos a terceros, en el momento en que dejen de ser necesarios para tal fin se suprimirán adoptando para ello las medidas de seguridad que garanticen la seudonimización o destrucción total de los mismos. El usuario garantiza que los datos aportados son verdaderos, exactos, completos y actualizados, siendo responsable de cualquier daño o perjuicio, directo o indirecto, que pudiera ocasionarse como consecuencia del incumplimiento de tal obligación. El usuario podrá ejercitar sus derechos de acceso, rectificación, cancelación, limitación en el tratamiento, oposición y portabilidad de los datos para lo que deberá dirigir una comunicación por escrito a la empresa (feuga@feuga.es / Rúa Lope Gómez de Marzoa s/n Campus Vida 15705 Santiago de Compostela), adjuntando copia del documento acreditativo de su identidad, y concretando el derecho o derechos que desea ejercer



## IMPORTE

### Matrícula

**450 €** | Incluye la documentación, cafés y certificado. Disponibilidad de aparcamiento gratuito.

### Descuentos

**Socios y CEDE FEUGA** 10% en todos los cursos.

**Demás interesados** 10% Tercera inscripción y sucesivas para el mismo curso de la misma empresa | 5% Inscripciones anticipadas (hasta 15 días antes de la fecha de inicio). Los descuentos no son acumulables.

## MATRÍCULA

### Inscripción

Pueden inscribirse a los cursos en [www.feuga.es](http://www.feuga.es) (sección Cursos de formación, jornadas y eventos) o enviando el boletín de inscripción cumplimentado a la dirección de correo electrónico [feugaformacion@feuga.es](mailto:feugaformacion@feuga.es) o al número de fax +34 981 524 351

### Formalización de la matrícula

Para formalizar la inscripción será necesario realizar el pago del curso antes de la fecha límite de inscripción. Aquellas empresas que no puedan cumplir con este requisito deberán contactar con el área de formación para estudiar su casuística particular.

La confirmación de la actividad se realizará una vez finalizado el plazo de inscripción.

En el caso de que se produzcan bajas con posterioridad a dicha confirmación, el importe de matrícula quedará en depósito para futuros cursos. De producirse con anterioridad, se procederá a su devolución. Lo mismo ocurrirá cuando FEUGA se vea obligada a cancelar o posponer un curso.

En caso de indisponibilidad de la persona inscrita, la empresa podrá sustituirla en cualquier momento, previo aviso al área de formación de FEUGA.

### Fecha límite de inscripción

21 de febrero de 2020

**Consúltenos si esta formación puede ser bonificada con los fondos de la Fundación Tripartita por alguno de los siguientes medios: 981. 534. 180 Ext. 120 / [feugaformacion@feuga.es](mailto:feugaformacion@feuga.es)**

## FORMA DE PAGO

Cheque o transferencia bancaria a favor de FEUGA

**Entidad:** BANCO SABADELL GALLEGO | **Nº de cuenta:** ES10 0081 5363 2500 0109 7315 / BSAB ESBB

**Importante enviar copia del justificante de pago antes de la fecha de inicio del curso**

**Por fax +34 981 524 351 | Por correo electrónico [feugaformacion@feuga.es](mailto:feugaformacion@feuga.es)**

[www.feuga.es](http://www.feuga.es)  
Búscanos en...



### SEDE FEUGA

Rúa Lope Gómez de Marzoa s/n  
Campus Vida | 15705 Santiago de Compostela  
T. +34 981 534 180 | F. +34 981 524 351

### OFICINAS FEUGA

Área comercial, local A-9  
Campus Universitario | 36310 Vigo  
T. +34 986 469 110 | F. +34 981 524 351

Almirante Lángara, s/n  
Campus Riazor | 15011 A Coruña  
T. +34 981 250 903 | F. +34 981 524 351

