



Curso Online de Cuadro de Mando Integral para Pymes

Conceptos y aplicaciones prácticas para mejorar la gestión financiera a través del Cuadro de Mando Integral.



[e]
Iniciativas Empresariales
| estrategias de formación



Tel. 900 670 400 - attcliente@iniciativasempresariales.com
www.iniciativasempresariales.com

BARCELONA - BILBAO - MADRID - SEVILLA - VALENCIA - ZARAGOZA

Presentación

La contabilidad tradicional cuenta la historia, pero en muchas ocasiones no consigue decirnos hacia dónde vamos, ni si los caminos que recorremos nos conducen allí. El Cuadro de Mando Integral (BSC) nos permite realizar un análisis más completo incorporando a la gestión indicadores NO financieros (balanceados) en los sistemas de información de la compañía a todos los niveles.

Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.

El contenido de este curso está orientado a que usted pueda trasladar los conceptos adquiridos de forma inmediata a su empresa para incrementar el nivel de control sobre ella y ayudarle a conseguir los objetivos definidos en su plan estratégico.

Le ayudará, además, a responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cómo definir, comunicar e implantar su estrategia utilizando un Cuadro de Mando Integral?
- ¿Cómo elaborar informes financieros utilizando indicadores adecuados?
- ¿Cuáles son los KPI's más adecuados para monitorizar?
- ¿Cómo utilizar el CMI de forma adecuada en su organización?

La Formación E-learning

Con más de 35 años de experiencia en la formación de directivos y profesionales, Iniciativas Empresariales y la Manager Business School presentan sus cursos e-learning. Diseñados por profesionales en activo, expertos en las materias impartidas, son cursos de corta duración y eminentemente prácticos, orientados a ofrecer herramientas de análisis y ejecución de aplicación inmediata en el puesto de trabajo.

Nuestros cursos e-learning dan respuesta a las necesidades formativas de la empresa permitiendo:

1 La posibilidad de **escoger** el momento y lugar más adecuado para su formación.

2 **Interactuar** con otros estudiantes enriqueciendo la diversidad de visiones y opiniones y su aplicación en situaciones reales.

3 **Aumentar sus capacidades** y competencias en el puesto de trabajo en base al estudio de los casos reales planteados en el curso.

4 **Trabajar** con los recursos que ofrece el entorno on-line.

Cuadro de Mando Integral para Pymes

Objetivos del curso:

- Definir qué es un Cuadro de Mando Integral y cuál es su potencial como herramienta para conseguir implantar una estrategia.
- Conocer cuáles son las cuatro perspectivas que componen el CMI.
- Conocer qué es la perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral. Qué es la perspectiva del cliente en el CMI. Y la de los procesos.
- En qué consiste la perspectiva del talento en el Cuadro de Mando Integral.
- Requisitos que deben darse para realizar una adecuada selección de indicadores para el CMI.
- Cómo el establecimiento inadecuado de metas y recursos puede inutilizar los indicadores seleccionados.
- Identificar las fases que deben darse para una correcta implantación del CMI.
- Conocer los indicadores que deben monitorizarse en el proceso de implantación.
- Proporcionar las ideas principales a tener en cuenta para una adecuada implantación de un Cuadro de Mando Integral.
- Conocer los errores que pueden llevar al fracaso la implantación de un CMI.

“ El Cuadro de Mando Integral le permitirá cambiar la manera en que se mide y dirige una Pyme para que alcance los mejores resultados”

Dirigido a:

Empresarios, Directivos, Mandos Intermedios especialistas en administración y finanzas y, en general, a todas aquellas personas que estén interesadas en conocer cómo el CMI le puede ayudar a monitorizar sus resultados y a implantar estrategias exitosas en su organización.

Estructura y Contenido del curso

El curso tiene una duración de 50 horas lectivas 100% online que se realizan a través de la plataforma e-learning de Iniciativas Empresariales que permite el acceso de forma rápida y fácil a todo el contenido:

Manual de Estudio

9 módulos de formación que contienen el temario que forma parte del curso y que ha sido elaborado por profesionales en activo expertos en la materia.

Material Complementario

En cada uno de los módulos que le ayudará en la comprensión de los temas tratados.

Ejercicios de aprendizaje y pruebas de autoevaluación

para la comprobación práctica de los conocimientos adquiridos.

