MÓDULO 7

BLOQUE 7.3: PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN

CARLOS GARCÍA CABAÑAS
FEBRERO 2008

©: *Quedan reservados todos los derechos. (Ley de Propiedad Intelectual del 17 de noviembre de 1987 y Reales Decretos).*
Documentación elaborada por la EOI.

SUMARIO

1. Introducción 5
1.1. Objetivos 6
1.2. Temario 7

2. Planificación y Control de Gestión: Las 5 Ideas Básicas 11

3. El Proceso de Dirección de la Empresa 13

4. El Proceso Directivo: Empresarial y Estratégico 15
4.1. El Proceso de Diagnóstico 16
4.2. El Proceso de Planificación 17
4.3. El Proceso de Control 22
4.4. Cuadro de Mando (Bsc – Cmi) 40
4.5. La Preparación y Elaboración de Planes de Acción para Maximizar los Resultados 42
4.6. La Pirámide Dupont 45
4.7. El Nuevo Rol del Controller 48
4.8. Keydata 50
4.9. La Importancia de la Elección de los Sistemas de Costes y las Técncias “Scoring” 51
4.10. Las Limitaciones de Capacidad: Caso Práctico “Estructuras Montecarlo”. 59
4.11. Gestión Óptima de Capital Circulante (Cc) 62

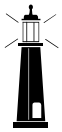
5. Mapas Estratégicos 67
5.1. La Metodología Balanced Scorecard 68
5.2. Alcance y Aspectos Clave de un Proyecto de Balanced Scorecard
5.3. Mapas Estratégicos 86
5.4. Resumen y Conclusiones Principales 116
5.5. Los 84 Indicadores más Usados en el Mercado. 118

6. Guía De Implantación De BSC – CMI. Caso DIQUESI 153

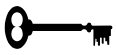
7. Anexos 161
- Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Caso DIQUESI 161
- Ejemplos adicionales de Estrategias, Objetivos e Indicadores de las 4 perspectivas. 263

8. Bibliografía 295

INTERPRETACIÓN DE LOS SÍMBOLOS



Orientación. Idea básica



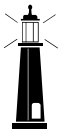
Tema clave

Aclaración

Idea para reflexión. Tema de debate

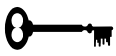
Resumen

1 INTRODUCCIÓN



Actualmente estamos pasando de la era de la productividad en la que lo importante era mantener cuota de mercado reduciendo los costes, a un mercado globalizado que obliga a flexibilizar y adaptarse a un cambio constante de demanda de productos, y una competencia más voraz.
Por lo tanto los costes industriales tan importantes tan importantes en décadas pasadas pasan a segundo término mientras que los de comercialización, de logística, de interrelación, y de interacción (aquellos que van desde el contacto con clientes hasta el pedido recibido) van aumentando en relevancia; a modo de ejemplo, estos han sido estimados por McKinsey para USA en un 30% de la actividad económica. Asimismo, los productos tienen un ciclo de vida más corto y factores intangibles como la satisfacción del cliente, fidelización de ellos, la innovación, i+d+i, y la calidad son claves para el éxito de las empresas de hoy en día.

Así, en las empresas actuales, la Dirección de la Empresa necesita cada vez hacer frente a estos retos de forma equilibrada entre crecimiento y productividad, y adquirir o mejorar sus capacidades en el manejo de las Técnicas y Herramientas para proyectar las actividades empresariales y evaluar correctamente los impactos en todos los ámbitos internos y externos, mercado, político, económico-financiero, social, tecnológico, etc.
Asimismo, planificar y controlar los efectos de todas y cada una de sus decisiones y acciones importantes se considera fundamental tanto del día a día como a medio y largo plazo, en las Operaciones, la Cuenta de Resultados, el Balance, y los Flujos de Fondos, de forma que se obtengan las metas y objetivos en el tiempo previsto.



En términos generales, las metas y objetivos se consiguen a través de las personas y/o con una plataforma mixta pero sólida de personas, tecnología y alianzas, y por tanto es necesario definir una organización con un grupo(s) de personas que teniendo iniciativas, trabajan juntas para conseguir dichas metas y objetivos. Una vez determinados, normalmente por los Órganos de Gobierno de la Empresa, los directivos (los líderes de la organización) eligen las estrategias idóneas para alcanzarlas, deciden las actividades y tareas a ejecutar para poner en práctica tales estrategias y seleccionan los recursos que se necesitan para esas tareas.

El proceso anterior se formaliza en la función denominada planificación y control de gestión, que todas las organizaciones deben constituir de forma mas menos compleja y sofisticada.

En un intento de integrar los intereses de la empresa y de las personas que la forma, hoy en día muchas empresas tiene desarrollados Sistema de Gestión, con los Principios Generales de la empresa (Misión, Visión, Objetivos…), que incluyen el Sistema de Negocios (Actividades relativas a la Compañía y su "entorno"), y el Sistema de Puestos (Actividades relativas a las Personas y sus "puestos"); entre ambos sistemas normalmente existe una Síntesis de los Planes Estratégicos y Operativos, sus procesos, costes, presupuestos y flujos de tesorería.

Pero en la generalidad de las empresas hay como tres tipos de actividades de planificación y control:

- Planificación Estratégica
- Control de Gestión
- Control de Procesos, Actividades y tareas

La planificación estratégica es el proceso que se sigue para determinar las metas de la organización y las estrategias que permitirán alcanzarlas. A diferencia del control de gestión este no es un proceso sistemático.

El control de gestión es un proceso mediante el cual se definen objetivos concretos y los recursos necesarios para conseguirlos.

El control de procesos, actividades y tareas es el proceso que sirve para asegurar que las actividades diarias se realizan de forma eficaz y eficiente.

Este módulo se centrará en el estudio de la actividad empresarial de planificación y control de gestión como medio para la consecución de los objetivos empresariales, y dedica dos tercios de sus contenidos al Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard), dado que el BSC-CMI es una herramienta clave que proporciona la información estratégica y operativa necesaria para guiar la atención, esfuerzo y aprendizaje de los directivos y empleados hacia la creación de valor y la transformación de la Estrategia en Resultados a través de las Personas.

1.1. OBJETIVOS

Los objetivos principales del modulo son:

- Facilitar una visión precisa del papel que desempeña la Planificación y el Control de Gestión con el enfoque sobre la estrategia y su enlace

con la operativa de la empresa, a través del Cuadro de Mando de la empresa o unidad (Balance Scorecard).

- Alcanzar el conocimiento y la compresión de la función de control de gestión con su evolución del Control Convencional-Tradicional (CCT) al Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard). Asimismo, practicar la implantación del BSC-CMI, con un caso de empresa de servicios.

Otros objetivos relacionados:

- Definir el Control Integrado de Gestión. La dirección de empresas y la necesidad de control. El proceso de control de gestión. Sistema de control de gestión por planes y programas.

- Entender el Control integrado de gestión como la herramienta que ayuda a mejorar la rentabilidad y eficacia de las organizaciones y su integración dentro de la estructura empresarial.

- Desarrollar la metodología de trabajo del control integrado y practicar con las técnicas y herramientas que deben disponer los técnicos y la Dirección.

- Disponer de información clave para mantener a la empresa dentro de los objetivos y la estrategia establecida.

- Estar al día de las mejores prácticas empresariales, sistemas de información e identificación de las oportunidades de mejora.

- Planificar las acciones operativas a corto y medio plazo en orden a cubrir los riesgos de la empresa.
- Definir los pasos a seguir tanto en la clarificación estratégica como la implantación del Cuadro de Mando Integral y la Gestión del Cambio.

- Establecer una operativa para el seguimiento de las recomendaciones y acciones correctoras detectadas en las diferentes acciones del control integrado de gestión, a través del Cuadro de Mando de la empresa o unidad (Balance Scorecard).

1.2. TEMARIO

El modulo se estructura en dos temas, en CCT que consume un tercio del tiempo y la implantación del BSC-CMI que emplea el resto del periodo.

Tema 1:

- Planificación y Control Integrado de Gestión: 5 ideas básicas
- El Proceso de Dirección de la Empresa
- El Proceso Directivo: Empresarial y Estratégico
- Los Procesos de Diagnostico, Planificación y Control
- Los Niveles de Planificación
- El GAP de la Planificación
- El Proceso de Control
- Elementos del Control de Gestión: La estructura, El proceso, Los sistemas de información, Los requisitos, Los modelos, Los instrumentos y herramientas
- Los Centros de Responsabilidad
- Sistemas de Control Formal e Informal
- El Cuadro de Mando Integral (BSC-CMI)
- Diseño de un Cuadro de Mando Integral (BSC-CMI)
- Conclusión sobre el Cuadro de Mando Integral (BSC-CMI)
- Preparación y elaboración de Planes de Acción para Maximizar los Resultados. El GAP de Mejora de Gastos Generales. Análisis de Rentabilidad con Piramide Dupont.
- El Nuevo Rol del Controller. Key Data: Comerciales, Económicos – Financieros, Laborales. Las técnicas “scoring”. La Importancia de la Elección de los Sistemas de Control de Costes.
- Caso Práctico: Estructuras Montecarlo
- Desarrollar un Plan Director de Mejora de Rentabilidad dentro del Plan Estratégico, que incluye modelo de Gestión Óptima del Capital Circulante
- Caso Práctico: Gestión Optima del Capital Circulante

Tema 2:

- Balanced Scorecard y sus aspectos fundamentales:
    - Objetivos
    - Visión y Estrategia: objetivos e indicadores estratégicos, alineación estratégica y planificación, mapa estratégico y cadena causa-efecto, analogías BSC y otros modelos
    - Perspectiva Financiera: definición de objetivos estratégicos, objetivos e indicadores
    - Perspectiva de Clientes: definición de objetivos estratégicos, objetivos e indicadores

- Perspectiva de Procesos Internos: definición de objetivos estratégicos, objetivos e indicadores
- Perspectiva de Formación y Crecimiento: definición de objetivos estratégicos, objetivos e indicadores

- Mapas Estratégicos

  - La Metodología Balanced Scorecard
    - Historia del Balanced Scorecard
    - Conceptos Principales
    - El Balanced Scorecard como Metodología de Implantación Estratégica

  - Alcance y Aspectos Clave de un proyecto de Balanced Scorecard
    - Tipos de alcance de un proyecto Balanced Scorecard
    - Aspectos Clave de un Proyecto de Balanced Scorecard
    - La importancia de Gestionar el Proceso

  - Mapas estratégicos
    - Construcción de la Perspectiva Financiera
    - Construcción de la Perspectiva de Clientes
    - Construcción de la Perspectiva de Procesos
    - Construcción de la Perspectiva de Infraestructuras
    - Relaciones Causa-Efecto
    - Indicadores Estratégicos
    - Determinación de Metas y Responsables
    - Proyectos Estratégicos
    - Sistemas de información y seguimiento de los indicadores

  - Resumen y Conclusiones Principales

  - Caso Final: Implantación del Cuadro de Mando integral en una empresa de servicios: **DIQUESI**

2 PLANIFICACIÓN Y CONTROL DE GESTIÓN: LAS 5 IDEAS BÁSICAS

1ª- El Control de Gestión es una "función integrada" dentro del Proceso de Dirección que intenta mantener a la Empresa dentro de los objetivos seleccionados, incluyendo por tanto, a modo de paraguas, todas las actividades de la empresa:

- la Planificación
- la Información y el Reporting
- la Evaluación y la Elección del Sistema de Costes
- la Toma de Decisiones y
- las Respuestas de Acción

2ª- El Control de Gestión ha evolucionado hacia una forma de gestionar, y no es sólo el Control Presupuestario, aunque todo Control Presupuestario debe formar parte del Sistema de Control de Gestión. La integración de los Objetivos Clave y sus Indicadores se consolida en el Cuadro de Mando Integral (CMI-BSC)

3ª- A cada nivel de objetivos empresariales se corresponde un determinado tipo de Control de Gestión: así distinguiremos entre Control Estratégico, Control Operativo y Control Económico-Financiero.

4ª- El Control de Gestión lo deben ejercer los propios gestores responsables de la consecución de los objetivos seleccionados (self-controlling, autoevaluación, autocontrol)

5ª- El "Controller" debe ayudar a mantener vivo el proceso de control como Sistema de Gestión, actualizándolo y coordinando sus métodos y técnicas de aplicación; es decir, haciendo que evolucione del Control Convencional-Tradicional(CCT) al Cuadro de Mando Integral (CMI_BSC)

Resumiendo, pasar del Control Tradicional al Cuadro de Mando Integral, es todo un Proceso Integrado con la secuencia de Planificación, Organización, Ejecución, Gestión y Control como paraguas de todo, en el que cada Área o Función de la Empresa se integra y comparte una alineación en un Sistema de Gestión para realizar sus operaciones: Plan Estratégico, Plan Operativo, Costes, Presupuestos y Tesorería.

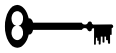
Cada directivo y empleado de la empresa piensa y actúa en dicha secuencia y comparte el Sistema de Gestión, asumiendo voluntariamente la alineación con lo que tiene la dirección general que es un Cuadro de Mando Integral.

Es tanto como decir que Controlar es lo mismo que Dirigir.

3 EL PROCESO DE DIRECCIÓN DE LA EMPRESA

El proceso de dirección de la empresa tiene en el tiempo dos dimensiones el hoy en día y el mañana, y están representadas por la dirección operativa y la dirección estratégica, de la siguiente manera:

Dirección de HOY (OPERATIVA):



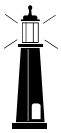
El Sistema de Dirección se basa en la Dirección por Objetivos (DPO) delegados por la Dirección General.

Los Objetivos están articulados a través de Sistemas de regulación inspirados en un esquema de dirección a Corto Plazo

Dirección de MAÑANA (ESTRATEGIA):

El Sistema de Dirección tiene como soporte una filosofía de Planificación a Medio y Largo Plazo que se impulsa mediante Objetivos y Estrategias seleccionadas.

La dirección estratégica representa los beneficios potenciales, mientras que la dirección operativa esta condicionada por ellos, para proporcionar el beneficio actual y la liquidez; es decir, la dirección estratégica de la empresa tiene que tener clarificada la posición estratégica y sus beneficios potenciales y dar paso a la dirección de operaciones para que se puedan convertir los beneficios potenciales en los beneficios y resultados actuales, ya que estos resultados estas predeterminados a su vez por los beneficios potenciales. Asimismo los resultados actuales se convierten en liquidez por la dirección financiera, que a su vez esta condicionada por los beneficios y resultados actuales. Es corriente que todas estas interacciones y subordinaciones entre las tres direcciones, provoquen conflictos que tienen de alguna forma tienen que “a priori” estar resueltos y cubiertos en la planificación y control de gestión.



Para obtener resultados es necesario integrar la dirección estratégica y operativa, y para ello las empresas desarrollan e implantan con mas o menos éxito cuadros de mando. Inicialmente se focalizan en medir los re-

sultados tangibles y sus impactos economico-financieros, sin embargo los cuadros de mando que mas han demostrado mayor eficacia son aquellos que han evolucionado hacia una mayor integración y equilibrio; es decir, hacia un Sistema intergral y su puesta en practica real, que se utiliza en todos los ámbitos y niveles de la empresa.

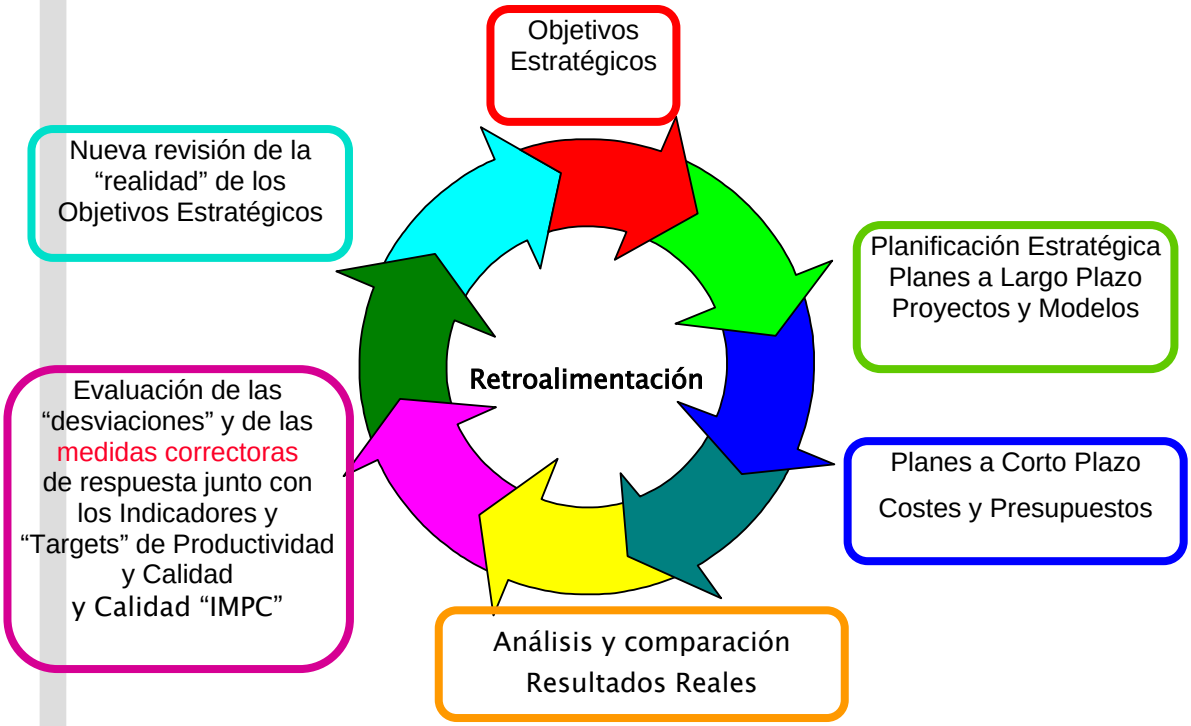
Normalmente, un Sistema Integral de Objetivos y Estrategias, que con la práctica y aprendizaje de la organización, evoluciona hacia el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard), para:

- Conseguir Valor para el Accionista, con Resultados a Corto Plazo a través de la Cadena de Valor y sus Procesos y Actividades Clave (PAC), que en sucesivos conjuntos incluyan los procesos de innovación, los productivos, los de venta y los de fidelización.

