

DIRECCIÓN DE EMPRESAS

BALANCED SCORECARD: CUADRO DE MANDO INTEGRAL

1. INTRODUCCIÓN AL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

- 1.1. Origen del Cuadro de Mando Integral
- 1.2. Porqué es tan importante implantar un CMI

1.2.1. Justificación

1.2.2. Utilidad

1.3. CMI y la estrategia

1.4. Formato del CMI

1.5. Obstáculos en la implantación del CMI

2. LAS PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

2.1. Construcción del cuadro de mando: las perspectivas 2.1.1. Definición de la visión y la estrategia de la empresa

2.1.2. Las perspectivas del Cuadro de Mando Integral

2.2. La perspectiva financiera

2.2.1. Los indicadores de la perspectiva financiera y el ciclo de vida del negocio 2.2.2. Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera

2.3. La perspectiva del cliente 2.4. La perspectiva interna

2.4.1. Procesos que se estudian en la perspectiva interna

2.4.2. Análisis interno: Análisis de la cadena de valor 2.5. La perspectiva de aprendizaje

2.5.1. Procesos que se estudian en la Perspectiva de Aprendizaje

2.6. Caso práctico: definición de objetivos estratégicos y perspectivas del Cuadro de Mando Integral

3. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO PARA IMPLANTAR LA ESTRATEGIA EN LA EMPRESA

3.1. Introducción

3.2. Concepto de estrategia

3.3. La construcción de un sistema de gestión estratégica y la implantación del Cuadro de Mando

Integral

3.3.1. Cuadro de Mando y estructura organizativa 3.3.2. La alineación estratégica

3.3.3. Definición de metas y objetivos estratégicos 3.3.4. Identificación de iniciativas

3.3.5. Asignación de recursos y presupuestos

4. IMPLANTACIÓN DE UN PROGRAMA DE GESTIÓN DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

4.1. Sistema de gestión del Cuadro de Mando Integral y la estructura organizativa 4.2. Los Centros de responsabilidad.

4.3. Tipos de Centros de responsabilidad

4.3.1. Centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión

4.3.2. Indicadores de evaluación por centro de responsabilidad

4.4. Asignación de objetivos e indicadores a cada centro de responsabilidad 4.5. Evaluación de la eficacia y la eficiencia del centro de responsabilidad 4.6. Conclusión

5. INDICADORES Y RATIOS

5.1. Utilización de ratios como indicadores del Cuadro de Mando Integral 5.2. Los Ratios financieros

5.2.1. Ratios de rentabilidad 5.2.2. Ratios de liquidez

5.2.3. Ratios de endeudamiento

-

1

5.2.4. Rotación de activos

5.3. Otros indicadores no financieros

6. APLICACIONES INFORMÁTICAS PARA LA ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

6.1. El cálculo automatizado de los indicadores del Cuadro de Mando Integral 6.2. Aplicaciones ad-hoc CMI con complementos

6.3. Aplicaciones analíticas con módulo CMI (Cuadro de Mando Integral)

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

1. COMPETITIVIDAD Y MANAGEMENT ESTRATÉGICO

1.1. Introducción

1.2. Competitividad empresarial y ventajas competitivas

1.3. La ventaja competitiva y la generación de valor añadido

1.4. El pensamiento estratégico

1.5. Política, planificación y estrategia de adaptación en un entorno competitivo

1.6. Previsión, prospectiva y métodos de escenarios

1.7. El análisis estratégico

1.8. La estrategia y sus componentes como origen del sistema de objetivos de la empresa

2. ORGANIZACIÓN Y ESTRUCTURA ESTRATÉGICA

2.1. Visión, misión y valores de empresa 2.2. La cultura de empresa y la estrategia 2.3. Organización, estructura y estrategia 2.4. Las decisiones estratégicas

2.5. Toma de decisiones estratégicas

2.6. Niveles de planificación y decisión estratégica

2.7. Las unidades estratégicas de negocio en grupos empresariales

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL DE LA EMPRESA Y EL ENTORNO ESPECÍFICO

3.1. Análisis del entorno general de la empresa 3.2. Análisis del entorno específico de un sector 3.3. El entorno competitivo: análisis de Porter

3.4. Amenazas de ingreso de nuevos competidores 3.5. Rivalidad entre los competidores existentes 3.6. Amenaza de productos sustitutivos

3.7. Poder de negociación de los clientes

3.8. Poder de negociación de los proveedores

4. DIAGNÓSTICO INTERNO Y DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

- 4.1. Análisis funcional y diagnóstico interno
- 4.2. Perfil estratégico de la empresa
- 4.3. La cadena de valor
- 4.4. Diagnóstico estratégico: modelos de matrices/cartera 4.5. Posición competitiva -madurez o matriz A.D.L.