Bibliografía y enlaces de lectura recomendados para completar la formación.

Metodología 100% E-learning



Aula Virtual *

Permite el acceso a los contenidos del curso desde cualquier dispositivo las 24 horas del día los 7 días de la semana.

En todos nuestros cursos es el alumno quien marca su ritmo de trabajo y estudio en función de sus necesidades y tiempo disponible.



Soporte Docente Personalizado

El alumno tendrá acceso a nuestro equipo docente que le dará soporte a lo largo de todo el curso resolviendo todas las dudas, tanto a nivel de contenidos como cuestiones técnicas y de seguimiento que se le puedan plantear.



* El alumno podrá descargarse la APP Moodle Mobile (disponible gratuitamente en Google Play para Android y la Apple Store para iOS) que le permitirá acceder a la plataforma desde cualquier dispositivo móvil y realizar el curso desde cualquier lugar y en cualquier momento.

Contenido del Curso

MÓDULO 1. Qué es un Cuadro de Mando Integral

5 horas

- 1.1. Introducción.
- 1.2. Evolución del CMI hasta nuestros días.
- 1.3. Por qué las empresas necesitan un Cuadro de Mando Integral.
- 1.4. De la era industrial a la era de la información.
- 1.5. Para qué se utiliza en la actualidad el Cuadro de Mando Integral:
 - 1.5.1. Clarificar y conseguir consenso sobre la estrategia.
 - 1.5.2. Comunicar la estrategia.
 - 1.5.3. Establecer las metas estratégicas.
 - 1.5.4. Vincular recompensas y objetivos estratégicos.
 - 1.5.5. Apoyar la inversión en activos intangibles.
 - 1.5.6. Construir un equipo.
- 1.6. Qué resultados tiene el Cuadro de Mando Integral en las empresas.

MÓDULO 2. Vinculación del CMI con la estrategia

5 horas

Poner de acuerdo a un equipo de directivos diversos para obtener un consenso en cuanto a lo que significa poner en marcha una estrategia para la compañía es el primer paso para avanzar. El Cuadro de Mando Integral es la herramienta que nos servirá para pasar de la misión a los objetivos concretos utilizando como sistema de control una serie de indicadores de efecto y resultado.

- 2.1. Introducción.
- 2.2. Cómo utilizar el CMI para gestionar las directrices estratégicas de la empresa.
- 2.3. Cómo influyen los indicadores de causa y efecto en la consecución de una estrategia.
- 2.4. Cómo actúa el CMI para gestionar la estrategia de la empresa:
 - 2.4.1. Aclarando y traduciendo la misión y la estrategia.
 - 2.4.2. Comunicando y vinculando a la organización.
 - 2.4.3. Planificando y estableciendo objetivos.
 - 2.4.4. Feedback estratégico y formación.
- 2.5. Cómo implantar un Cuadro de Mando Integral para garantizar la consecución de una estrategia:
 - 2.5.1. Relaciones causa / efecto.

- 2.5.2. Indicadores causa & indicadores efecto.
- 2.5.3. Vinculación con las finanzas.
- 2.6. Cómo alcanza el Cuadro de Mando Integral a la organización en su conjunto.

MÓDULO 3. La perspectiva financiera en el Cuadro de Mando Integral

10 horas

Los objetivos financieros sirven como enfoque para los objetivos e indicadores de todas las demás perspectivas del Cuadro de Mando. Ellos son el punto de partida para la construcción de las relaciones causa-efecto.

- 3.1. Qué es la perspectiva financiera.
- 3.2. Cómo varían los objetivos financieros en función de los ciclos de la organización:
 - 3.2.1. Etapa de crecimiento.
 - 3.2.2. Etapa de sostenimiento.
 - 3.2.3. Etapa de cosecha.
- 3.3. Qué indicadores podemos seleccionar en función de cada ciclo y la variable financiera que queremos monitorizar:
 - 3.3.1. Crecimiento:
 - 3.3.1.1. Indicadores de ingresos.
 - 3.3.1.2. Indicadores de costes / productividad.
 - 3.3.1.3. Indicadores de uso de activos.
 - 3.3.2. Sostenimiento:
 - 3.3.2.1. Indicadores de ingresos.
 - 3.3.2.2. Indicadores de costes / productividad.
 - 3.3.2.3. Indicadores de uso de activos.
 - 3.3.3. Cosecha:
 - 3.3.3.1. Indicadores de ingresos.
 - 3.3.3.2. Indicadores de costes / productividad.
 - 3.3.3.3. Indicadores de uso de activos.
- 3.4. Casos reales de aplicación de indicadores de esta perspectiva.
- 3.5. Ejemplos de indicadores financieros.