- Dar continuidad del Valor para el Accionista, con Resultados a Medio y Largo Plazo a través de las distintas Perspectivas: Financiera (PF), Clientes(PCS), Procesos Internos(PPI), de Formación y Crecimiento de Infraestructuras (PCI)

4 EL PROCESO DIRECTIVO: EMPRESARIAL Y ESTRATÉGICO

El Proceso Directivo es un Sistema Evaluación, Gestión y Control para Maximizar la Cuenta de Resultados, el Balance y el Cash-Flow con la Circulación de Objetivos y Gestión con Eficacia de Actividades y Recursos, según se muestra en el grafico adjunto (autoexplicativo):



Además su eficacia depende de poner e institucionalizar tres procesos globales, que son el proceso de diagnostico, el de planificación y control, así como de poner en práctica y liderar con éxito planes y programas de mejora-maximización de Resultados y Eficiencia; con independencia de los nombres

que se les pueden poner a estos planes y programas (en muchos casos se utiliza el término Plan Director de…), todos ellos van dirigidos fundamentalmente a conseguir crecimiento en ventas y márgenes, crear mayor valor, mejorar la utilización de activos fijos y circulantes, y reducción de costes y gastos generales.

4.1. EL PROCESO DE DIAGNÓSTICO

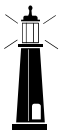
El Proceso de Diagnóstico cubre aspectos como las Trayectorias de Situación Económico Financiera de la empresa y del Mercado, la Misión, los Objetivos, Factores y Vectores Clave de Éxito (KPI), los Procesos y Actividades (PAC), Análisis del Sector- 5F Porter, DAFO, Cartera de Productos BCS, etc.

Por medio de la observación cuidadosa y sistemática de los hechos y síntomas pasados y presentes, a través de su análisis e interpretación, se podrá obtener un conocimiento tan completo como sea posible de los mecanismos esenciales que han estado en la base de la buena o mala gestión de la empresa. Es obvio que el futuro será diferente del pasado, pero a causa de la inercia inherente a la organización, existen en su seno numerosas constantes que inciden de forma preponderante en su comportamiento futuro.

El diagnóstico de la actividad pasada y presente de la empresa en su entorno específico es una fase importante de todo proceso de planificación; a partir de él se empieza a elaborar la futura actuación.

Las etapas típicas de un diagnóstico con fines de planificación son:

- Investigación de los objetivos considerados en el pasado por la empresa.
- Medida de los resultados obtenidos.
- Detectar los problemas esenciales de la empresa como principal razón del diagnóstico en función de las desviaciones entre las realizaciones pasadas y los correspondientes objetivos.

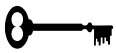


- Valoración de la eficacia de las estrategias utilizadas mediante la:
  - Investigación sistemática en todos los dominios de la organización y de su entorno.

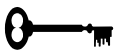
- Identificación de los factores clave de la realización.

- Evaluación de los proyectos y programas puestos en marcha.

- Informe formal del diagnóstico.

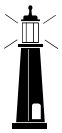


En este proceso, la identificación correcta de los factores claves de la realización es muy importante, puesto que la consecución de los objetivos empresariales depende de un gran número de factores internos y externos. No se trata de analizarlos todos, pues en la mayoría de los casos la consecución de un objetivo no depende más que de un reducido número de factores esenciales o factores-clave que es preciso revelar.



Por todo ello es necesario distinguir lo que es esencial de lo que es accesorio; en otras palabras, lo que es un factor-clave y lo que no es más que un factor secundario de la ejecución. No se deben malgastar esfuerzos v recursos en los factores accesorios en detrimento de los factores-clave.

4.2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN



El Proceso de Planificación cubre los Planes Estratégicos y Operativos, sus Programas y Presupuestos, sus Modelos de Ingresos y Costes, asó como y Flujos de Fondos Operativos y Financieros, y se definen en tres niveles, según el gráfico adjunto:

- Planes Estratégicos

- Planes Tácticos

- Planes Operativos

4.2.1. LOS NIVELES DE PLANIFICACIÓN

Los Planes Estratégicos inciden sobre la identidad profunda de la organización a base de decisiones de tipo político que afectan a la empresa en su conjunto. En este nivel superior del proceso las decisiones tienen por objeto específico aportar cambios cualitativos mayores que los parámetros estratégicos de la organización.

Los Objetivos son globales y tienden a crear una dinámica que compromete a toda la empresa y cuyos efectos se harán sentir en un largo período de tiempo:

Los Planes Tácticos actúan sobre los factores estructurales de la organización, a base de decisiones a medio plazo que pueden afectar a la empresa en su conjunto, a una división o a un programa concreto de actividad.

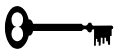
Este nivel intermedio del proceso se inscribe en la continuación lógica de la planificación estratégica. Las decisiones tienen por objeto específico operar

cambios mayores cualitativos y sobre todo cuantitativos en los factores estructurales de la organización, con vistas a poner en acción las grandes opciones políticas de la planificación estratégica. No se trata de cambiar la naturaleza fundamental de la empresa en su conjunto, sino de modificar operativamente los diversos elementos que constituyen los soportes permanentes de la tarea colectiva y de la estructura social.

La elección de los factores estructurales, llamados también factores de capacidad, determina el volumen de las diferentes partes que conforman la unidad económica y la manera en que están organizadas. Los cambios en la capacidad de producción, de venta, de investigación, de administración, etc, que comportan fuertes inmovilizaciones de recursos son difícilmente reversibles y se consideran fijos a medio y largo plazo.

Se diferencia de la planificación estratégica en que pasa del dominio cualitativo al de tipo fundamentalmente cuantitativo.

- Pasa de una reflexión fundamental y política a un estudio mucho más estructurado de los problemas económico-financieros.
- Pasa de la filosofía de la acción a la preparación concreta de dicha acción y puesta en marcha de los programas.



Los Planes Operativos están referidos generalmente a un año y se sitúan lógicamente a continuación de la planificación a medio plazo. Tienen por objeto coordinar todas las decisiones concernientes a la actividad normal de la empresa, dentro de los límites de la planificación anterior.

Las decisiones a medio y largo plazo fijan el cuadro general en cuyo marco debe realizarse la actividad de la empresa; se establecen los programas operacionales por cada centro decisor, fijando claramente los objetivos a alcanzar. En este importantisimo proceso de planificación se valoran las distintas alternativas de cada sector individual, a fin de alcanzar la optimización parcial en cada grupo funcional homogéneo, en estrecha subordinación y cohesión con los objetivos generales de la empresa.

4.2.2. EL GAP DE LA PLANIFICACIÓN

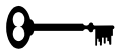
En este proceso, es básico distinguir entre dos niveles: la Previsión “0” y el Gap de Planificación.

Por Previsión “0”, entenderíamos la trayectoria que seguiría de una forma previsible la empresa (lo que va a ocurrir probablemente) sin ningún cambio en su comportamiento y en sus estrategias. Se elimina así toda proyección volitiva destinada a modificar el curso normal de los acontecimientos. En realidad es un línea que podríamos llamar Línea de Inercia.

La Previsión “0” representa el impacto en períodos futuros de los proyectos y programas actuales. Sirve de base de referencia a todo el proceso de planificación el cual se considera como un factor de cambio en relación a la situación previsible dada.

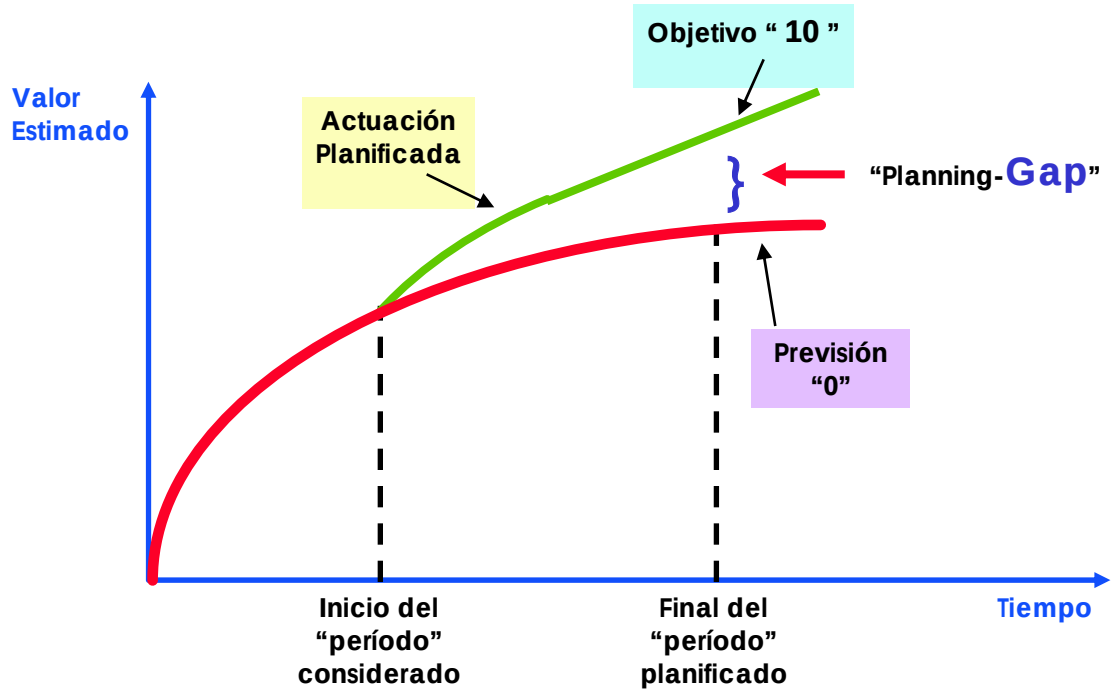
En consecuencia, la Previsión “0” no es un plan, aunque en la práctica se utilicen con harta frecuencia ambos conceptos como sinónimos.

A efectos de romper las líneas de Inercia la planificación a todos sus niveles debe evaluar un Reto para conseguir maximizar los resultados, aquí determinados por la Actuación Planificada, que nos llevaría a lograr el Objetivo “10”, es decir el máximo posible.

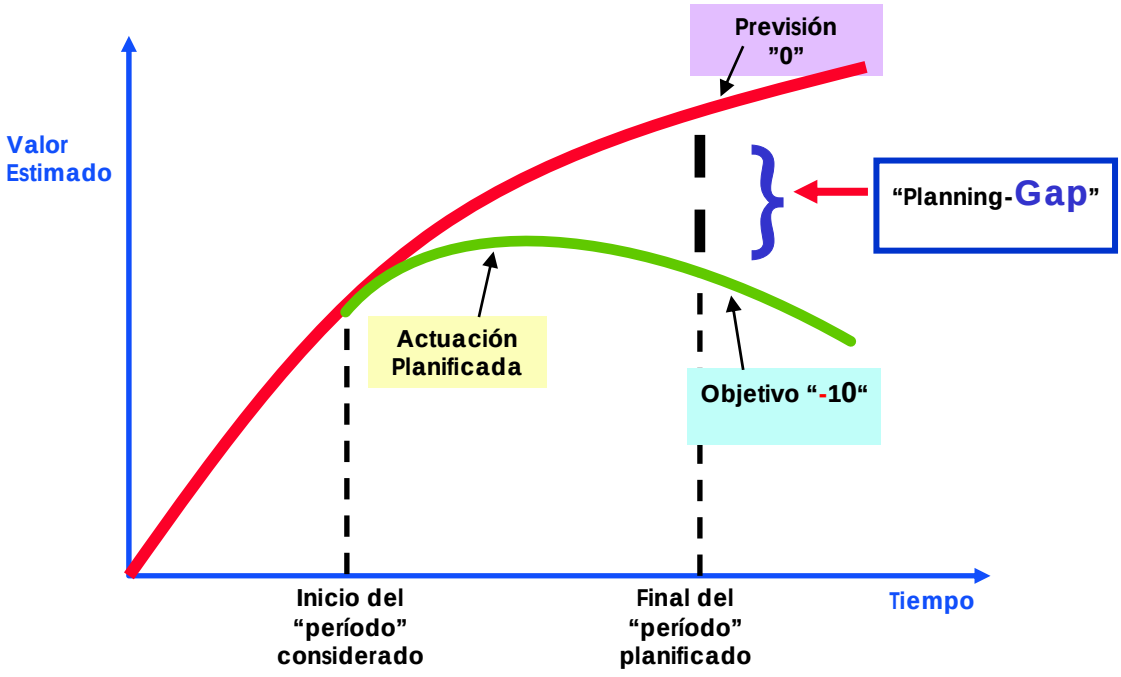


Planificando y combinando distintos GAP se logran acciones competitivas simultaneas; aquí se muestra dos los gráficos, el GAP de la Mejora en Ventas y Rentabilidad (2.1), y el GAP de la Mejora en Activos, Costes y Gastos Generales (2.2); la combinación de ambos dan efectos multiplicadores positivos y sobre todo motivadotes.

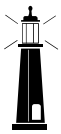
El GAP de Mejora en Ventas y Rentabilidad



GAP de Mejora en Activos, Costes y Gastos Generales



4.3. EL PROCESO DE CONTROL



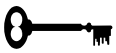
El Proceso de Control cubre aspectos como la Autoregulación, autoevaluación, autocontrol y medidas correctoras sobre las "desviaciones"

De este modo, el Proceso de Control quedaría establecido en una serie de cinco fases que serían las siguientes:

1 Establecimiento de objetivos para una determinada "división" o "segmento" de la Organización.

2 Ejecución de estos objetivos por la citada división.

3 Medición de los resultados conseguidos



4 Análisis e interpretación de los mismos

a. De los Resultados Conseguidos

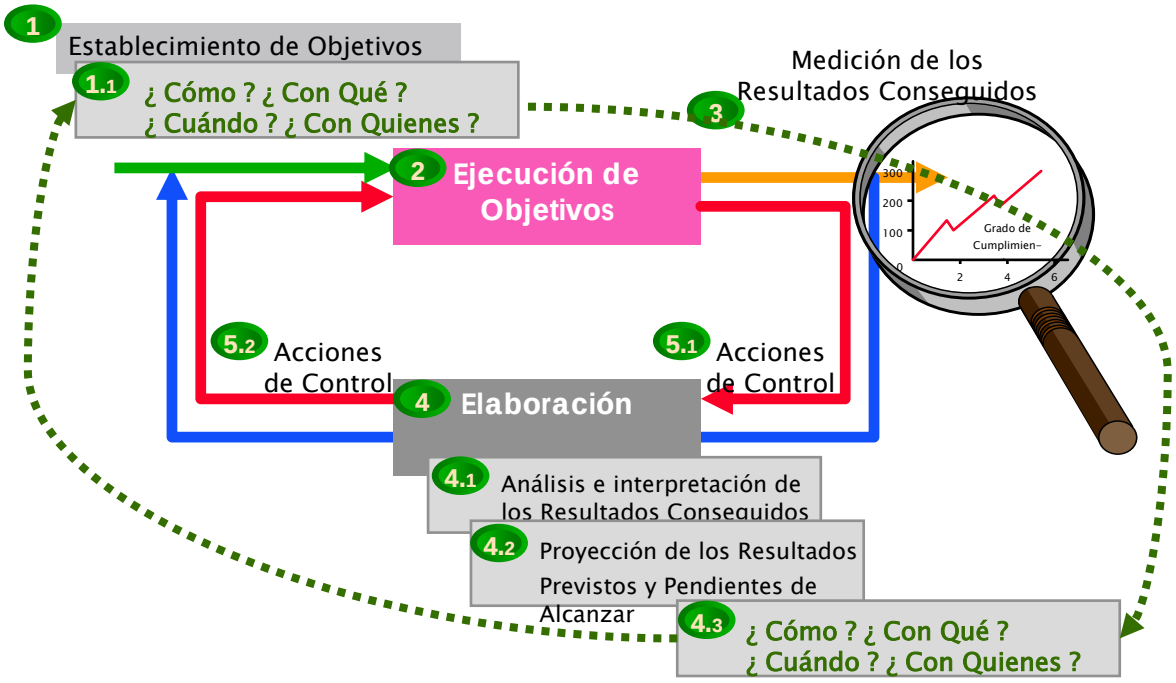
b. De los Resultados Previstos y Pendiente de Alcanzar

5 Acciones de Control

a. Medicina "curativa" (Acciones post-mortem")

b. Medicina "preventiva" (Auto-control y Control Superior)

Gráficamente podemos representar estas cinco fases como se puede ver en el siguiente gráfico:



Fase 1. Poco nos queda que añadir en cuanto a la primera fase. Como veremos más adelante, debe estar enmarcada en el proceso general de establecimiento de objetivos de la Organización, de planificación y programación de la misma, y de subdivisión de los objetivos globales de las unidades organizacionales.

Fase 2. Como es obvio, la unidad organizacional (sea una División de Productos, un Departamento Comercial o de Producción, etc.) a continuación deberá tratar de ejecutar estos objetivos; y con esta ejecución conseguirá algunos resultados. Para esta fase serán particularmente útiles los principios de decisión.

Fase 3. Posteriormente a la ejecución (o, a veces, simultáneamente a la misma), habrá que analizar los resultados obtenidos para poder establecer el grado de cumplimiento de los objetivos.

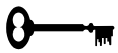
A este respecto, el Modelo Contable en general, y las aplicaciones y extensiones específicas del mismo, resultan particularmente útiles.

Fase 4. Los resultados medidos según se acaba de comentar, deberán interpretarse cuidadosamente para determinar la acción de control que trate de corregir aquellas actuaciones que no se consideren deseables (Auto-control vs. control Superior).