5. POLÍTICAS DE CRECIMIENTO Y DESARROLLO EMPRESARIAL

- 5.1. Estrategias genéricas competitivas
- 5.2. Formas de crecimiento empresarial
- 5.3. Integración vertical y diversificación
- 5.4. Estrategias de internacionalización y globalización de la empresa 5.5. Alianzas estratégicas

6. HERRAMIENTAS ESTRATÉGICAS DE GESTIÓN

- 6.1. El benchmarking como herramienta estratégica de gestión 6.2. Calidad total y mejora continua
- 2
- 6.3. Gestión de la innovación
- 6.4. El papel de las nuevas tecnologías en los cambios de la gestión 6.5. La gestión del conocimiento en la organización

GESTIÓN DE PROYECTOS

1. ¿QUÉ ES UN PROYECTO?

- 1.1. Introducción
- 1.2. Concepto de proyecto
- 1.3. Características de los proyectos 1.4. Conclusiones

2. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA GESTIÓN DE PROYECTOS

- 2.1. Introducción
- 2.2. Actividades continuas
- 2.3. Causas del fracaso de los proyectos 2.4. Condiciones de la gestión de proyectos 2.5. Errores frecuentes que se deben evitar

3. EL CLIENTE Y LOS OBJETIVOS DEL PROYECTO

- 3.1. Introducción
- 3.2. Tipos de proyecto
- 3.3. Funciones del cliente 3.4. Objetivos del proyecto

4. LA ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

- 4.1. Estructura orgánica
- 4.2. Estructura funcional
- 4.3. Estructura por finalidades 4.4. Estructura matricial

5. FASES EN LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO

- 5.1. Fases en la elaboración de un proyecto 5.2. Proyectos externos e internos

6. ANÁLISIS PREVIO

- 6.1. Introducción
- 6.2. Tipos de estudios

7. PREPARACIÓN Y ORGANIZACIÓN DEL PROYECTO

- 7.1. Los recursos
- 7.2. Los plazos y los costes 7.3. Revisión de objetivos

8. TÉCNICAS DE PLANIFICACIÓN

- 8.1. Introducción
- 8.2. Gráfico de Gantt
- 8.3. Las técnicas PERT y CPM
- 8.4. Los grafos
- 8.5. La toma de decisiones y el Jefe de Proyecto

9. CONTROL Y SEGUIMIENTO DEL PROYECTO

- 9.1. Introducción
- 9.1. Control de Calidad 9.2. Control de Plazos 9.3. Control de Costes

3

10. GESTIÓN DE COSTES

- 10.1. Introducción
- 10.2. Clasificación de Costes 10.3. Estimación de Costes 10.4. Presupuesto del Proyecto 10.5. Control de Costes
- 10.6. Flujo de Caja

11. CALIDAD

- 11.1. Plan de Calidad
- 11.2. Organización de la calidad 11.3. Herramientas de Evaluación

12. ANÁLISIS DE RIESGOS

- 12.1. Introducción
- 12.2. Etapas en la Gestión de Riesgos 12.3. Categorías de riesgos

13. LA DOCUMENTACIÓN DEL PROYECTO Y SU GESTIÓN

- 13.1. Objetivos generales
- 13.2. Requisitos en la gestión de la documentación

14. CONTROL DE LA DOCUMENTACIÓN

- 14.1. Control de la documentación 14.2. Documentación en proyectos 14.3. Tipos de documentos

15. ELABORACIÓN DE DOCUMENTOS DE USO FRECUENTE

- 15.1. Elaboración de documentos de uso frecuente 15.2. Definición de funciones del jefe de proyecto 15.3. Matriz de responsabilidad
- 15.4. Descripción del proyecto

15.5. Descripción de la actividad 15.6. Red de actividades
15.7. Planning detallado
15.8. Cuadro de recursos

15.9. Presupuesto de costes
15.10. Acta de reunión
15.11. Diario de actividades
15.12. Parte de tiempos facturados
15.13. Propuesta de modificación
15.14. Orden de servicio o trabajo
15.15. Diagrama comparativo horas previstas, horas consumidas 15.16. Parte de incidencias

16. EL ARCHIVO DE PROYECTO Y EL APOYO INFORMÁTICO

16.1. El archivo de proyecto 16.2. El apoyo informático

PROTOCOLO Y ETIQUETA EN EVENTOS

1. EL PROTOCOLO 1.1. Definición.

1.2. Clasificaciones.

1.3. Tipos de eventos.

1.4. El protocolo aplicado a la empresa.

4

1.5. Las precedencias.

1.6. Correspondencia protocolar.

2. LA ETIQUETA

2.1. Introducción.

2.2. Etiqueta masculina.

2.3. Etiqueta femenina.

2.4. Tratamiento.

2.5. Presentaciones y saludo.

3. EL BANQUETE

3.1. Etapas en la organización del banquete. 3.2. El ceremonial.

4. PROTOCOLO INTERNACIONAL

4.1. Tipos de protocolo internacional. 4.2. Unión Europea.

4.3. ONU.

4.4. Japón.

4.5. China.

RESPONSABILIDAD SOCIAL

1. LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

1.1. Qué es una organización responsable socialmente

1.2. Por qué implantar la responsabilidad social en las organizaciones 1.3. Áreas que componen las políticas de responsabilidad social

