

# Webinar

## INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADROS DE MANDO AVANZADOS: UN ENFOQUE PRÁCTICO

29 de septiembre y 2 octubre (8 h)  
De 9:30 a 13:30 h

**Consigue implantar un cuadro de mando integral para tomar decisiones estratégicas sobre tu negocio**

**Utiliza un sistema de medida robusto y fiable para determinar el nivel de eficiencia de tu actividad**

Uno de los errores más frecuentemente que se cometen en el entorno empresarial es tomar decisiones basándose sólo en indicadores económico - financieros, que dan información sobre el pasado, olvidándose de otras muchas variables que analizan la empresa o negocio de una forma integral.

Hoy en día ya no es suficiente con realizar complejos análisis de datos económico - financieros o centrarse en las desviaciones frente al presupuesto, hay que ser además "interlocutor del negocio", interpretar la estrategia y diseñar modelos que permitan anticipar problemas futuros, garantizar que toda la organización esté alineada para el cumplimiento de los objetivos y metas y establecer un control eficaz y proactivo de la actividad empresarial o de sus unidades de negocio.

Esta formación **desarrolla todas las etapas del proceso de diseño e implantación de un Balanced Scorecard** (Cuadro de Mando Integral). Desde la **reflexión estratégica** del negocio, como aspecto clave en el diseño, revisamos el **conocimiento económico financiero necesario para establecer los vínculos causa - efecto** entre los KPI's del negocio con los resultados económicos y financieros.

Los alumnos/as podrán conocer y poner en práctica una **metodología de diseño, desarrollo e implementación** de un **MODELO DE CONTROL DE GESTIÓN** con un enfoque práctico y actual.

Se trabajarán herramientas clave como el **Diagnóstico Estratégico del Negocio, Corporate KPI's, Simulaciones y Escenarios, Mapa Estratégico, el Cuadro de Mando Integral, el Mapa de Riesgos** y el **Sistema de Medida de Rendimiento Estratégico (SMRE)**, que permiten medir lo bien que se está ejecutando la estrategia empresarial.

# PROGRAMA

## MÓDULO 1. EL BSC COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN AL SERVICIO DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL.

**Objetivo:** Entender el proceso de planificación estratégica, los elementos clave y un buen diagnóstico del “estado actual” de la empresa, son aspectos fundamentales para diseñar un *Balanced Scorecard*. Todo con modelos y herramientas 100% aplicables en la práctica.

- Diagnóstico del negocio: un aspecto clave para elaborar un buen *Balanced Scorecard*
- Cuadros de mando en el proceso estratégico: modelos habituales
- El Modelo de Negocio en el Proceso Estratégico
- Decisiones de negocio y valor empresa
- Indicadores de gestión en empresas diversificadas. Los indicadores económico - financieros no son suficientes: ¿por qué?
- Diagnóstico de la empresa y valor económico
- *Performance* del negocio y gestión por procesos
- Repaso de funciones:
  - **Práctica en Excel:** caso. Diagnóstico de negocio. La rentabilidad y sus “drivers”: generando indicadores para la dirección estratégica
  - **Práctica en Excel:** simulación de indicadores en el resultado de la empresa. Escenarios
  - **Plan de Acción de una Empresa Cotizada:** debate

## Módulo 2. CÓMO ELABORAR UN BALANCED SCORECARD. EL MAPA ESTRATÉGICO EN EL BSC. DISEÑO DE UN MODELO DE RELACIONES CAUSA-EFECTO: LOS FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO Y LOS RESULTADOS ECONÓMICOS Y FINANCIEROS

**Objetivo:** El adecuado desarrollo del Mapa Estratégico (*Strategic Map*) es fundamental para elaborar un BSC. La clave está en entender la “lógica” de su diseño. El Módulo 2 se centra en entender esta lógica y permite analizar los factores clave en el proceso de implantación de un buen *Strategic Map*.

- Tipos de Cuadros de Mando y su utilidad práctica
- Metodología para el diseño e implantación de un BSC
- El reto de ver la empresa como un sistema y no por funciones
- Cómo entender lo que es clave para el éxito de tu negocio y saber organizar los recursos y capacidades para conseguirlo
- Cómo alinear la estrategia financiera con la estrategia de negocio

# OBJETIVOS

Conocer y poner en práctica los aspectos clave para el diseño e implantación de cuadros de mando integrales útiles, prácticos y que permitan tomar decisiones sobre el negocio.

Al finalizar la acción formativa los alumnos serán capaces de:

- Realizar un buen diagnóstico del negocio y del modelo de negocio como elementos clave para el diseño de cuadros de mando y la valoración de los factores clave de éxito (*Critical Success Factors*).
- Diseñar e implantar un modelo de control estratégico basado en el *Balanced Scorecard* (BSC).
- Integrar el *Balanced Scorecard* en el proceso estratégico de la empresa e identificar los objetivos estratégicos.

- Cómo transmitir la estrategia a los distintos departamentos y responsables
- Cómo promover la participación de todos los implicados en la definición de los objetivos de cada área
  - **Caso práctico en Grupo. Caso de Harvard.** Diagnóstico de la estrategia de la empresa. Diseño y elaboración del Mapa Estratégico de una empresa.

## Módulo 3. MONITORIZANDO EL MAPA ESTRATÉGICO: LA AGENDA DE KPI'S

**Objetivo:** El BSC es un proceso y un proyecto. Necesitamos medir el “*performance*” de las acciones diseñadas y desarrolladas en el *Strategic Map*. Estos KPI's se desarrollan en los diferentes niveles organizativos de la empresa.