Fase 5. Finalmente, se tomará una acción de control que, en líneas generales, puede desarrollarse en tres direcciones distintas:

a) Modificar la actuación del Departamento o División. En este aspecto, y dado que dicho departamento se compone de personas, es particularmente importante la motivación de las mismas, por lo que una parte esencial de este tipo de acciones son los premios o castigos que se puedan asignar a éstas, que con frecuencia estarán establecidos (por lo menos en parte) incluso con anterioridad a la ejecución, en función de los resultados medidos.

b) Modificar los objetivos, cuando la evaluación de los resultados induzca a pensar que los objetivos no estaban bien establecidos por alguna razón (por ser excesivamente fáciles, o excesivamente difíciles, por ejemplo, o por no estar suficientemente coordinados con los de otras unidades organizacionales). Es importante señalar que nunca, o casi nunca, el proceso de medición será perfecto, con lo que la cuarta fase resultará particularmente importante.



c) Modificar la estructura de la División para establecer una Organización distinta que permita redefinir mejor los objetivos de cada segmento y facilite su consecución. En cierta manera se podría decir que la acción de tipo a), es decir, el reparto de premios y castigos que traten de conducir a la Organización a donde señale la estrategia, sería la acción más típica de control.

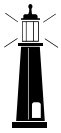
No hay que descartar, sin embargo, la segunda posibilidad, que en muchos casos puede ser la adecuada porque el Proceso de Control pone de relieve que los objetivos globales de la Empresa, sean los asignados al segmento o división del que se trate, no son adecuados o pueden mejorarse.

Así, por ejemplo, y para un departamento de producción, una desviación desfavorable en el consumo de materias primas conduciría de una manera natural a actuar sobre la motivación de las personas involucradas ofreciendo un premio por no tener desviaciones. Pero una desviación desfavorable del tipo citado que se repite a través del tiempo con

frecuencia puede hacer pensar que el estándar de comparación es excesivamente estricto.

4.3.1. ELEMENTOS DEL SISTEMA DE CONTROL

El sistema de control se compone de seis elementos que en su interrelación lo hacen operativo:



- La estructura
- El proceso
- Los sistemas de información
- Los requisitos
- Los modelos
- Los instrumentos y herramientas

La estructura de control hace referencia al ámbito organizativo en el que se desarrolla, es decir, al conjunto de unidades organizativas en que se articula la empresa a los efectos de control. A estas unidades se las denomina “Centros de Responsabilidad”

El proceso incluye desde el establecimiento de objetivos hasta el seguimiento del antes, durante y después de cualquier implantación. En el punto anterior 1.5.3, se ha tratado de forma independiente.

Los sistemas de información depende de las necesidades de cada Unidad, y pueden ser formales y mas o menos informales, dependiendo del número de criterios a controlar, el tipo de operaciones, número de cambios, el perfil de la empresa, el estilo de su dirección, etc. De entre los formales están los análisis funcionales y por naturaleza de item, así cómo el análisís causal e incremental.

Los requisitos para un control eficaz deben contar entre otros con:

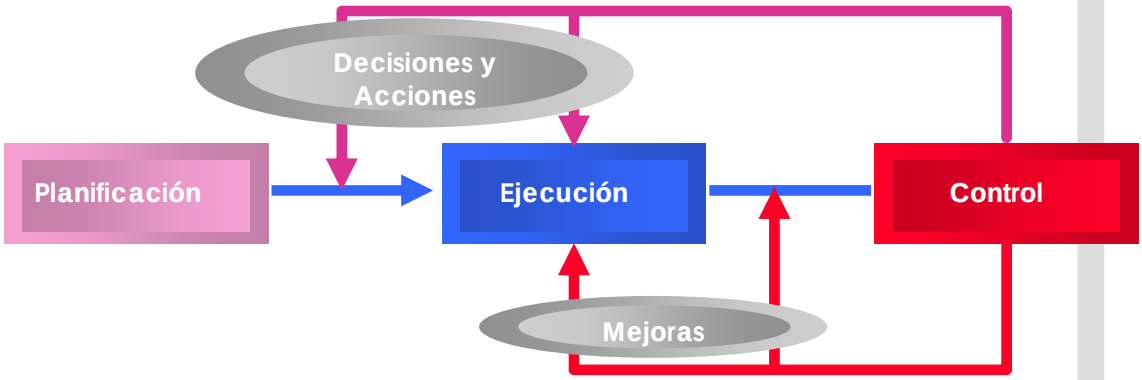
- El respaldo de la Dirección
- Responder a la naturaleza y exigencias de las actividades

- Los controles han de orientarse a la acción
- Debe apoyarse en los centros de responsabilidad
- Los objetivos deben estar claramente asignados evitando responsabilidades confusas
- El sistema debe identificar rápidamente las desviaciones
- El periodo de control debe adaptarse a las características de cada área controlada
- El sistema debe ser sencillo, económico y flexible.

Los modelos se caracterizan por su dimensión temporal y por su orientación hacia la decisión y acción como necesaria para conseguir los objetivos propuestos; actúa en realidad como medicina preventiva; es decir, acción "a priori". Por otra parte, la orientación convencional los modelos están focalizados hacia el análisis de desviaciones y de ahí a la mejora, por lo tanto a gran cantidad de reporting post-morten; es decir, control "a posteriori".

La dimensión temporal del Control

Control "a priori": Orientado a la decisión y acción

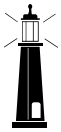


Control "a posteriori": Orientado a la mejora

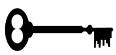
Entre otros, los instrumentos y herramientas generalmente utilizados son los siguientes:

- Manuales Organizativos y de Procedimientos
- Intervención
- Inspección
- Control Interno
- Auditoria Interna
- Control de Presupuesto
- Benchmarking
- Cuadro de Mando
- Cuadro de Mando Integral (BSC-CMI)

4.3.2. EL SISTEMA DE CONTROL: LA ESTRUCTURA

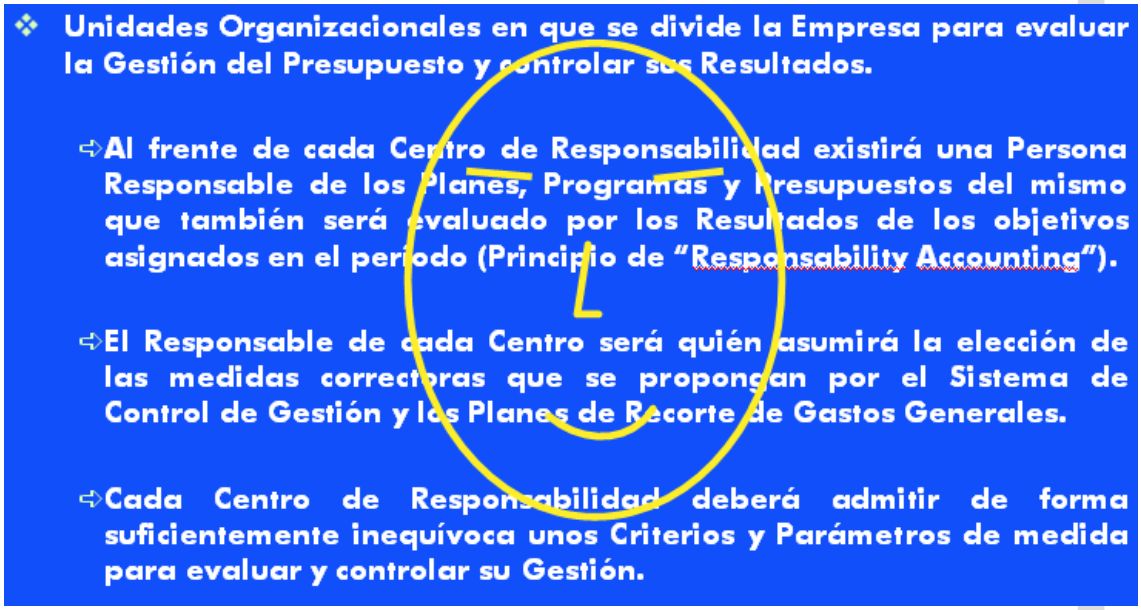


Entendemos por Sistema de Control el conjunto de procedimientos y acciones por los que el control se lleva a cabo. En concreto, el Sistema deberá tener una "estructura", que como se acaba de decir, define esencialmente las unidades organizaciones a controlar (el establecimiento de lo que denomina Centros de Responsabilidad) y esta estructura estará complementada por una serie de procedimientos referidos a cómo se realiza en la práctica el Proceso de Control anteriormente descrito (tipos de medidas, maneras de evaluar, etc.).



La primera piedra, pues, del Sistema de Control será la subdivisión de la Empresa en lo que acabamos de llamar "Centros de Responsabilidad", que constituirán la estructura del Sistema de Control, y que consistirán en divisiones o segmentos de la Empresa, al frente de las cuales habrá un responsable, y a las que se asignarán objetivos concretos, cuyo cumplimiento tratará de obtenerse mediante el uso del Sistema de Control.

Las claves de los C.R. y el principio de "responsability accounting", se incluyen en el cuadro siguiente:



Como veremos más adelante, estos Centros de Responsabilidad se definen y agrupan de acuerdo con la variable que consideremos clave para cada uno de ellos.

La estructura de Centros de Responsabilidad, por tanto, no podrá decidirse en el vacío, sino que será también una consecuencia de la estrategia: la misma entidad (o departamento) que para una cierta estrategia debería ser un Centro de Costes, puede tener que ser un Centro de Beneficios para una estrategia distinta, dependiendo de la relación entre el objetivo del Centro de Responsabilidad y el objetivo de la Empresa en su conjunto.

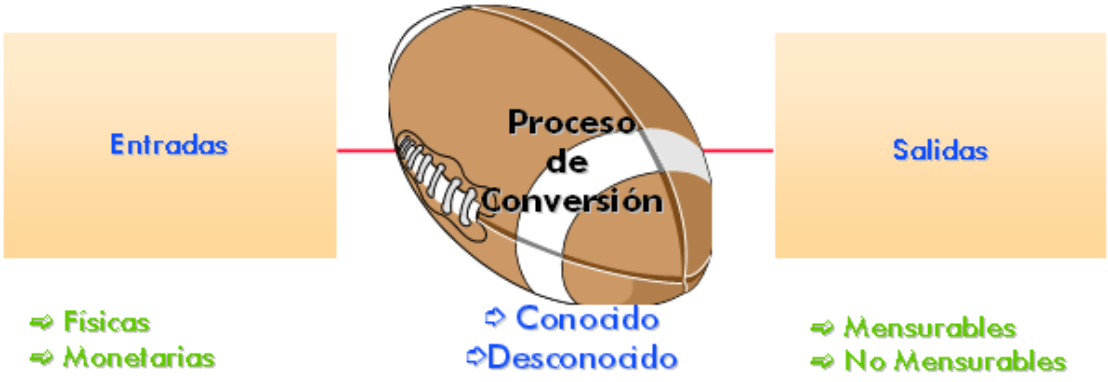
4.3.2.1.Los Centros de Responsabilidad (C.R.)

Como concepto todos los centros de responsabilidad son a la vez iguales y diferentes. Iguales, por que tienen un cierto objetivo definido como un resultado esperado y un consumo de recursos para alcanzarlo. Diferentes, por el tipo de actividad que en ellos se realiza y por los distintos grados de dificultad de su medición.

La estructura de Centros de Responsabilidad, por tanto, no podrá decidirse en el vacío, sino que será también una consecuencia de la estrategia: la misma entidad (o departamento) que para una cierta estrategia debería ser un Centro de Costes, puede tener que ser un Centro de Beneficios para una es-

trategia distinta, dependiendo de la relación entre el objetivo del Centro de Responsabilidad y el objetivo de la Empresa en su conjunto.

Elementos Clave para la identificación de los Centros de Responsabilidad, son los que se muestran en el cuadro siguiente:

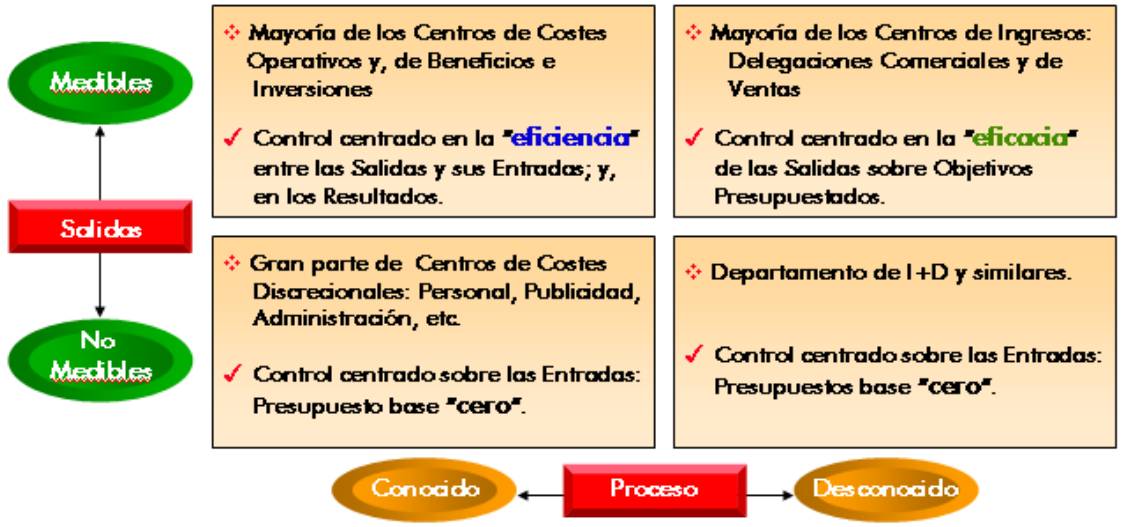


En la definición de los C.R. se incluyen dos criterios, el de Controlabilidad y el de Congruencia de Objetivos.

Como criterio de controlabilidad, parece razonable que para evaluar la gestión de una persona o grupo se consideren únicamente sus acciones y responsabilidades y no las de otras personas o grupos. Por otro lado la empresa suele estar más interesada a corto en los resultados que en las acciones tomadas para conseguirlos

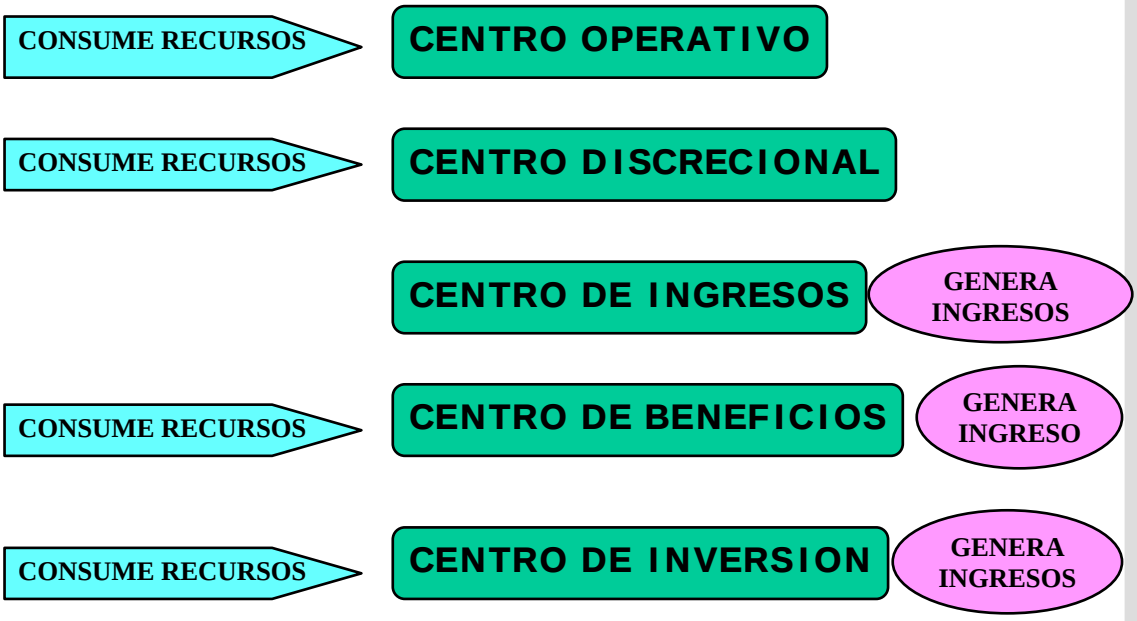
El ideal de la congruencia de objetivos no será fácilmente alcanzable, porque con frecuencia no resulta posible, descomponer un objetivo global en subobjetivos independientes que se pudieran asignar a cada centro de responsabilidad.

La matriz de controlabiliadad se muestra en el cuadro siguiente:



Los tipos de C.R. son de siete tipos distintos:

- Centros de operativos, (normalmente trabajan como Centros Estandar)
- Centros de discrecionales
- Centros de ingresos
- Centros de beneficios
- Centros de inversiones

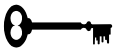


⇒ Centros Operativos:

Se definen los centros operativos cuando un centro de responsabilidad no tiene relación con los ingresos sino que en él se producen ciertas actividades que tienen un coste y existe una relación conocida entre *input* y el output. La clave es la relación conocida entre input y el output que servirá para calibrar la gestión.

El objetivo de un centro de responsabilidad, diseñado como un centro de coste operativo, está en que el coste real sea lo mas ajustado posible a la cantidad ideal.

En el caso de existir "desviaciones" se espera que estas sean favorables.