1.3.1. Ética, cultura y valores en la organización 1.3.2. Actuaciones en la cadena de valor

1.3.3. Inversión socialmente responsable

1.3.4. Innovación responsable

1.3.5. Los Recursos Humanos y la RSE

1.3.6. Políticas de acción comunitaria y medioambiental 1.3.7. Eficiencia energética y cambio climático

1.4. Definición de la estrategia de RSE 1.4.1. Plan de Responsabilidad Social

2. ORGANISMOS INTERNACIONALES Y BUENAS PRÁCTICAS EN RSE

2.1. Elección de un estándar u organismo internacional para la difusión de las prácticas de RSE en la empresa

2. 2.2. El Pacto Mundial de las Naciones Unidas 2.2.1. Contenido

2.2.2. Principios

2.2.3. Pacto Mundial como organización

2.2.4. ¿Cómo pueden participar las empresas en el Pacto Mundial de Naciones

Unidas?

3. 2.3. Las directrices de la OCDE para empresas multinacionales

2.3.1. Principios

2.3.2. Empleo y relaciones laborales 2.3.3. Medioambiente

2.3.4. Lucha contra la corrupción

5

2.3.5. Funcionamiento

2.4. La OIT y los derechos del trabajador

3. ESTÁNDARES INTERNACIONALES Y SISTEMAS DE GESTIÓN

3.1. Introducción

2. 3.2. Institute of social and ethical accountability (Norma AA1000)

3.2.1. El ISEA

3.2.2. Norma AA1000

3.2.3. Ventajas de adoptar la Norma AA1000

3. 3.3. Global Reporting Initiative (Normas GRI) 3.3.1. El GRI

3.3.2. Las guías GRI

3.3.3. La elaboración de memorias de sostenibilidad

3.3.4. Fases en la elaboración de la Memoria de sostenibilidad 3.3.5. Herramientas de GRI

4. 3.4. ISO 26000

3.4.1. Características

3.4.2. Cómo aplicar la ISO 26000

3.4.3. Equivalencia de ISO 26000 con otros estándares internacionales

5. 3.5. SGE21: Sistema de Gestión Ética y Socialmente Responsable de Forética 3.5.1. Contenido de la norma SGE21

3.5.2. Ventajas

3.5.3. Certificación

6. 3.6. AENOR: Norma UNE 165010 EX, "Ética. Sistema de gestión de Responsabilidad Social de la Empresa"

7. 3.7. AENOR: Certificación Gestión de la Responsabilidad Social. SR10 IQNET
8. 3.8. AENOR: Empresa Familiarmente Responsable (EFR)

- 3.8.1. Contenido del modelo EFR
- 3.8.2. Fases para la implantación del Modelo EFR
- 3.8.3. Las políticas EFR
- 3.8.4. Proceso de certificación

3.9. AENOR: Certificación de Sistemas de gestión de eventos sostenibles ISO 20121

3.10. AENOR: Gestión de la Accesibilidad Universal UNE 17001

4. CASOS DE ÉXITO EN LA IMPLANTACIÓN DE POLÍTICAS DE RSE

4.1. Introducción

- 4.2. “Garrotxa Lider” y ADRINOC: Elaboración de un Informe según las normas GRI
- 4.3. Aceite de oliva ecológico extra virgen LUQUE: Proyecto “CO2 Verificado”
- 4.4. DKV: Implantación de un sistema de gestión ética y socialmente responsable

(SGE21)

- 4.5. AstraZeneca: Gestión Medioambiental
- 4.6. Cemex: Informe de desarrollo sustentable (ISO 26000)

5. SITUACIÓN ACTUAL DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

5.1. España

- 5.1.1. Evolución de la RSE en España
- 5.1.2. Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas (2014-2020)
- 5.1.3. La RSE en grandes empresas
- 5.1.4. La RSE en Pymes
- 5.1.5. La Iniciativa RSE-PYME del ICO
- 5.1.6. Observatorio RSC y otros observatorios de comunidades autónomas

6

2. 5.2. Europa

- 5.2.1. Divulgación de Información en Grandes empresas
- 5.2.2. Responsabilidad Social y Pymes

3. 5.3. Estados Unidos

4. 5.4. Hispanoamérica

6. EL DESARROLLO SOSTENIBLE Y MEDIOAMBIENTE

6.1. El desarrollo sostenible

6.2. Actores básicos del desarrollo sostenible

6.3. Instrumentos utilizados por la empresa para el logro de un desarrollo sostenible y la

protección ambiental

6.3.1. ISO 14000

6.3.2. Sistema Comunitario de Gestión y Auditoría medioambientales (EMAS)

6.3.3. Etiqueta Medioambiental

6.4. Memorias e Informes de sostenibilidad

6.5. La triple cuenta de resultados

7. FUTURO Y TENDENCIAS

- 7.1. Impacto de la Responsabilidad Social en el crecimiento económico**
- 7.2. Los beneficios de la sostenibilidad**
- 7.3. Unificación de estándares y normas a nivel internacional**
- 7.4. Los retos de la RSE**