MÓDULO 4. La perspectiva del cliente en el Cuadro de Mando Integral

5 horas

Se trata de identificar en qué segmentos y de qué mercado la empresa ha decidido competir para posteriormente medir los indicadores de satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad.

4.1. Qué es la perspectiva del cliente:

4.1.1. La importancia de conocer a tus clientes: carburantes

4.1.1.1. Guerreros de la carretera.

4.1.1.2. Apóstoles.

4.1.1.3. Gasolina y comida.

4.1.1.4. Hogareños.

4.1.1.5. Mercenarios.

4.2. Indicadores principales en la perspectiva del cliente:

4.2.1. Cuota de mercado.

4.2.2. Retención de clientes.

4.2.3. Incremento de clientes.

4.2.4. Satisfacción de clientes.

4.3. Estrategias más adecuadas en función de la evolución de los indicadores en distintos segmentos.

4.4. Qué es la propuesta de valor añadido y cómo se descompone:

4.4.1. Atributos de productos y/o servicios.

4.4.2. Relación con los clientes.

4.4.3. Imagen y prestigio.

4.5. Cuáles son los inductores de la perspectiva del cliente:

4.5.1. Tiempo.

4.5.2. Calidad.

4.5.3. Precio.

MÓDULO 5. La perspectiva de los procesos en el Cuadro de Mando Integral

5 horas

Es importante identificar los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos para accionistas y clientes. Es un paso natural después de elaborar la perspectiva financiera y de clientes. Muchas organizaciones ya incorporan a los indicadores financieros tradicionales otros como medidas de calidad, rendimiento, producción de tiempo de ciclo, pero el Cuadro de Mando Integral va más allá con el modelo de cadena genérica de valor.

- 5.1. Qué es la perspectiva de los procesos.
- 5.2. Qué es la cadena genérica de valor y cómo se descompone en distintos procesos.
- 5.3. Qué indicadores son los más adecuados en el proceso de innovación:
 - 5.3.1. Cómo podemos medir el proceso de innovación.
- 5.4. Qué indicadores son más adecuados en el proceso operativo:
 - 5.4.1. Cómo podemos medir el proceso operativo.
- 5.5. Qué indicadores son más adecuados en el proceso postventa:
 - 5.5.1. Cómo podemos medir el proceso de postventa.

MÓDULO 6. La perspectiva del talento en el Cuadro de Mando Integral

5 horas

Es la perspectiva del aprendizaje y crecimiento y desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización.

- 6.1. Qué es la perspectiva del talento.
- 6.2. Cómo se estructuran los indicadores de la perspectiva del talento:
 - 6.2.1. La satisfacción del empleado.
 - 6.2.2. La retención de los empleados.
 - 6.2.3. La productividad de los empleados.
- 6.3. Variables dentro de la perspectiva del talento:
 - 6.3.1. Capacidades de empleados.
 - 6.3.2. Capacidades de sistemas de información.
 - 6.3.3. Motivación, delegación de poder y coherencia.
- 6.4. Otros indicadores de la perspectiva del talento:
 - 6.4.1. Indicadores de mejora.
 - 6.4.2. Indicadores de coherencia de objetivos individuales y la organización.
 - 6.4.3. Indicadores de la actuación del equipo.

MÓDULO 7. Selección de indicadores claves de desempeño

5 horas

7.1. Problemas para la selección de indicadores:

- 7.1.1. Visión y estrategia no procesables.
- 7.1.2. Estrategia no vinculada a objetivos individuales.
- 7.1.3. Estrategia no vinculada con asignación de recursos.
- 7.1.4. Feedback táctico y no estratégico.

7.2. Cómo conseguir la alineación estratégica para la selección adecuada de indicadores.

7.3. Alineación:

- 7.3.1. Programas de educación y comunicación.
- 7.3.2. Vinculación de CMI con objetivos personales y de equipo.
- 7.3.3. Vinculación de sistemas de incentivos.