Cuando un centro operativo trabaja como un Centros de Costes Estándar (CCS), su responsabilidad básica se deriva de la "realización" de unas determinadas Actividades "requeridas" para la consecución de unos Productos y/o Servicios previamente establecidos al Centro por los Planes, Programas y Presupuestos anuales

Ejemplo: Centro de Fabricación ó Celula Industrial

Generalmente pueden ser de dos tipos: Centros de Producción (p.e. Sección de Producción de la Planta Industrial) y Centros de Servicio (p.e. Unidad de Mantenimiento Industrial)

Centros de Producción: responsabilidad básica sobre Objetivos de Coste, Cantidad Producida, y Calidad

Criterio de evaluación: Desviaciones de Costes, Cumplimiento de Programas de Producción, Factor de Calidad

Centros de Servicio: responsabilidad básica sobre Objetivos de Eficacia y Eficiencia del Servicio

Criterio de evaluación: Desviaciones sobre Presupuesto y Calidad de Servicio

⇒ Centros Discrepcionales:

Centros cuya responsabilidad básica está relacionada con la Calidad del Servicio adecuada a los Recursos Aplicados, mediante "ejecución" de una serie de Actividades "necesarias" y de interés para la Empresa pero generalmente no admiten su concreción en salidas de Productos y/o Servicios estandarizables

Ejemplo: Centro de I+D de la Empresa, Departamento de Asesoría Jurídica

Criterio de evaluación: Satisfacción de los Usuarios Internos y Externos, Desviaciones sobre el Presupuesto

Son aquellos cuyas relaciones con el output es solo conocida de una manera imperfecta. Los departamentos de publicidad son considerados centros de coste discrecionales.

El control de estos centros se realiza según el esquema siguiente:

- Actividad dirigida hacia la obtención de ciertos **servicios básicamente "intangibles"**, no estandarizables y **sin posibilidad clara de relacionar** dichas "salidas" con sus correspondientes "entradas".

- Variables controlables:
  - Cantidad y coste entradas (CS) **sin referencia** actividad salidas
  - Gastos necesarios (GG) gestión
  - Minimización costes entradas CS_{BO} y gastos gestión GG_{BO}
  - **Presupuesto base "cero" (PBC)**

⇒ Centros de Ingresos:

Centros cuya responsabilidad básica sobre Objetivos se deriva de la obtención y "generación" de Ingresos para la Empresa, bien por Venta de Productos en Unidades, bien por la Comercialización de Servicios.

Ejemplo: Delegaciones Comerciales de Ventas, Territoriales, etc, sin autoridad sobre el Precio de Venta

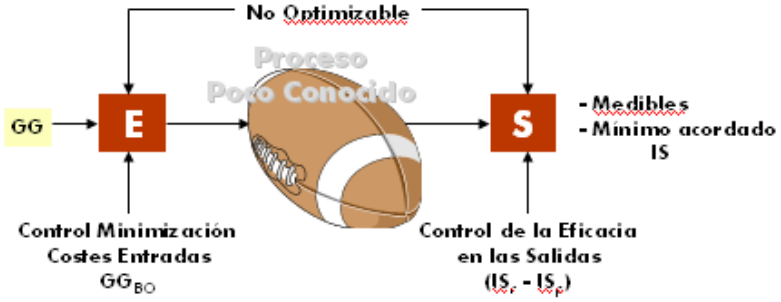
Criterio de evaluación: Desviación de los Ingresos , Cumplimiento del Presupuesto de Gastos

Sobre la base de las actividades comerciales son discrecionales, los departamentos comerciales tienen la consideración, en ocasiones, de centros de beneficios. La evaluación de estos centros se basan en la comparación de ingresos obtenidos y costes incurridos con los ingresos y costes presupuestados.

Las tendencias actuales se orientan mas al margen de contribución que a la cifra de negocios. En estos casos se orientan mas hacia una organización como centros de beneficios.

El control de estos centros se realiza según el esquema siguiente:

- Actividad dirigida fundamentalmente a la obtención de unos **INGRESOS por salidas de productos y/o servicios** pero **sin influencia ni responsabilidad sobre los costes** de obtención de los citados productos/servicios. Las entradas del Centro se corresponden exclusivamente con los "gastos de la gestión"



- Variables controlables:
  - Cantidades "reales" de salida sobre cantidades "programadas" (P. Ventas)
  - Minimización gastos actividad Centro, no estandarizable; **Presupuesto base "cero" (PBC)**

⇒ Centros de Beneficios:

Centros cuya responsabilidad básica se orienta a la Cuenta de Resultados y Posición Competitiva, mediante la "maximización" del Beneficio que debe generar su Actividad y con Responsabilidad, tanto sobre los Ingresos como sobre los Costes relacionados directamente con los mismos.

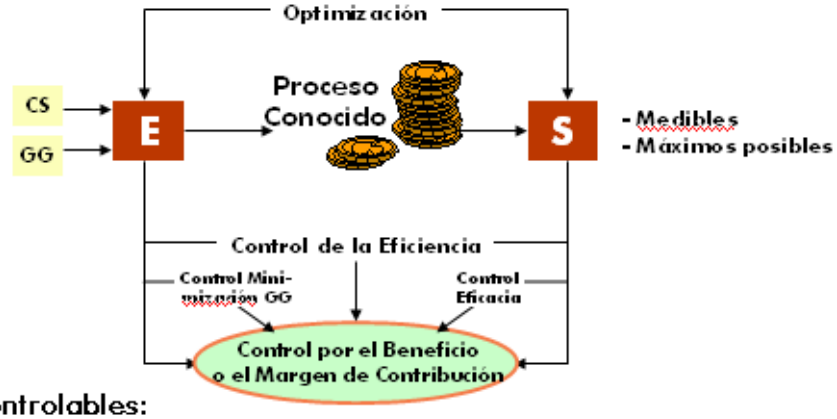
Ejemplo: División de Empresa, Areas Operativas, Unidad de Negocio, Línea de Productos, BU's, BD's

Criterio de evaluación: Desviaciones sobre Planes a Corto, Medio y Largo Plazo

Es una unidad de la organización que se evalúa con respecto a los beneficios que obtiene, cuando las actividades controlables de esta unidad organizacional incluyen tanto ingresos como gastos. En una estructura de centro de beneficios se puede delegar muchas decisiones que en otros no sería posible.

El control de estos centros se realiza según el esquema siguiente:

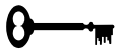
- Actividad dirigida hacia la "generación" de Beneficios por las **salidas de productos/servicios** que suponen **ingresos del Centro,** y la "optimización de los costes" de obtención de dichos productos/servicios y los **gastos de gestión** del propio Centro



- Variables controlables:
  - Cantidad y coste entradas (CS) "estandarizables" (CS_r - CS_p)
  - Gasto entradas No-estandarizables (GG_{BO})
  - Cantidad e importes "ingresos" salidas (IS_r - IS_p)
  - Beneficio o Margen Contribución (IS_r - CS_s) / (MC_r - MC_s)

⇒ Centros de Inversión:

Centros de Beneficios entre cuyas responsabilidades se incluye, además de las ya citadas (la Cuenta de Resultados y la Posición Competitiva,) la de obtener una determinada Rentabilidad a la Inversión a los Activos Invertidos que requiere su Actividad.



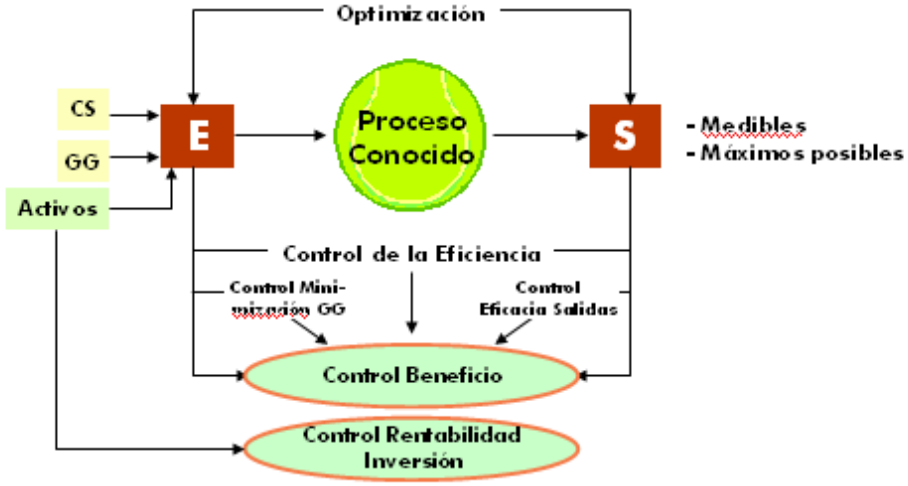
Ejemplo: Filial, Sucursal, División Autónoma de la Empresa

Criterio de evaluación: Desviaciones sobre Planes a Corto, Medio y Largo Plazo, Rentabilidad de la Inversión

Cuando los responsables de los centros de beneficios tienen también atribuciones para decidir volúmenes de inversión, se prefiere definirlos como centros de inversión. La medida para su evaluación consiste en comparar el beneficio obtenido con la inversión necesaria para obtenerlos.

El control de estos centros se realiza según el esquema siguiente:

- Centros de Beneficios bajo cuya responsabilidad se incluye, además de los **costes de explotación y gastos de gestión, las inversiones en activos** relacionadas con la actividad de dicho Centro.



- Variables controlables:
  - Todas las de un Centro de Beneficios
  - Rentabilidad inversión en activos

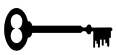
4.3.2.2. Sistemas de Control formal e informal

Este tipo de estructuras y el Proceso de Control descrito anteriormente, existen en mayor o menor medida en todas las Empresas, puesto que todas ellas, por definición, exigen un cierto control. Sin embargo, estas estructuras y procedimientos se encuentran en diferentes Empresas con diferentes grados de formalización: mientras en algunas, tanto la división en Centros de Responsabilidad como los procedimientos están establecidos, por escrito, en un manual y de manera rigurosa, en otras el control se lleva de manera puramente

intuitiva, sin una explicación de cuáles son los Centros de Responsabilidad concretos, ni de qué objetivos se les asigna, aunque las responsabilidades están distribuidas de alguna manera, e implícitamente hay unos objetivos a cumplir por cada responsable. En otras palabras, hay Sistemas de Control Formales (perfectamente descritos, estructurados y organizados) y hay Sistemas de Control Informales (es decir, basados en una apreciación directa, más "intuitiva" y sin estructurar).

Como es lógico, no existe ni un Sistema de Control Formal puro ni un Sistema de Control Informal puro, sino que la formalización del Sistema de Control es, como tantas otras cosas a nivel organizativo, un problema de grado.

Un cierto grado de formalización suele ser casi siempre útil, por las mismas razones que hacen imprescindible un cierto Sistema de Control: hay que vigilar las variables clave y su evolución, y hay que tener claros los objetivos que se persiguen. El dejar todas estas cuestiones a la evaluación informal conduce con frecuencia a duplicaciones de trabajo, o a su contrario, las zonas de nadie, y esto no beneficia en absoluto a la Organización. A la vez, cuando los incentivos no se establecen de acuerdo con algún principio objetivo, es fácil que induzcan a resquemores, desconfianzas, acusaciones de trato discriminatorio, etc. Por ello, es fácil que un cierto grado de formalización sea conveniente, aunque sólo sea para dejar establecidas las reglas del juego.

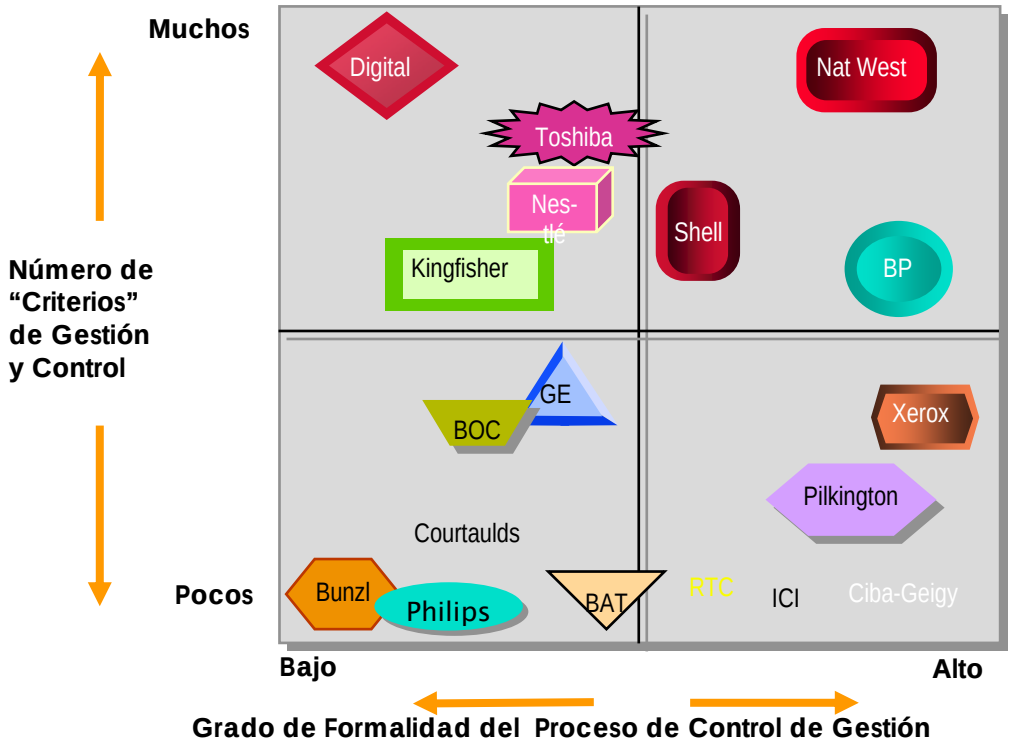


Pero el Sistema Formal no puede abarcarlo todo. En general, es obvio que a un Centro de Responsabilidad no se le asigna un objetivo de únicamente una dimensión, sino que los objetivos suelen ser "multidimensionales", aunque un aspecto o una "variable" sobresalga por encima de los demás. Así, por ejemplo, cuando un Centro de Responsabilidad se constituye en Centro de Beneficios, esta variable (el beneficio) se destaca por encima de las demás en términos de que el objetivo fundamental del Centro es la consecución de Beneficios. Pero otras variables (por ejemplo, posición competitiva o ambiente laboral) forman parte también de los objetivos del Centro y no pueden ser ignorados.

Ahora bien, el número de variables que pueden interesar a la Dirección es muy elevado, puesto que toda acción en una Organización tiene implicaciones a distintos niveles; y la importancia de cada una de estas variables es distinta. Por ello, es normal que muchas de ellas se queden sin explicitar (es decir, sin incluir en el Sistema Formal) y se dejen al "sentido común" del responsable del Centro; con lo que una parte de su incentivo debe venir a premiar el conjunto de la actuación del Centro de Responsabilidad incluyendo estas variables no explicitadas.

En general, pues, coexistirán en la Organización el Sistema Formal de Control con el Sistema Informal que le complementa; y el tamaño relativo de ambos será enormemente variable, dependiendo de las circunstancias que rodean a la Organización en concreto. Una de estas circunstancias, sin duda, será el tamaño de la Organización: cuanto mayor sea el tamaño mayor es la necesidad del Control Formal; pero no es (ni de mucho) la única: factores como el estilo de dirección, la complejidad del proceso productivo, la distribución geográfica de la Organización, etc. serán también importantes para determinar el grado de formalización del Sistema.

Muchas Empresas instituyen procesos de Benchmarking Operativo, de Gestión, Competitivo y Estratégico para complementar ambos sistemas, Formal e Informal.



4.3.3 Los Instrumentos y Herramientas del Sistema de Control

Aquí no vamos a tratar de forma intencionada los instrumentos de planificación esenciales como son los llamados PPP, Planes, Programas y Presupuestos, y sus Desviaciones que se desarrollan en otros módulos.

En cuanto a los instrumentos y herramientas del Sistema de Control, centrarnos en las fases del Proceso de Control que corresponden al control propiamente dicho (es decir, excluyendo el establecimiento de objetivos, que correspondería más a planificación y la ejecución), precisan, como es lógico, de algunos instrumentos y herramientas. En concreto, la actividad de medición es siempre difícil en cuestiones relacionadas con Organizaciones humanas, por lo que el instrumento de medida no podrá tener, en general, una gran precisión; y la fase de análisis puede hacerse más fácil con unas pautas.

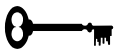
En concreto, la Contabilidad de Gestión, o aquella parte de la misma que se llama “Contabilidad por Responsabilidades”, será uno de los instrumentos con los que nos encontramos con más frecuencia. De hecho, de manera casi tautológica, se puede afirmar que todo instrumento de medida de la actuación de un Centro de Responsabilidad forma parte de la contabilidad de gestión, ya que aunque la medida no sea estrictamente monetaria o financiera (sea, por

ejemplo, en unidades físicas como horas, kilogramos, o mediante algún sistema de puntuación), no hay ninguna razón para que la contabilidad de gestión deba limitarse a datos financieros. De hecho, incluso dentro de los cánones más clásicos, en el "análisis de desviaciones" siempre hay datos no monetarios.

La "contabilidad convencional" pues, y otra quizás menos convencional no expresada en unidades monetarias serán instrumentos para control que proporcionarán información de diversos tipos, lo que es un primer paso para después poder analizar la información resultante y tomar la acción de control correspondiente.

El "análisis de la información" obtenida es, por su propia naturaleza, menos sistematizable que su recogida y elaboración. Por ello, no existe ninguna manera óptima de hacerlo, ni unos procedimientos preestablecidos que puedan considerarse perfectos. Lo que no quiere decir, sin embargo, que no existan algunos procedimientos estándar que puedan aplicarse a la generalidad de las Empresas. Por ejemplo, el análisis de desviaciones es uno de estos procedimientos; y puede aplicarse a cualquier Empresa como una técnica preestablecida.

El "análisis de desviaciones", sin embargo, no es más que una pieza del engranaje llamado "presupuesto" que, juntamente con la contabilidad, constituye otra de las herramientas importantes en el Control de la Gestión de la Empresa.



En realidad, el Presupuesto no es, desde un punto de vista técnico, una herramienta distinta de la contabilidad, ya que su resumen consiste principalmente en el Balance, Cuenta de Resultados y Flujo de Fondos "pro-forma"; y, por tanto, los mismos procedimientos que sirven para elaborar el Balance con los datos reales sirven para confeccionar el Presupuesto con estimaciones para el año siguiente. Son, sin embargo, dos herramientas sustancialmente distintas en cuanto a su utilización en un Sistema de Control. La contabilidad, por sí misma, no constituye una buena base de análisis, ya que los resultados contables (sean estos beneficios, gastos, ingresos o rendimiento de la inversión) por sí mismos no contienen ninguna indicación sobre la deseabilidad de los mismos. Se puede obtener un beneficio muy alto, por ejemplo, en términos absolutos, pero totalmente insatisfactorio por ser inferior, pongamos por caso, al beneficio del año anterior.