- Desarrollo de objetivos de negocio alineados con la estrategia
- Métricas para poder dirigir los FCE's. Construyendo KPI's
- Despliegue del CMI: ¿cuántos cuadros de mando integrales necesito?
- La agenda de mejoras para desarrollar las iniciativas estratégicas
- Impacto de los FCE's en el resultado económico-financiero de la empresa
  - **Caso práctico en Grupo. Caso de Harvard.** Diagnóstico, diseño e implantación de un BSC. Elaboración de la cartera de Indicadores.

## Módulo 4. HERRAMIENTAS CLAVE PARA EL DESARROLLO DE UN BSC: PROCESS MANAGEMENT Y ACTIVITY BASED MANAGEMENT (ABM).

**Objetivo:** El BSC plantea un enfoque holístico de la gestión de la empresa y por lo tanto la visión de procesos. El desarrollo de un buen BSC debe realizarse entendiendo los procesos y su gestión: el ABM

- *Process Management* en el BSC: un enfoque sistémico de la organización
- El desarrollo del Mapa Estratégico necesita la visión de procesos: ejemplos
- Gestión por procesos y la perspectiva financiera del Mapa Estratégico
- Entendiendo la relación entre coste y actividad
- La visión de procesos en las perspectivas del mapa estratégico.
  - **Caso Práctico en Excel**

- Desarrollar el “*Strategic Map*” y la agenda de indicadores clave en el proceso de elaboración del BSC.

- Definir indicadores y KPI's para no fallar en los aspectos claves del negocio (Business KPI's además de *Financial KPI's*).

- Valorar la necesidad de implantar un proceso de cambio para adaptar las competencias y capacidades del equipo al BSC.

- Utilizar el BSC y los mapas estratégicos como herramientas de comunicación empresarial.

- Integrar cuadro de mando, elaboración presupuestaria y *reporting*.

## METODOLOGÍA

Basada en un método de trabajo asistido, interactivo y eminentemente práctico, combinará las exposiciones teóricas con la explicación de ejemplos, la presentación de casos reales de éxito y la realización de ejercicios y supuestos seleccionados oportunamente para una mejor comprensión y asimilación de los contenidos expuestos. Utilizamos Casos de Harvard y Casos prácticos en Excel para poner en práctica los conceptos aprendidos en el curso.

El instructor fomentará durante toda la acción formativa la participación activa de los asistentes. Los contenidos serán contrastados con los conocimientos, nivel de experiencia y necesidades particulares de los participantes. El formador creará un clima de debate y aportaciones al grupo que favorecerá el máximo aprovechamiento de la formación y maximizará el aprendizaje.

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

## DIRIGIDO A

### EMPRESAS MULTISECTORIALES:

- Directores generales
- Directores de estrategia o desarrollo de negocio
- Controllers
- Directores financieros
- Empresarios
- Consultores

- Directores de áreas no financieras con objetivos de negocio
- Responsables de áreas funcionales, senior managers y mandos intermedios interesados en el control y seguimiento del cumplimiento de los objetivos de su unidad de negocio
- Emprendedores y autónomos que necesitan dirigir y planificar sus objetivos de negocio

## NOTA

### ¿Qué necesitas para participar en el Webinar?

- Ordenador conectado a Internet
- Altavoces para poder escuchar, y recomendable webcam para vernos
- Micrófono para poder hablar. En caso de no

contar con micrófono, puedes participar a través del chat de la plataforma

- El acceso al curso se facilitará cuando se confirme la inscripción, una vez finalizado el plazo de matrícula

## PONENTE

### MIGUEL ARJONA TORRES

Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Complutense de Madrid (UCM), en la especialidad de dirección, que posteriormente completa con la de actuariales.

Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la UCLM

Master en Corporate Finance por el IOF

Director del Instituto de Innovación y Estrategia Aplicada ([www.innostrat.es](http://www.innostrat.es)).

Consultor del IMW y Consejero de la FGC. Profesor en diferentes Universidades y Escuelas de Negocios, entre otras: Universidad Pontificia Comillas ICAI – ICADE. La Salle IGS, UCJC, UCLM, ICADE Business School (Universidad Pontificia Comillas), MADS - Universidad Pompeu Fabra - FGC, Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales

(ETSII) de Madrid etc. Es profesor colaborador del Tecnológico de Monterrey y de la Universidad del Pacífico (Lima).

Empezó su carrera profesional como director financiero en Viajes Marsans Buenos Aires, Argentina. Posteriormente y durante más de 30 años, ha ocupado diferentes puestos de dirección en varias empresas: Grupo AIG, BBVA, Cigna y Sanitas. Ha sido Senior Manager de consultoría en PriceWaterhouseCoopers y Ernst&Young. Autor y coautor de varias publicaciones sobre dirección y planificación estratégica, marketing y dirección comercial, gestión clínica, BSC e innovación de gestión, etc. Sus últimas publicaciones son: *"La estrategia expresionista. Un enfoque práctico de la dirección estratégica"*. Ed. Díaz de Santos 2013 y *"Gestión Clínica. Vías de Avance"*. Ed. Pirámide 2014. (Coautor).

Conferenciante y articulista habitual en diferentes foros y publicaciones.

# INDICADORES DE GESTIÓN Y CUADROS DE MANDO AVANZADOS: UN ENFOQUE PRÁCTICO

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

**295 €** | Incluye la documentación y certificado.

### 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)

### 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

23 de septiembre de 2020

## 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 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