7.4. Metas y recursos:

- 7.4.1. Establecer las metas: ambiciosas y que los empleados puedan hacer suyas.
- 7.4.2. Identificar las iniciativas estratégicas: la diferencia entre las metas y la situación actual marca las prioridades para las inversiones y programas de acción:
 - 7.4.2.1. El programa del indicador que falta.
 - 7.4.2.2. Mejora radical de los indicadores.
- 7.4.3. Identificar las iniciativas críticas entre distintas unidades de negocio.
- 7.4.4. Vincular con la asignación anual de recursos y presupuestos al plan estratégico a 3 / 5 años.

7.5. Feedback y proceso de aprendizaje estratégico:

- 7.5.1. Estrategia compartida.
- 7.5.2. Feedback estratégico.
- 7.5.3. El equipo de solución de problemas.

7.6. Ejemplos de indicadores.

MÓDULO 8. Proceso de implantación del CMI

5 horas

8.1. Razones para llevar a cabo un proceso de implantación de un CMI.

8.2. Figuras necesarias para la implantación:

- 8.2.1. Arquitecto.
- 8.2.2. Agente del cambio.
- 8.2.3. Comunicador.

8.3. Pasos para la implantación de un CMI:

- 8.3.1. Bloque 1: definir arquitectura

- 8.3.1.1. Tarea 1: seleccionar la unidad de organización adecuada.
- 8.3.1.2. Tarea 2: identificar vinculaciones entre corporación y unidades.
- 8.3.2. Bloque 2: construir el consenso alrededor de objetivos estratégicos
 - 8.3.2.1. Tarea 3: primera ronda de entrevistas.
 - 8.3.2.2. Tarea 4: sesión de síntesis.
 - 8.3.2.3. Tarea 5: taller ejecutivo (primera ronda).
- 8.3.3. Bloque 3: seleccionar y diseñar indicadores
 - 8.3.3.1. Tarea 6: reuniones de subgrupos para cada perspectiva.
 - 8.3.3.2. Tarea 7: taller ejecutivo (segunda ronda).
- 8.3.4. Bloque 4: construcción
 - 8.3.4.1. Tarea 8: desarrollo del plan de implantación.
 - 8.3.4.2. Tarea 9: taller ejecutivo (tercera ronda).
 - 8.3.4.3. Tarea 10: finalizar el plan de implementación.
- 8.4. Indicadores para monitorizar la implantación del CMI.

MÓDULO 9. Fracazos en la implantación del CMI

5 horas

9.1. Problemas para la implantación:

- 9.1.1. Visión y estrategia no procesables.
- 9.1.2. Estrategia no vinculada a objetivos individuales.
- 9.1.3. Estrategia no vinculada con asignación de recursos.
- 9.1.4. Feedback táctico y no estratégico.

9.2. Defectos estructurales:

- 9.2.1. Resolución de defectos estructurales.

9.3. Defectos del diseño:

- 9.3.1. Pocos indicadores.
- 9.3.2. No considerar inductores.
- 9.3.3. Unidades de negocio no alineadas.

9.4. Defectos del proceso:

- 9.4.1. El proceso no puede delegarse en un mando intermedio.
- 9.4.2. El proceso no debe emular los mejores indicadores de otros.
- 9.4.3. Es un error no ponerlo en marcha hasta tenerlo completo.
- 9.4.4. No empleo de los recursos adecuados.

9.5. Ideas principales a tener en cuenta.

Cuadro de Mando Integral para Pymes

Autor



José Carlos Álvarez Jiménez

Licenciado en Administración de Empresas. Consultor en Control de Gestión con dilatada experiencia en distintos ámbitos de la Planificación Financiera y Control Económico con un especial interés en la adecuación entre las necesidades del cliente interno y los recursos disponibles.

Es, además, especialista en análisis de casos de negocio, control de costes, análisis de retorno de inversiones, monitorización y diseño de KPIS, implantación de mejoras de eficiencia y productividad, procesos de planificación presupuestaria.

Titulación

Una vez finalizado el curso el alumno recibirá el diploma que acreditará el haber superado de forma satisfactoria todas las pruebas propuestas en el mismo.