La evaluación de la actuación de un Centro de Responsabilidad en términos absolutos de una determinada variable, sin embargo, es una práctica usada en Empresas con Centros de Beneficios, ya que se puede suponer, entonces, que un beneficio mayor es siempre mejor que un beneficio menor, y se puede

tratar de incentivar la consecución de mayores beneficios dando un premio al Centro de Responsabilidad creciente con la cifra de beneficios.

Pero, sin duda alguna, la práctica más utilizada es la de contemplar la cifra de beneficios comparativamente, sea en relación a los resultados obtenidos en años anteriores, o en relación a los que se esperaba obtener en el año en curso; es decir, el presupuesto de beneficios, y calcular los incentivos al personal del Centro de Responsabilidad en función de estas expectativas, a la vez que en función de los resultados.

Contabilidad y Sistema de Presupuestos serán, pues, los instrumentos esenciales para el Control de la Gestión de un Centro de Responsabilidad.

Como hemos mencionado anteriormente, el Benchmarking es hoy día uno de los instrumentos clave del Sistema de Control.

4.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAN (BSC – CMI)

En los años 50 - 60, los franceses usaban el *"tableau du bord"* como un conjunto de indicadores para evitar que toda la información se representara en un ratio. El *tableau du bord* presentaba una hoja con diversos ratios financieros que describían con más precisión la marcha financiera de la empresa. Evidentemente el *"tableau du bord"* es el embrión del Cuadro de Mando Integral.
Sin embargo es con David Norton y Robert Kaplan, autores del libro *"Balanced Scorecard"* en 1992, los que han aportado un instrumento de control de gestión básico: el Cuadro de Mando Integral.

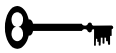
El BSC-CMI es una batería de indicadores que medirá los resultados de la actuación de una empresa. En el BSC-CMI deberá existir un equilibrio entre los indicadores financieros y no financieros, entre indicadores previsionales e históricos, entre objetivos a corto plazo y a largo plazo, y entre perspectivas de actuación externas e internas.
Por otro lado estos indicadores deberán transmitir la estrategia y visión de la Dirección General para la empresa. La perspectiva que aportan Kaplan y Norton con el BSC-CMI es ver la organización desde cuatro perspectivas básicas:

- Financiera.
- Cliente.
- Proceso operativo interno.
- Aprendizaje y crecimiento de Infraestructuras;

y de esta manera que el BSC-CMI sea una herramienta de planificación y control de gestión óptima.

La experiencia empresarial, a veces, incluye refinamientos a las cuatro perspectivas básicas para adaptar el esquema general propuesto por los académicos a la realidad empresarial, y ve la organización con más de cuatro perspectivas, y por ejemplo, incluye la perspectiva de Sector para llegar a definir también una estrategia global de la empresa, o cuando las categorías de los clientes son difíciles de establecer en una curva ABC, y/o su relación uno a uno no puede establecerse. Asimismo, incluye la perspectiva de los Proveedores cuando la vinculación y la dependencia de los procesos internos de la empresa es muy elevada con respecto a las actividades de sus proveedores.

De cualquier manera, las nuevas perspectivas pueden ser adicionales al esquema inicial de las cuatro, o pueden sustituir a parte de ellas. Desde luego la virtualidad esta en que con cuatro, cinco o seis perspectivas el BSC-CMI se razonablemente equilibrado (balanced); esta aportación, desde luego se la debemos a los profesores Kaplan y Norton.



Pero estos autores también afirman que el diseño de un cuadro de mando integral debe ser realizado por la Dirección General en equipo con los directivos de cada centro de responsabilidad y después el BSC-CMI actuará como vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Luego el BSC-CMI no solo debería ser un sistema de planificación y control de gestión sino que debe ser utilizado como una herramienta de comunicación, de información y de formación del personal de la empresa. Además, a experiencia empresarial, lo utiliza como herramienta de motivación tanto internamente para Directivos y Empleados, como externamente para actores y agentes de la cadena de valor, tales como Clientes y Proveedores; a ambos para dar mayor eficacia y transparencia a la comunicación existente y a los segundos para vincularles a los objetivos y estrategias de la empresa.
Es importante destacar que cada empresa y cada estrategia requieren un sistema de indicadores a medida, que no existen soluciones universales para todas las necesidades empresariales, etc.

4.4.1. DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC- CMI)

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los directivos y empleados que pongan en práctica con éxito la estrategia de la empresa. Los indicadores no deben ser más de veinticinco o treinta (entre 6 y ocho por perspectiva), para no confundir y se debe vincular los indicadores

inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones causa-efecto. Los indicadores de resultado señalan los objetivos últimos de la estrategia y si las actuaciones realizadas han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de actuación señalan a toda la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Los indicadores inductores de la actuación habrán de estar vinculados a los resultados. Los mejores BSC-CMI contarán tan bien la historia de la estrategia que ésta puede ser inferida gracias a la combinación de objetivos e indicadores y a los vínculos existentes entre ellos.

4.4.2. CONCLUSIÓN SOBRE EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BSC-CMI)

El BSC-CMI es una herramienta básica de planificación y control de gestión, que proporciona la información estratégica y operativa necesaria para guiar la atención, esfuerzo y aprendizaje de las personas hacia la creación de valor; es decir, el como "Transformar Estrategia en Resultados a Través de las Personas". Es necesario que se definan indicadores y metas clave dentro de al menos las cuatro perspectivas mencionadas en este trabajo y también que se combinen los objetivos a corto plazo con los objetivos de medio y a largo plazo, y para que esta combinación sea eficiente hay que diseñar, compartir, desarrollar e implantar los Mapas Estratégicos de la empresa y las UNE´s .

Los Mapas Estratégicos son la columna vertebral del BSC-CMI, y son los que dirigen la Implantación Estratégica y Gestión del Cambio.

En los Mapas Estratégicos confluyen y se dan de forma integrada tanto la Visión Operativa de la Estrategia y las Iniciativas Empresariales, como las relaciones Causa-Efecto entre los indicadores, metas y los Objetivos de la empresa.

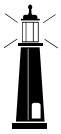
Por todo ello dedicamos una gran parte de nuestra atención y documentación al desarrollo de los Mapas Estratégicos; se podría decir que son los auténticos motores del BSC-CMI.

4.5. LA PREPARACIÓN Y ELABORACIÓN DE PLANES DE ACCIÓN PARA MAXIMIZAR LOS RESULTADOS

La preparación y elaboración del Plan Director de mejoras de rentabilidad es uno de los pilares clave del Sistema de Control, en el se incluyen todos los programas y proyectos de acción competitiva simultanea. En el apartado 1.5.2.2- GAP Planning, se han mostrado dos ejemplos básicos:

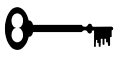
- Mejora en Ventas y Rentabilidad (grafico 2.1)

- Mejora en Activos, Costes y Gastos Generales (gráfico 2.2)



Entre otros muchos ejemplos tanto internos como externos o en relación con el exterior (mixtos), se pueden citar los siguientes:

- Programas de Productividad y desperdicios (apartado 1.11.1)
- Maximización de las Limitaciones de Capacidad (apartado 1.15)
- Gestión Óptima del Capital Circulante (apartado 1.16)
- Plan de Reducción Permanente de Gastos Generales (apartado 1.17)
- Programas de Calidad Concertada con Proveedores
- Programas de Aseguramiento de la Calidad
- Programas de Equipos Autónomos de Gestión
- Programas de Equipos Funcionales,
- Sistemas de Información con actuación On-Line de Pedidos y Facturas
- Mejoras de Productividad y Calidad- Programas ZENIT



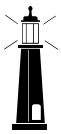
Es recomendable que el plan director se desarrolle en paralelo con el Presupuesto; es decir, el presupuesto representara la Previsión “0” (línea roja de los gráficos 2. 1 y 2. 2, arriba mencionados, mientras que los programas de mejora y maximización estarían representados por la línea verde, Objetivo “10” y “-10”.

Una de las causas de las implantaciones poco eficientes del Plan Director es su no inclusión en el Plan Estratégico de la compañía. Si estamos promoviendo el nuevo “rol” del Sistema de Control y del Controller con clara orientación a la Estrategia, lo único coherente es que los pilares básicos estén incluidos en el Plan Estratégico. Por ejemplo, ¿ cómo vamos a promover una reducción de Activos y Gastos Generales de una agencia, si la acción de cumplir con la reducción de los mismos no obliga a los directivos ?. Ellos

pueden dar una prioridad menor e incluso rechazar el Plan de Reducción en el consumo de recursos del día a día.

En las implantaciones de estos planes, hemos encontrado respuestas de los directivos tales como " Yo estoy en cumplir las estrategias y lograr los objetivos ", y "este plan no es para Mi, es para aquellos que están actuando en el día a día", y "el plan se centra en el chocolate del loro", y "lo que pide el plan de reducción es actuar sobre los cacahuetes", etc.
Esta claro que si el Controller no limpia de nubes y tabues este Plan Director no se van a conseguir los objetivos del plan. ¿ y cómo lo hace?, pues primero diseñando y mostrando que tanto "el chocolate del loro", como los "peenuts", tienen un efecto multiplicador extraordinario en los márgenes, en los resultados y en la rentabilidad a distintos niveles, nivel de ventas ROS (Return On Sales), nivel ROI y ROE (Return On Investement, Return On Equity).
Si el Controller consigue demostrar todo lo anterior, convierte el Plan Director en un elemento multiplicador y sobre todo motivador para su implantación y logro de resultados previstos. Si además de ser motivador el Plan Director esta incorporado en las estrategias de la compañía, se están dando las condiciones necesarias para que ningún directivo ni empleado de la empresa se niege a tratar de cumplirlo, todo lo contrario estarán muy satisfechos porque además tiene un efecto multiplicador y tiene atributos: es elemento representativo de la actividad de mejora, es visible, es controlable, es transparente, es mejorable y además muestra una tendencia de maximizar los resultados.

El perfil de empresa y su dirección es clave para tener éxito en la implantación del Plan Director, así hay diferentes tipos de empresas en cuanto al Plan Director de Mejora de Rentabilidad dentro del Plan Estratégico:



1 .-Supervivientes: TIENEN QUE REDUCIR ACTIVOS, CAPITAL CIRCULANTE, COSTES Y GASTOS GENERALES A CORTO PLAZO

2 .- Reactivas: REDUCEN ACTIVOS, CAPITAL CIRCULANTE, COSTES Y GASTOS GENERALES POR LA COMPETENCIA O EL MERCADO

3 .-Proactivas: SU ESTRATEGIA ES LIDERAR LA RENTABILIDAD

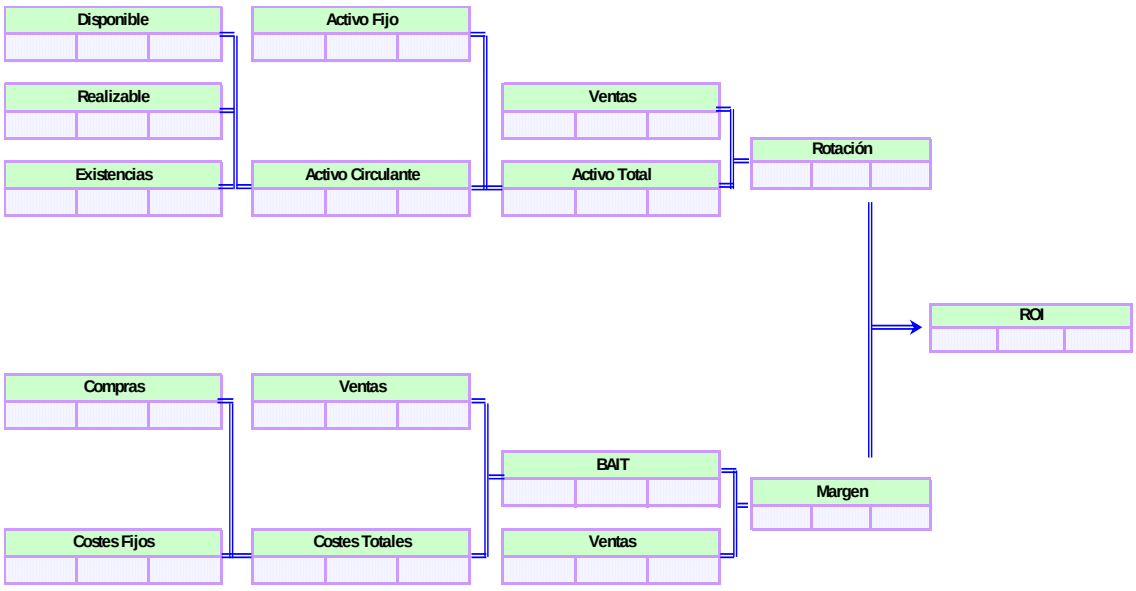
Para facilitar la implantación no cabe duda que el apoyo de la dirección al proyecto debe estar en 8 sobre una escala de 10.

4.6. LA PIRÁMIDE DUPONT

Entre otras técnicas el Controller crea modelos y utiliza la Pirámide Dupont para mostrar la visibilidad y claridad de lo que se pretende, efectos multiplicadores y motivadores. La pirámide dupont es útil porque despliega los efectos en los diferentes elementos de la Cuenta de Resultados y Balance que luego van a ser utilizados igualmente en el BSC-CMI. Igualmente se podrían modelar en forma de arboles de decisión y acción otros elementos, iniciativas, metas, ítems según naturaleza, etc; de hecho los Mapas Estratégicos y su Visión Operativa son los que muestran el despliegue del Cuadro de Mando Integral, que practicaremos en el documento básico nº 2.

Se muestra a continuación un grafico de la Pirámide Dupont, en uno de sus formatos, que es autoexplicativa y se utiliza para casos reales.
Tenemos que demostrar que " pequeños ahorros en monedas nos llenan el bolsillo".

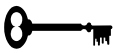
Para ello vamos a utilizar la pirámide Dupont (ver detalles en cuadro siguiente). Como herramienta la pirámide Dupont es muy útil dado que nos proporciona de un vistazo donde están los elementos que tienen mayor impacto en el logro del margen de ventas así como de la mayor rotación de capital.



4.6.1. PROGRAMAS DE PRODUCTIVIDAD Y DESPERDICIOS: APLICACIÓN DE LA PIRÁMIDE DUPONT A UN CASO REAL

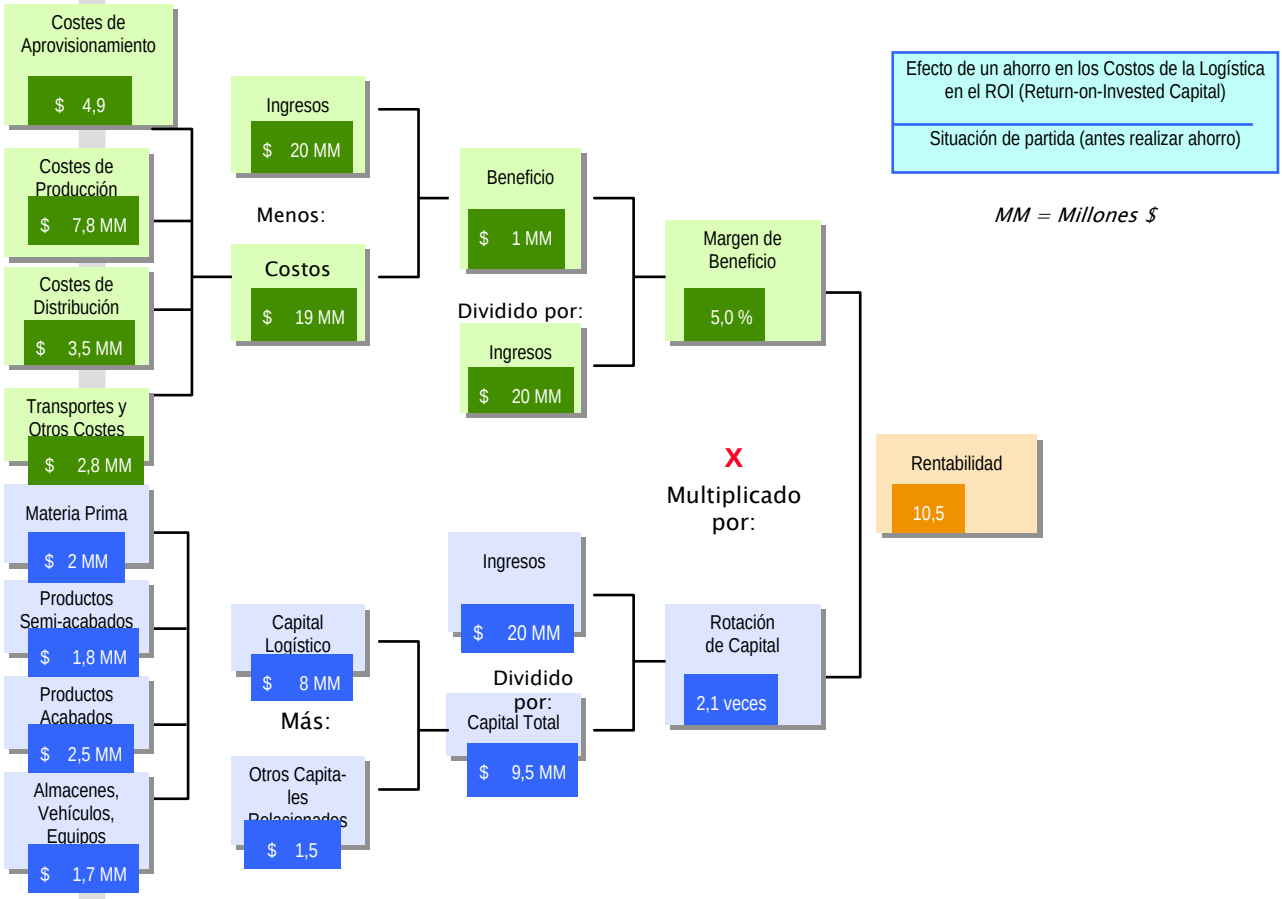
A veces no se tiene la visibilidad tan directa del impacto sobre la Rentabilidad del Capital Invertido, el ROI, pero hay otros niveles de Rentabilidad sobre los que se pueden mostrar los efectos positivos de las mejoras; es la capacidad y habilidad del Controller la que debe mostrar y dar visibilidad a los impactos, que sean diferenciadores claros; p.e. que una reducción de costes fijos del 8 % y de costes variables del 10% sobre una plataforma realista de mercado, produzcen una mejora del 16% o más en la Rentabilidad sobre Ventas, el ROS.

En un caso real de una compañía de transporte aéreo que decidió implantar un Programa de Mejora de Costes y realizó un ensayo piloto que se trataba de eliminar un par de aceitunas del menú de los pasajeros; el ahorro fue de mas de 360 K$ al año, y represento una mejora del margen de mas del 0,6 % del ROS.

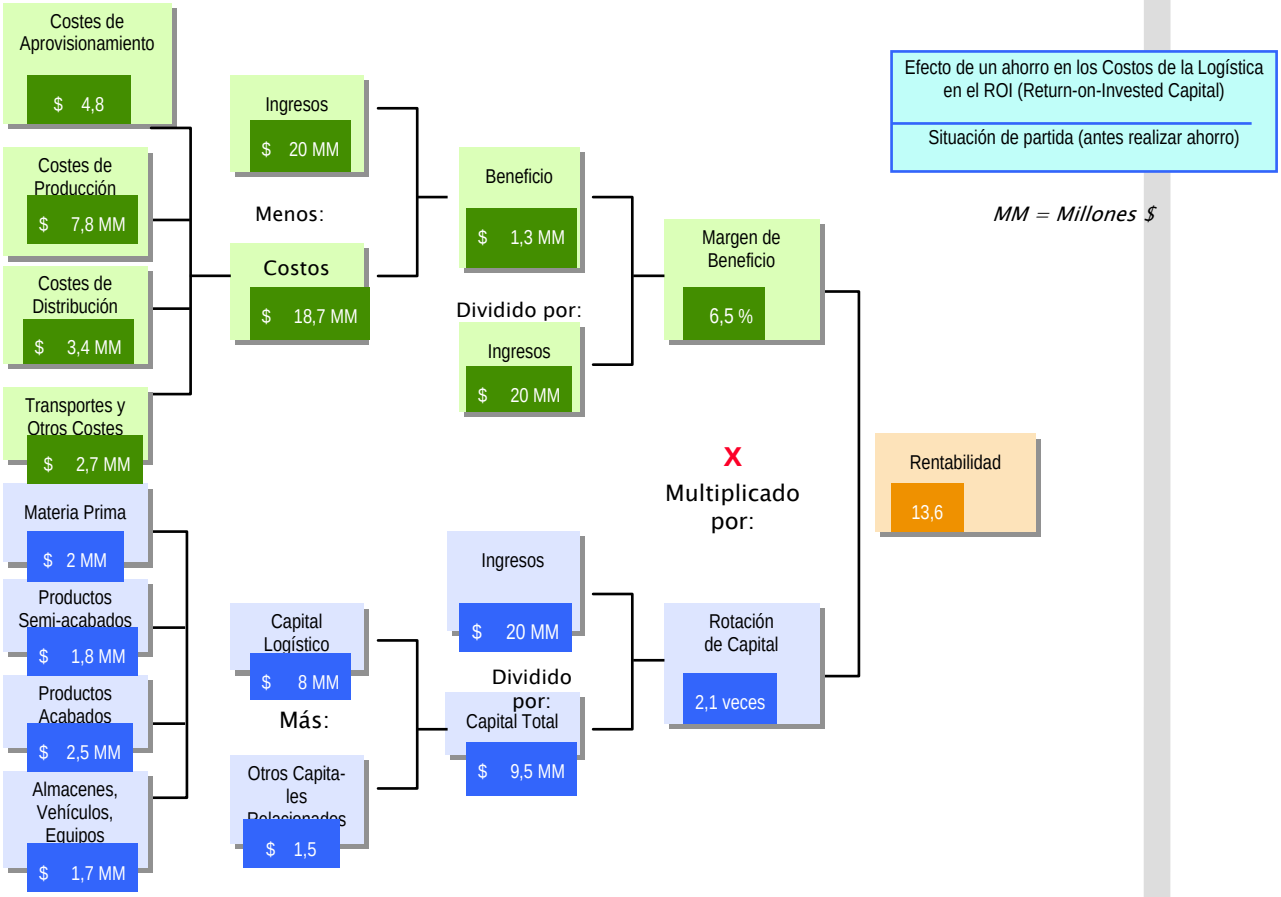


El caso real que nos ocupa se trata de una empresa de Logística que ha incluido en su Plan Director un Programa de Productividad y Desperdicio. Previamente ha definido como Desperdicio “cualquier cosa que no sea la mínima cantidad de equipo, materiales, partes, espacio y tiempo esenciales para añadir valor al producto”.

Como otras empresas, la compañía de logística decide entonces realizar un ensayo piloto de lo que representaría encontrar acciones de mejora de solo 300K$ sobre un total de costes de 19 Millones de $; los resultados eran excelentes, porque un ahorro que era solo del 1,6 % de los Costes de Logística, tuvieron un impacto de mejora del 29,5% de incremento en la Rentabilidad.
A continuación mostramos la situación de partida, que con un Margen del 5% y una Rotación de Capital de 2,1 veces logra una Rentabilidad del 10,5 %.



Con esta situación de partida sobre una unidad de logística y distribución, concretamente veamos cómo con el ahorro identificado de de 100.000 dólares en los costes de tres elementos de coste: Aprovisionamiento, Distribución y Transportes, producen un efecto multiplicador de, 1º de aumento de beneficios, 2º de aumento del margen de beneficio, y 3º aumento del nivel de rentabilidad (ROI) del 10,5% al 13,6%, es decir una mejora sobre la situación anterior del 29,5% . Veamos con más detalle el siguiente cuadro:



Además el impacto podría haber sido muy superior en cuanto identifiquemos acciones de mejora del Capital Logístico, que en este caso son bastante evidentes en elementos tales “Otros capitales”

4.7. EL NUEVO ROL DEL CONTROLLER

Las funciones del Controller están íntimamente ligadas a las características del Sistema de Control, por ello incluimos una lista amplia de ellas:

- Diseño, Operación y Mantenimiento del Sistema de Control Interno
  - Desarrolla la definición, uso, eficacia y extensión de las Mejores Prácticas (Global Best Practices)
  - AUTOCONTROL (Control Self Assessment)

- Focalizado a los Indicadores de Rentabilidad + los Parámetros de Negocio Finales (Indicadores de Resultados)

  - Desarrolla toda la Cadena de Valor, con todos los Indicadores y Parámetros de los PAC´s
  - Identifica y evalúa Capacidades y Factores Críticos de Éxito

- Desarrolla Benchmarking Interno, Externo e Investigación Operativa

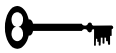
- Apoyo a la Organización en el Manejo del Sistema de Control

- Un Gran Proceso Global, el Proceso de Dirección (diagnosticar, planificar, organizar, decidir, ejecutar y controlar)

- Formular el Control de Responsabilidades y la Estructura de Control

- Análisis Económico-Financiero de las Decisiones y sus Desviaciones (Costes y Control Presupuestario)

- Asesorar a la Alta Dirección en:



  - Enfoque ESTRATÉGIA y OPERACIONES
  - Enfoque Políticas de PROCESOS; Procesos y Actividades Clave(PAC´s)
  - Enfoque VENTAJA COMPETITIVA
  - FACTORES de RIESGO del NEGOCIO (competencia de la Dirección, riesgos Operativos y Estratégicos ...)

- Impulsar Control Interno

- Permanencia en el Puesto por la confianza que genera a través del tiempo

  - Al SERVICIO de los CLIENTES Internos y Externos y sus PAC´s de abajo a arriba (project management)

- Promueve el Plan Director de Mejoras y Maximización de la Cuenta de Resultados
  - Los Programas de Gestión Óptima de capital Circulante
  - Los Planes de Optimización de Activos y Reducción de Gastos Generales
  - Los Planes de Mejora Rentabilidad y Acción Competitiva Simultanea, etc.
- Elección del Sistema de Costes para la elaboración y reporting de la Cuenta de Resultados y Valoración de Inventarios.
  - Analizar los Sistemas de Costes y propone la elección del mas adecuado para elaborar las contabilidad y el reporting de la empresa.

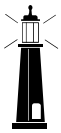
- Aplicación de las Técnicas “Scoring”
    - Proponer criterios que sean justos, razonablemente equilibrados, que puedan consensuarse por todos los responsables y grupos de poder de la empresa
    - Influir en los directivos y empleados con asertividad para que todas sus propuestas sean asumibles y motivadores claros para todos ellos.
    - Propone criterios y soluciones para RESOLVER los CONFLICTOS legítimos entre las distintas funciones y los departamentos de la empresa.

- Diseño, Operación y Mantenimiento del CUADRO de MANDO INTEGRAL (Balance Scorecard)

4.8. KEY DATA

Aunque el sistema de control es un gran paraguas que cubre todas las operaciones y actividades de la empresa, tiene que ser selectivo dentro de todo el menú que forman los parámetros de negocio y los indicadores de gestión, de ahí que en una gran cantidad de empresas, muestran una selección de los mas importantes. A continuación se muestra un ejemplo de los Key Data:

- Datos Comerciales



Ventas
Análisis de Sensibilidad y Simulaciones
Acción Competitiva Simultanea
Pedidos

- Datos Financieros

    - Cuenta de Resultados
    - Margen de Contribución vs. Margen Bruto
    - Margen Comercial
    - Margen de Operaciones (BAIT)
    - Beneficio Neto
    - Punto de Equilibrio, Umbral de Actividad
    - Apalancamiento Operativo
- Balance
    - Activos
    - Capital Circulante
    - Inversiones

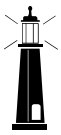
  - Deuda Bancaria, Apalancamiento Financiero
- Ratios (R.O.S., ROI, ROA, ROE, EVA, PAYBACK, VAN, TIR-IRR...)

➢ Datos Laborales

- Plantilla
- Ventas por Empleado

No obstante, cada vez mas los key data tienen su enfoque es hacia la globalidad de la empresa y con detalle de las diferentes perspectivas.

4.9. LA IMPORTANCIA DE LA ELECCIÓN DE LOS SISTEMAS DE COSTES Y LAS TÉCNICAS "SCORING"



En este apartado se desarrollan dos aspectos clave de la función del Controller, como son la importancia de la **elección del Sistema de Costes para la elaboración y reporting de la Cuenta de Resultados y Valoración de Inventarios.**
Por otro lado, con el Sistema de Costes elegido, realizar los Análisis de los Márgenes de Contribución y Margen Bruto por Productos con técnicas "scoring", de tal manera que pueda facilitar la toma de decisiones en las prioridades de dedicación de los recursos a los productos mas rentables y dar respuesta a preguntas tales como, ¿Qué Línea de Productos contribuye con mejores Márgenes para Maximizar la Cuenta de Resultados ?.

Importancia de Seleccionar el Sistema de Control de Costes: Nada mejor que un ejemplo para ver la para la elaboración y reporting de la Cuenta de Resultados y Valoración de Inventarios:

En la empresa ABC los Ingresos por Ventas del periodo han sido 2.000 Euros; los Productos Vendidos han sido 10 unidades mientras que los Productos Fabricados han sido 11 unidades.
Los Costes del Periodo han sido los siguientes valores en Euros:

		Producción (P)	Comerciales (C)	Administración (A)
Coste Variable:	*CVP*	*1.320*		
CVC			*75*	
CVA				*25*
Coste Fijo:	*CFP*	*440*		
CFC			*100*	
CFA				*50*
TOTAL		*1.760*	*175*	*75*

En la empresa ABC, se hace las siguientes preuntas:
¿Se pueden elegir diferentes alternativas de Margen de Operaciones?
¿Podríamos contabilizar y reportar 150 Euros, o 173 Euros ?,y, ¿ Son ambas igualmente correctas ?

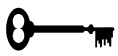
La respuesta es que ambas son correctas siempre que se aplique el mismo Sistema de Costes tanto para la valoración de la Cta. de Resultados como del Inventario.
En el cuadro adjunto, se analiza el sistema de control de costes a "full cost" a dos niveles distintos, a nivel de producción y a nivel total, para lo cual se va a suponer que el coste del producto es un personaje que lleva una mochila donde va a ir acumulando los costes correspondientes a las actividades que los distintos departamentos de la empresa realizan para el, con el objetivo de añadirle valor y que ese valor sea reconocido en el mercado por el que se le compense con un precio.

	FULL COST Producción	Total
λ Ventas	2.000	2.000
λ Costes Variables:	1.300	1.291
* C V (1.320/11x10)= 1200	(1.420)	
* C V C 75	(/11)	
* C V A 25	(x10)	
λ Margen de Contribución	700	709
λ Costes Fijos:	550	536
* C F P (440/11x10)= 400	(590)	
* C F C 100	(/11)	
* C F A 50	(x10)	
λ Margen de Operaciones (B A I T)	150	173
λ Inventarios	1x (120+40)= 160	1x(129+54)= 183

En un sistema de costes full cost aplicado solo a nivel de Producción, esto significa que cuando este personaje hace el recorrido por los departamentos, cuando llega al de producción pregunta: ¿que pueden hacer ustedes por añadirme valor para cuando salga al mercado los clientes me compren a un precio que sea rentable?, tengan muy en cuenta que el Sistema de Control de Gestión, solo les autoriza a echarme en la mochila un "full cost" a nivel de su departamento de producción; por favor, díganme el valor de los costes variables y los costes fijos por este sistema porque tengo prisa por salir al mercado. Entonces el departamento de producción que tiene una perola (El Sistema de Costes), donde cuenta, mide y pesa todos los elementos de costes y los relaciona con las unidades producidas antes de que salgan para la Cuenta de Resultados y el Balance(Inventario), y saca de la perola para la Cta. de Resultados solo los costes de venta; es decir, solo los costes de las unidades vendidas, y el coste de las no vendidas las lleva al inventario; hace el siguiente cálculo: el total de costes variables para 11 unidades producidas es igual a 1.320 Euros, luego el coste variable medio por unidad es de 120 Euros, y el

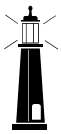
total de costes fijos es de 440 Euros para 11 unidades producidas luego el coste fijo medio por unidad es de 40 Euros, pues entonces el total coste a full cost de producción es la suma de 120+40=160 Euros por Unidad Producida. Después del cálculo el departamento de Producción le contesta: señor personaje abra la mochila que le voy a echar 160 Euros por cada una de las 10 Unidades desde mi perola; y lo justifica porque parece ser que son las unidades que le va a poder vender, y continua diciendo, le dejo esta unidad, la 11ª, en inventario (también las he sacado desde mi perola), y tenga en cuenta que cuando la venda su coste es también de 160 Euros, y pregunta ¿ OK señor personaje ?…Ok responde el personaje al departamento de producción.
Sin embargo, cuando este personaje recorre los departamentos comerciales y de administración echa en la mochila todos los costes de periodo; es decir, los costes variables comerciales y de administración 75+25=100 Euros, y por costes fijos respectivamente, 100+50=150 Euros.

El personaje antes de salir al mercado tiene que conocer su coste para conseguir una venta que sea rentable, por ello, encima de una mesa vacía su mochila empieza a sumar para llegar saber el total de costes a "full cost" que es de 1.200+400+100+150=1.850 Euros, y como las ventas han sido de 2.000 Euros, el Margen de Operaciones es de 150 Euros.



En un sistema de costes full cost aplicado a nivel de Total, significa que cuando este personaje haga el recorrido por los departamentos, todos los costes de todos los departamentos van a relacionarse con las unidades producidas antes de salir de la perola del Sistema de Costes a la Cuenta de Resultados y al Balance (Inventarios); de ahí que los costes variables totales 1.420 Euros se dividan entre las 11 unidades producidas y se multipliquen por las 10 unidades vendidas para conseguir los costes 1.291 Euros como costes variables de la Cta. Resultados, y lo mismo se hace con el total de los costes fijos 590 Euros para imputar los 536 Euros a la Cta. Resultados.

⇒ Las técnicas "scoring"



En este apartado vamos a practicar distintos "scoring" para los Análisis de Márgenes de Contribución y Margen Bruto por Productos, de forma que pueda facilitar la toma de decisiones en las prioridades para dedicar los esfuerzos y recursos a aquellos que maximicen la Cta. de Resultados.

En el "Scoring 1"- Prioridades según el Margen de Contribución

CONCEPTOS	Total	Productos A	Productos B	Productos C
Precio de Venta ($/Unidad)		50	30	20
Coste Variable ($/Unidad)		30	15	10
Margen Contribución (MC)		**20**	**15**	**10**
Unidades Vendidas (Uds.)	300.000	100.000	100.000	100.000
INGRESOS ($)	10.000.000	5.000.000	3.000.000	2.000.000
Costes Variables ($)	5.500.000	3.000.000	1.500.000	1.000.000
MC TOTAL ($)	**4.500.000**	**2.000.000**	**1.500.000**	**1.000.000**
Costes Fijos ($)	3.500.000			
MARGEN BRUTO ($)	**1.000.000**			

✓ "Scoring 1" s/**Margen Contribución TOTAL** 1º 2º 3º

El "scoring 1" muestra como utilizando para la toma de decisiones el criterio de margen de contribución (la diferencia entre la venta y los costes variables), el Producto A es el que mas contribuye a la Cta. Resultados, y sucesivamente el Producto B y C, por este orden de prioridades.

En este "scoring 1", los costes fijos no se imputan a los departamentos comerciales, por lo tanto quedan bajo la responsabilidad de la Dirección General y de su mano derecha el Sistema de Control. Desde el punto de vista del principio de "responsability accounting", las personas responsables de estos gastos son el Director General y el director Financiero y su Controller los que garanticen que el nivel de los mismos y su competitividad sean los adecuados para el desarrollo del ciclo de vida de los Productos A, B y C.
Por tanto los responsables Comerciales no tendrán ninguna responsabilidad sobre los mismos aunque una gran parte de los costes fijos se producen para lograr la competitividad y por las actividades de soporte que demandan dichos productos.

Como conclusión final, podemos decir que al no repartir los costes fijos a los productos, se esta trabajando a costes marginales y no se conoce el Margen Bruto de cada uno de ellos, y que ello puede llevar a la empresa a graves problemas de rentabilidad y liquidez, e incluso a su desaparición cuando los costes fijos sean de un valor importante.

Como ejemplo tomemos la historia siguiente, del panadero y del pastelero, o la historia del coste marginal:

Érase una vez un panadero y un pastelero que tenían sus comercios en la calle principal de un pequeño pueblo.
Eran, por otra parte, el único panadero y el único pastelero del pueblo, unido a que conocían bien su oficio y se esmeraban, eran ambos apreciados, por lo que su negocio era próspero.

Un buen día, el panadero, que era un hombre imaginativo y no exento de ambición pensó: el caso es que cuando, a las 8 de la mañana, termino de hacer el pan, el horno sigue aún caliente. Si utilizo masa pastelera, puedo aprovechar ese calor residual y fabricar unos pasteles, a un coste muy reducido, por lo que podré venderlos más baratos que el pastelero de la acera de enfrente.
Y así lo hizo. Y durante los siguientes días mejoró notablemente su negocio.

Pero el pastelero, que vio bajar alarmantemente el suyo, pensó: si ese panadero puede fabricar pasteles, yo también puedo hacerlo con el pan, Al fin y al cabo, sólo necesito un poco de masa panadera. El horno sigue caliente cuando termino de hornear mis pasteles. Con ese coste tan bajo de fabricación podré vender el pan más barato que el panadero.
Y así lo hizo. Y mejoró sus ventas, aunque no llegó a compensar el negocio perdido. Así que aumentó las horas de producción para aumentar la venta de pan.

El panadero respondió de igual forma. Como tenía que fabricar menos pan (las ventas bajaban alarmantemente) aumentó considerablemente la producción de pasteles, que seguía vendiendo a menor precio que el pastelero.

Y así continuó la historia hasta que acabaron el panadero fabricando sólo pasteles y el pastelero fabricando sólo pan.
Pero, claro, como los costes de fabricación eran superiores a los ingresos, ambos, de repente, tuvieron que cerrar sus ruinosos negocios.

"Scoring 2"- Prioridades según el Margen Bruto

En el cuadro siguiente se muestran los mismos productos con la misma información, y muestra como utilizando el "scoring 2" para la toma de decisiones y aplicando el criterio de margen bruto (la diferencia entre la venta y los costes totale (variables+fijos), el Producto B es el que mas contribuye a la Cta. Resultados, y sucesivamente el Producto C y por ultimo A; es decir, cuando se han imputado los costes fijos en función de un criterio (en este caso, los costes variables), y el orden de prioridades en la aplicación de recursos es muy distinta a la del "scoring 1" anterior; de hecho, el producto A pasa a tener la ultima prioridad, cunado antes tenía la primera.

CONCEPTOS	Total	Productos A	Productos B	Productos C
Base de Distribución:				
- Costes Variables ($)	5.500.000	3.000.000	1.500.000	1.000.000
- Costes Variables (%)	100 %	54,54 %	27,29 %	18,17 %
Costes Fijos Totales	3.500.000	1.909.000	955.000	636.000
Coste Fijo Unitario ($)		19,09	9,55	6,36
MARGEN BRUTO ($)	**1.000.000**	**91.000**	**545.000**	**364.000**
Margen Bruto Unitario: ($/Unidad)	**3,33**	**0,91**	**5,45**	**3,64**
✓ "Scoring 2" s/**Margen Bruto**		**3º**	**1º**	**2º**

En realidad, se ha aplicado un criterio que viene a decir tanto como " que pague mas costes fijos aquellos productos que incurren en mas costes variable, en definitiva costes directos"; es decir, que los costes fijos incurridos son consecuencia de la mayor actividad de los costes directos de los productos, o visto de otra manera que la mayor cantidad de las actividades de soporte y apoyo a los productos (que son costes generalmente fijos), la determinan los costes variables de los productos, y por tanto aquellos productos que tienen mas coste variables deben soportar mas costes fijos.

¿Que es lo que dirían los comerciales y responsables del Producto A ?, y ¿ Estarían de acuerdo con este criterio de asignación de costes fijos los responsables de los Producto B y C ?,

Obviamente, aquí tenemos un conflicto que el Sistema de Control debe prever en el caso de que se aplique este criterio; es decir, el Controller tiene que proponer criterios que sean justos, razonablemente equilibrados, que puedan consensuarse por todos los responsables y grupos de poder de la empresa, y además deben ser asumibles y motivadores claros para todos ellos.

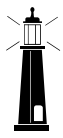
En el "Scoring 3"- Prioridades según el Margen Bruto y asignación de costes fijos en función de las Ventas

CONCEPTOS	Total	Productos A	B	C
Base de Distribución:				
- Ventas ($)	10.000.000	5.000.000	3.000.000	2.000.000
- Ventas (%)	100 %	50 %	30 %	20 %
Costes Fijos Totales	3.500.000	1.750.000	1.050.000	700.000
Coste Fijo Unitario ($)		17,50	10,50	7,00
MARGEN BRUTO ($)	**1.000.000**	**250.000**	**450.000**	**300.000**
Margen Bruto Unitario: ($/Unidad)	**3,33**	**2,50**	**4,50**	**3,00**
✓ "Scoring 3" s/**Margen Bruto Unitario**		**3º**	**1º**	**2º**

Aquí el reparto de costes fijos se ha realizado en función de las Ventas; es decir, se ha aplicado el criterio el " que pague mas costes fijos aquellos productos que mas vendan ".

El resultado en cuanto a las prioridades por producto son las mismas que las del "scoring 2", puesto que la relación de costes variables y ventas siempre es directa; no obstante, los resultados en valores absolutos son distintos a nivel Margen Bruto en $ y $/Unidad, porque la participación en las ventas de cada producto (50%, 30% y 20%), es distinta de la que mantienen los costes variables de cada producto respecto al toral de costes variables (54,54 %, 27,29 %, y 18,17 %).

¿Que seguirían diciendo los comerciales y responsables del Producto A ?, y ¿ Estarían de acuerdo con este criterio de asignación de costes fijos los responsables de los Producto B y C ?,



En el "Scoring 4"- Prioridades según el Margen Bruto y asignación de costes fijos en función del CPRMC -Coeficiente de Ponderaciónde la RAZÓN MARGEN de Contribución

Este "scoring" va a proponer un nuevo criterio mas equilibrado que los anteriores para conseguir el consenso y la aceptación de todos los departamentos; .tratará de aplicar el criterio de "que pague mas costes fijos aquellos productos que mas vendan y además que mas ganen en Margen de Contribución "

Para ello va a tomar el Coeficiente de Participación de cada producto respecto a las ventas totales y lo va a Ponderar con la Razón del Margen de Contribución de cada producto individualmente, para obtener el CPRMC.

Productos	Ventas (K$)	Coeficiente de Participación (a) Vp1...p4 / VT	MARGEN de Contribución (b)	RAZÓN MARGEN de Contribución (c) MC / VT	Coeficiente Ponderación RAZÓN MARGEN de Contribución (d)=a x c	Gastos Fijos en base a (d) (e)	Margen Bruto (f)=b-e
A	5.000	0,5	2.000	0,4	0,20	1.555	445
B	3.000	0,3	1.500	0,5	0,15	1.167	333
C	2.000	0,2	1.000	0,5	0,10	778	222
X							
Y							
Z							
TOTAL	10.000	1,000	4.500	0,45	0,45	3.500	1.000

Con este critério el volúmen de los costes fijos de 3.500 se asigna en función directa con el CPRMC, y las prioridades vuelven a cambiar con respecto al "scoring 3", siendo ahora el Producto A el que mas contribuye al Margen Bruto de la empresa, y a la Cta. Resultados, y sucesivamente el Producto B y C, por este orden de prioridades.

4.10. LAS LIMITACIONES DE CAPACIDAD: CASO PRÁCTICO ESTRUCTURAS MONTECARLO

Solo hay una excepción en la aplicación de las cuatro técnicas "scoring" anteriores, y es cuando existen Limitaciones de Capacidad y de Recursos, en cuyo caso Sistema de Costes elegido y sus criterios de asignación de costes se deben subordinar al cuello de botella que representa la limitación, y en estos casos, una de las preguntas clave a la que se debe responder es : ¿ Hacia donde se focaliza el Sistema de Control de Costes, y cuál es el criterio para que sea el más Eficiente, y Maximice la Cta. De Resultados?.

Nada mejor que un ejemplo para mostrar este "scoring 5":

	A	B	C
Precio Venta por Unidad	50 $	30 $	20 $
Coste Variable Unitario	30 $	15 $	10 $
Margen Contribución Unitario	**20 $**	**15 $**	**10 $**
"Scoring" según MCU	**1°**	**2°**	**3°**
Tiempo de Fabricación (min/u)	**30´**	**15´**	**5´**
Unidades por Hora	2	4	12
Margen Contribución Horario	**40**	**60**	**120**
"Scoring" según MCH	**3°**	**2°**	**1°**

MCU = Margen de Contribución Unitario ($ por Unidad)

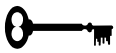
MCH = Margen de Contribución Horario ($ por Hora Máquina)

Este "scoring 5" muestra la subordinación de los criterios de asignación de coste a las limitaciones de capacidad y recursos; es decir, cuando solo un número determinado de comerciales que nos puedan vender nuestros productos; p.e. si solo disponemos de 1 Ejecutivo Comercial y dicho ejecutivo necesita invertir 2 horas para cerrar un contrato, y solo trabaja 8 horas diarias, pues la producción máxima que va poder conseguir sería de 4 contratos al día; esto suponiendo que fuera un robot y que además no necesitara mantenimiento.
Si toda mi fuerza de venta fueran 5 Ejecutivos Comerciales, pues está claro que el máximo de contratos que puedo cerrar es de 20. Luego el número de personas expertas es sin duda una limitación que no puedo resolver en el corto plazo, a veces necesito años para conseguir un recursos escaso en el mercado, sean comerciales, técnicos, logísticos, financieros, controller, etc.

Si como en el cuadro anterior el recurso escaso son las maquinas y la limitación de capacidad son las Horas-Máquina, pues el criterio debe fijarse en función de esta limitación. Como se utilizan los mismos datos de los productos a nivel unitario de los "scoring" anteriores, pues solo recordar que según el "scoring 1" era el Producto A el más rentable por cada unidad vendida, 20 $, y sucesivamente el producto B con, 15 $, y por último el producto C con, 10 $.
Pero si tenemos un número de maquinas limitado y su capacidad de funcionamiento esta también limitada , pues el Sistema de Control debe focalizar la prioridad de las horas-maquina a aquellos productos que tenga una mayor

contribución en función de la unidad de recurso escaso, en este “scoring 5” son las horas máquina.
Si para el producto A se requieren 30 minutos para producir una unidad, esta claro que en una hora solo se podrán producir 2 unidades por hora; que a 20 $ por unidad se conseguiría una contribución de 40 $ por Hora.
Si el producto B, solo se necesitan 15 minutos para producir una pieza, pues en una hora se podrían producir 4 unidades , que a 15 $ por unidad se conseguiría una contribución de 60 $ por Hora. Aquí ya podemos observar como dedicando 1 hora máquina al producto B en lugar del A, hemos conseguido 20 $ mas por Hora (60-40).

Si el producto C, solo se necesitan 5 minutos para producir una pieza, pues en una hora se podrían producir 12 unidades , que a 10 $ por unidad se conseguiría una contribución de 120 $ por Hora. Aquí ya podemos observar como dedicando 1 hora máquina al producto C en lugar del A, hemos conseguido 80 $ mas por Hora (120-40).



Es razonable por tanto que desde el punto de vista del Sistema de Control que siempre persigue la maximización de la dedicación de recursos y la mejora de la Cta, Resultados, etc., que promueva y dirija la dedicación de los recursos, como primera prioridad a cubrir la demanda de los productos mas rentables por cada unidad de recurso escaso, y una vez cubierta la demanda de este producto, siga cubriendo sucesivamente la demanda de los producto subsiguientes.

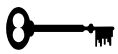
Todo ello, desde luego consiguiendo el equilibrio en la resolución de conflictos legítimos de los distintos departamentos y fuerzas de la organización; es decir, el Controller a través del Sistema de Control va a tener que analizar la matriz de conflictos entre los distintos actores del problema y dar una solución a través del sistema de control respetando los derechos legítimos de dichos actores. Desde luego seria mucho mejor que el Sistema de Control prevea todos los posibles conflictos y complete sus soluciones.

Es bien sabido, que dentro de cualquier organización hay distintas faunas, y que los intereses de un director comercial, son distintos que los del director técnico o el director financiero, etc. Estos derechos son legítimos y el Sistema de Control debe incluir soluciones para todos ellos. Abajo se adjunta un ejemplo de Matriz de Conflictos en la gestión de Inventarios por departamentos, con definición del Objetivo, Expectativas y Resultado buscado por cada departamento.

DEPARTAMENTO	COMPRAS	PRODUCCIÓN	COMERCIAL	FINANCIERO
OBJETIVO	GARANTIZAR EL SUMINISTRO	OPTIMIZAR PROCESOS PRODUCTIVOS	SERVICIO AL CLIENTE	REDUCIR GASTOS FINANCIEROS
EXPECTATIVAS	• Adquirir grandes lotes • Asegurar calidad • Evitar compras urgentes	• Estabilizar el nivel de producción • Reducir tiempos muertos • Evitar adaptación a la demanda de clientes	• Evitar carencias de producto • Atender con rapidez • Flexibilidad	• Reducir los fondos inmovilizados • Minimizar coste financiero
RESULTADO	AUMENTO DE STOCKS	AUMENTO DE STOCKS	AUMENTO DE STOCKS	REDUCCIÓN DE STOCKS

4.11. GESTIÓN ÓPTIMA DE CAPITAL CIRCULANTE (CC)

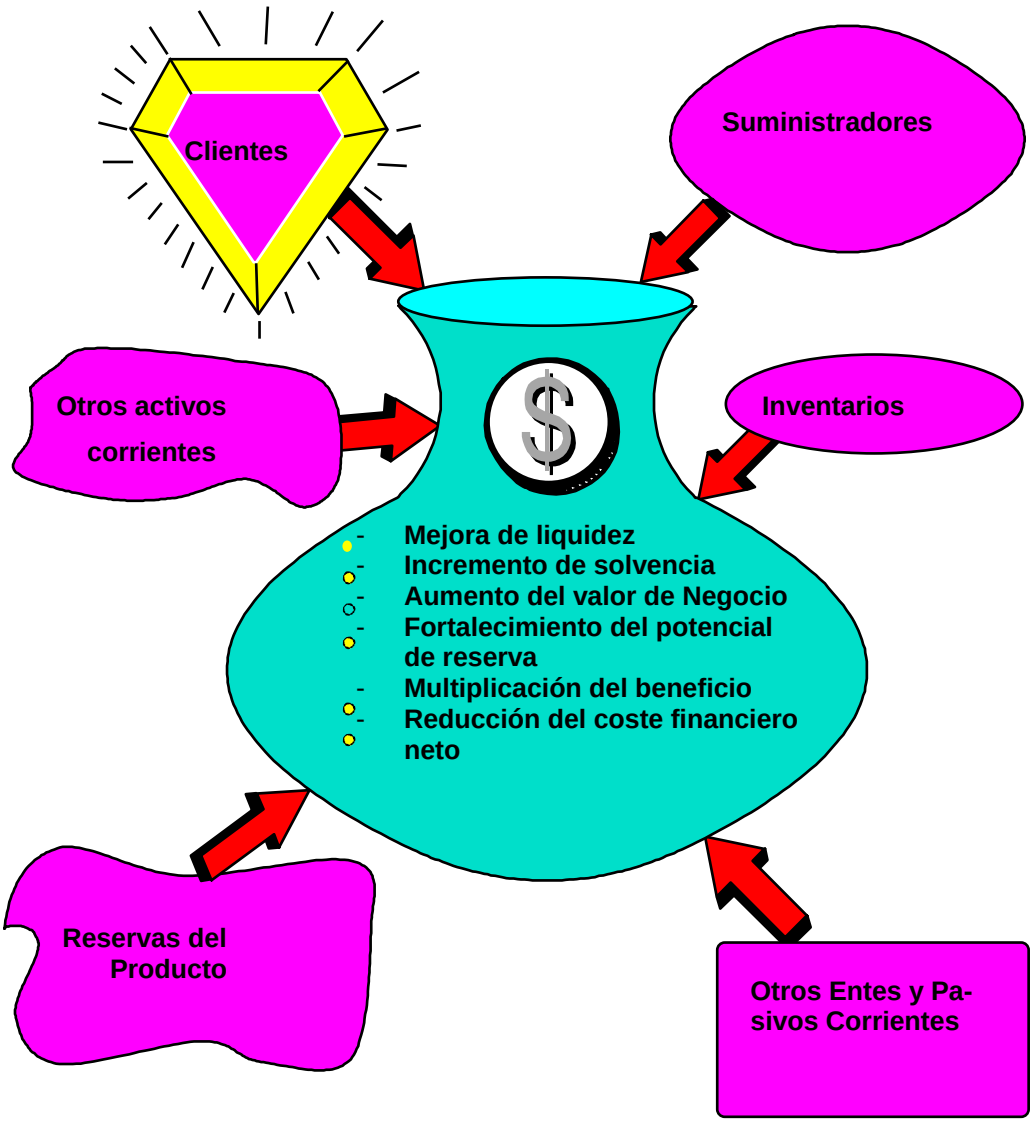
Contablemente podemos definir el cc como la diferencia que existe entre el activo circulante (ac) y el pasivo circulante (pc). los elementos del activo circulante son inventarios, las cuentas de clientes, la tesorería y otros activos circulantes, tales como anticipos a empleados, avales, fianzas, etc. los elementos del pasivo circulante son las cuentas de proveedores y suministradores (generalmente son financiación espontánea, y su coste es cero), los impuestos y seguridad social a pagar, créditos bancarios a corto plazo y otros pasivos circulantes, tales como anticipos de clientes, etc..



Una vez definidos los elementos del cc, tenemos que fijar el objetivo optimo del nivel de cc. ¿ cuál sería este objetivo para una empresa determinada ?. pues hay como dos visiones, la de nuestros acreedores, fundamentalmente los bancos e instituciones financieras, que en sus manuales utilizan el ratio ac/pc es de 2; es decir, que les gustaría que lla contrario que tengamos a corto plazo sea superior a lo que debamos a corto plazo; y la otra visión, que es la de los empresarios que lógicamente tratan de que sea al revés. las empresas de distribución lo tienen muy bien aprendido, pues cobran al contado o a 30 días, y sin embargo pagan a 180 días o más. así, el corte ingles, hoy en día es una empresa financiera más que de distribución, que “machea” diariamente operaciones internacionales compitiendo con las primeras compañías de seguro y de inversiones del mundo. que participa en numerosas empresas incluso en compañías aéreas, etc.

Como conclusión se puede decir que el mejor objetivo del CC para los empresarios es que sea cero o negativo. Aquí podríamos hablar de las distintas

políticas del CC que las empresas definen en sus estrategias en función del perfil de las mismas, representadas por sus Accionistas y Directivos. De cualquier manera, el caso que tenemos que resolver se basa en el objetivo anterior; es decir, que acciones tenemos que identificar en el caso para que el CC sea cero o negativo.



4.11.1. ACCIÓN BÁSICA PARA LA MEJORA

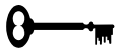
Una vez definido y cuantificados los elementos y partidas contables que están incluidas en el CC y el objetivo, hay que crear un entorno favorable para el Plan de Gestión Óptima del CC, entre otras acciones la mas importante es la

de Crear el propietario del proceso (Benchmarker), que coordine la Mejora continua del capital circulante, a través de:

- Analizar todos los conceptos y partidas que componen el C.C. con el fin de orientar y proponer acciones que puedan contribuir a la mejora
- Establecer directrices y definir casos de reducción CC. e indicadores de Gestión
- Gestionar con visión integral la solución mejor adoptada entre las distintas posibles, dentro del marco del óptimo global del negocio
- Coordinar, seguir y controlar la evolución de los casos de mejora conjuntamente con responsables de cada área que actúa en el proceso
- Arbitrar los conflictos que surjan en el proceso de reducción
- Gestionar con visión integral la solución mejora adaptada ante las distintas alternativas dentro del marco del óptimo global del negocio

4.11.1. ACCIÓN BÁSICA PARA LA MEJORA

Una vez definido y cuantificados los elementos y partidas contables que están incluidas en el CC y el objetivo, hay que crear un entorno favorable para el Plan de Gestión Óptima del CC, entre otras acciones la mas importante es la de Crear el propietario del proceso (Benchmarker), que coordine la Mejora continua del capital circulante, a través de:



- Analizar todos los conceptos y partidas que componen el C.C. con el fin de orientar y proponer acciones que puedan contribuir a la mejora
- Establecer directrices y definir casos de reducción CC. e indicadores de Gestión
- Gestionar con visión integral la solución mejor adoptada entre las distintas posibles, dentro del marco del óptimo global del negocio
- Coordinar, seguir y controlar la evolución de los casos de mejora conjuntamente con responsables de cada área que actúa en el proceso
- Arbitrar los conflictos que surjan en el proceso de reducción
- Gestionar con visión integral la solución mejora adaptada ante las distintas alternativas dentro del marco del óptimo global del negocio

4.11.2. PERFIL DEL PROPIETARIO DEL PROCESO DEL CC

¿Cuál debería ser el perfil del Propietario del Capital Circulante ?

Pues esta claro que este donde este, tienes que tener habilidades de negociación muy acentuadas, pues tiene que convencer a todos, tanto de dentro de la empresa como de fuera de la viabilidad y puesta en práctica en plan. A continuación se muestra tanto los Requisitos Personales como los Conocimientos y las Capacidades Técnicas:

- Requisitos personales
  - Capacidad de negociación
  - Capacidad de gestión
  - Capacidad de relación y comunicación a todos los niveles
  - Analítico, riguroso y orientado a resultados
  - Capacidad de tenacidad y entusiasmo por la mejora
  - Credibilidad y prestigio personal
  - Capacidad de innovación

- Conocimientos y Capacidades Técnicas
  - Visión global del Negocio y sus interfaces
  - Dominio de técnicas empresariales
  - Experiencia en relaciones con los gestores de la cadena de valor (Externos-Internos)
  - Conocimientos de Planificación

4.11.3. ACTIVIDADES CLAVE DEL PROPIETARIO DEL PROCESO DEL CC

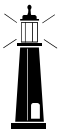
El propietario del proceso de CC es uno de los aliados importantes que tiene que tener el Controller, porque a través de su gestión se van a conseguir resultados que son muy importantes para los objetivos y estrategias de la empresa, y por ello debe prestarle toda la ayuda necesaria para crear modelos que den visibilidad a las decisiones y acciones a tomar, tanto dentro como fuera de la empresa. Se pueden definir tres tipo de acciones básicas:

- Alcanzar de manera eficiente acuerdos con nuestros clientes
  - La venta está perfeccionada cuando está cobrada y el cliente compromete nuevos pedidos
  - Análisis de la cartera a cobrar por tipo de clientes y antigüedad de ventas de productos y servicios (AGING)
  - Implantar la gestión de cobro y su seguimiento
  - Evitar los morosos e impagados
  - Seleccionar la cartera de clientes
- Alcanzar de manera eficiente acuerdos con los Suministradores y otros Entes
  - Estudiar la solvencia del parque de suministradores
  - Homologar a los proveedores de oro

  - Gestionar y financiar los pagos
  - Ahorrar tiempo y costes mediante el Sistemas Electronicos e Internet
  - Acuerdos de calidad concertada, material en consignación, etc.
  - Aplicar indicadores de gestión buscando la mejora
  - Los pagos entre Compañías/Negocios del Grupo, se realizarán siguiendo estrictamente las directrices corporativas
- Rotación y Calidad de Inventario
  - Rotar los inventarios al máximo nº de vueltas posible, manteniendo la protección del proceso industrial
  - Controlar la calidad del inventario evitando existencias no necesarias para cumplir los programas de fabricación/entregas y eliminación de obsoletos
  - Planificar con exactitud los procesos “phase-in” y “phase-out”
  - Controlar las operaciones y movimientos de inventarios utilizando parámetros e indicadores de gestión
  - Anticipar reservas para cubrir stocks con riesgo de obsolescencia tecnológica y cambios de mercado

5 MAPAS ESTRATÉGICOS.

"Transformar Estrategia en Resultados a Través de las Personas"



Los profesionales del mundo de la consultoría que llevamos bastantes años en el mercado, hemos visto pasar por delante nuestro diversos modelos de actuación (frameworks) que han guiado la forma de hacer negocios en las principales compañías: Downsizing, "Just-In-Time", Kanban, Calidad Total, Reingeniería de Procesos, Lean Manufacturing, Outsourcing, etc.

Dichos modelos han sufrido, tradicionalmente, un ciclo de vida común: al impulso inicial para encontrar su posicionamiento, le ha seguido una publicación a cargo de un "gurú" (generalmente americano) que ha significado el arranque de una moda que, tras un cierto tiempo de éxito, ha remitido y, en general, ha perdido la inercia original así como buena parte de las expectativas de éxito generadas en un inicio.

Afortunadamente, el tema del "Balanced Scorecard" ha tenido una evolución diferente: nació al principio de los 90 de forma poco espectacular, como un modelo de gestión "diferencial" y "equilibrado" (balanced = equilibrado de Objetivos e Indicadores y midiendo otras cosas que tradicionalmente no eran tenidas en cuenta), como respuesta de los profesores Kaplan y Norton a diversas necesidades que el entorno de negocios de aquella época empezaba a plantear:

El determinante del valor de las compañías se basaba cada vez más en los activos intangibles frente a los tangibles.

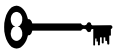
- Los aspectos financieros de corto plazo, resultantes de la gestión pasada ("gestión por el retrovisor"), no garantizaban el éxito futuro.
- La mayor parte de las estrategias, a pesar de estar bien formuladas, tenían graves problemas para ser implantadas de forma eficaz y realista.

No obstante, a lo largo de sus años de vida, en los que se han comprobado sus virtudes en multitud de compañías, se ha visto que el concepto original ha evolucionado de forma significativa, pudiendo afirmar que su potencial actual va mucho más allá de su visión inicial y da respuesta a muchos de los retos actuales que se plantean los responsables de la mayor parte de las compañías:

- ¿Cómo medir los activos intangibles clave para mi negocio?

- ¿Cómo hacer operativa la visión de mi Estrategia?
- ¿Cómo medir los aspectos relevantes para el éxito de mi negocio desde una perspectiva integral?
- ¿Cómo involucrar a todo el Equipo Directivo, Ejecutivos Empleados, y alinearlos con nuestra Estrategia?
- ¿Cómo organizarme y asignar responsabilidades estratégicas?
- ¿Cómo gestionar mis recursos desde un punto de vista estratégico?
- ¿Cómo facilitar el alineamiento estratégico de las personas clave de mi organización?

No cabe duda de que estas preguntas, clave en un momento actual, donde el cambio y la adaptación a nuevas situaciones son críticos para la supervivencia, requieren respuesta y el Balanced Scorecard se constituye como el modelo de gestión que más puede ayudar a las organizaciones a conseguir implantar sus estrategias de una forma eficiente. Y quizás aquí empieza su grandeza: casi sin hacer ruido, poco a poco, el Balanced Scorecard se ha convertido en el modelo de gestión esencial en más del 50% de las mayores 500 empresas americanas (500 US FORTUNE-2000) y en el 40% de las europeas.



En la actualidad ya no se trata de una moda. Como pasó con la contabilidad, la gestión presupuestaria, la gestión de tesorería y otras actividades hoy incorporadas al día a día de las compañías (y que empezaron como una moda también), acabará siendo aceptado como una práctica habitual de gestión ... y en esto no vale la frase "los últimos serán los primeros"; de hecho, los primeros que lo han experimentado han tenido enormes resultados empresariales, profesionales y humanos en su gestión.

Esperamos con este esfuerzo contribuir a esta difusión y práctica del Balanced Scorecard, así como, especialmente, a crear una comunidad de personas interesadas en este modelo de gestión, comunidad donde, conjuntamente, podamos aportar conocimientos, experiencias y prácticas útiles para la mayoría de compañías de nuestro entorno. Si lo conseguimos, sin duda habrá valido la pena.

5.1. LA METODOLOGÍA BALANCED SCORECARD

5.1.1. HISTORIA DEL BALANCED SCORECARD

La metodología Balanced Scorecard fue desarrollada por los profesores David Norton y Robert Kaplan después de realizar un estudio en varias empresas norteamericanas, a principios de los años 90, en el cuál se ponía de manifies-

to que los cuadros de mando utilizados para su gestión contenían mayoritariamente indicadores financieros.

Esta visión meramente financiera limitaba la capacidad de toma de decisiones, ya que estos indicadores no explican completamente la actuación presente de la empresa ni mucho menos la futura. Fundamentalmente, nos explican la "performance" de la organización en el pasado.

Entre otras, las principales conclusiones de este estudio fueron:

- El 90% de las Compañías opina que una verdadera comprensión de la Estrategia orientada a la acción podría influir significativamente en el éxito de las mismas.

  Sin embargo, menos del 60% de los altos directivos y menos 10% del personal total creía tener una comprensión clara de la Estrategia.

- Además, de ese 60% de altos directivos, menos del 30% consideraba que la estrategia se había implantado eficientemente.

Las principales causas de este fracaso en la implantación de la estrategia, eran las siguientes:

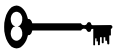
- No es suficiente con una Visión Estratégica clara: para que sea eficiente, debe ser comunicada a toda la Compañía y comprendida por todos sus miembros.
- Cuando se define una Visión Estratégica, normalmente tiene un bajo o nulo impacto en los objetivos operativos de Áreas, Departamentos y Personas: normalmente hay poca vinculación y una importante distancia entre la Estrategia y las Operaciones.
- Las decisiones Operativas del día a día normalmente ignoran el Plan Estratégico: el Plan Estratégico debe ser convertido en objetivos e iniciativas alineadas para los Departamentos y personas.
- Las Compañías presentan deficiencias a la hora de recopilar y analizar información relevante para seguir el progreso hacia las metas estratégicas: debe recogerse y analizarse la información precisa de forma selectiva a fin de medir el cumplimiento efectivo de los objetivos.

El Balanced Scorecard fue la respuesta de David Norton y Robert Kaplan a la necesidad de ampliar la visión de los sistemas de control desde una perspectiva interna y financiera a una perspectiva equilibrada en varios sentidos:

- Información Financiera y No Financiera
- Información Interna e Información Externa
- Información sobre los resultados Actuales y los Futuros

Para conseguir este equilibrio propusieron evaluar la actuación de la compañía en base a cuatro perspectivas, que simulaban el comportamiento orgánico de las organizaciones:

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva de Clientes
- Perspectiva de Procesos Internos
- Perspectiva de Infraestructuras (Learning & Growth)



La Perspectiva Financiera recoge las necesidades de las empresas de satisfacer a sus accionistas (creación de valor sostenible) y de generar cash-flow. De todas formas, tal y como ya se ha apuntado anteriormente, centrarse sólo en este tipo de indicadores no es suficiente para gestionar una empresa. En tal caso los esfuerzos de la dirección se centrarían exclusivamente en la obtención de resultados a corto plazo y con decisiones que podrían dañar la creación de valor a largo plazo. Además, los indicadores financieros nos miden resultados, y no el por qué estos se producen. Es necesario encontrar las razones que explican los resultados financieros.

La Perspectiva de Clientes, mide nuestra actuación frente a la principal fuente de ingresos de la compañía. Para conseguir resultados financieros, es necesario aportar valor a nuestros clientes y para poder ver si lo estamos haciendo es necesario, medir nuestra actuación.

Para aportar valor a los clientes y a los accionistas, es necesario ser excelente en aquellos procesos que van a permitir satisfacer las necesidades de nuestros clientes, en función de nuestra Estrategia de competición básica. Para ello es necesario gestionar y medir nuestra actuación desde una Perspectiva de los Procesos Internos.

El éxito en el desempeño de los procesos internos depende, a su vez, de la capacidad por construir, mantener y desarrollar las infraestructuras básicas de la organización. Por tanto, también es necesario definir objetivos y gestionar su implantación en una Perspectiva de Infraestructuras, que permitan aprender y a su vez crecer, a saber: las personas, la tecnología, las alianzas, las marcas, la organización, etc.

5.1.2. CONCEPTOS PRINCIPALES

Los principales conceptos de la Metodología Balanced Scorecard son los siguientes:

⇒ Mapas Estratégicos

Son el conjunto de objetivos estratégicos ordenados en las cuatro perspectivas, las relaciones causa efecto entre objetivos, los indicadores, las metas, los responsables y los proyectos que van a medir el éxito que tiene la organización en su proceso de implantación de la Estrategia.

⇒ Perspectivas

Corresponden a los diferentes grupos que configuran el análisis de los resultados en toda organización. Las Perspectivas del Negocio enmarcan los objetivos estratégicos, sus indicadores y metas, así como los Proyectos Estratégicos.

La metodología distingue dos grandes tipos de perspectivas: externas e internas. En las perspectivas externas se engloban los resultados de la actuación de la organización. Los ejemplos más habituales son la perspectiva financiera y la perspectiva de los clientes. Por el contrario, en las perspectivas internas se enmarcan los objetivos en los que la compañía tiene margen de actuación.

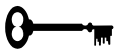
Tradicionalmente, la metodología Balanced Scorecard propone dos perspectivas internas: procesos e infraestructuras.

La distinción de Norton y Kaplan en las cuatro perspectivas tradicionales ha ido evolucionando y, en algunos casos, cada organización ha ido adaptando sus perspectivas en función de los aspectos más relevantes para su negocio. Un ejemplo de estas modificaciones lo encontramos en empresas de Gran Consumo para las que puede resultar interesante diferenciar entre la Perspectiva del Cliente (Detallistas) y la Perspectiva del Consumidor (Cliente Final).

"Para alcanzar nuestros objetivos,
¿con qué Infraestructuras (personas. tecnologia, activos fijos y alianzas) y cómo debemos aprender, innovar y crecer?"

⇒ Objetivos Estratégicos

Un objetivo estratégico es un fin deseado, clave para la organización y para la consecución de su Visión. Su cumplimiento es un elemento de máxima prioridad para llevar a cabo la Estrategia de la organización.



Establecer los Objetivos de forma que reproduzcan la Estrategia de la compañía es la clave para que después el Balanced Scorecard sea una herramienta de gestión enfocada a la implantación de la Estrategia. En caso contrario, tan sólo será una herramienta que recoge indicadores en más de una perspectiva.

El establecimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas, debe ayudar a la compañía a explicar cómo va a conseguir la implantación de su Estrategia tanto a corto como a largo plazo. La fijación de objetivos estratégicos y su conexión mediante relaciones causa-efecto nos permiten explicar la historia de la Estrategia y el por qué la compañía va a conseguir éxitos financieros y en la relación con los clientes a través de su actuación en los procesos y en las infraestructuras.

Un buen Mapa estratégico con los objetivos bien definidos debe explicamos por qué a partir de las personas, habilidades, sistemas, vamos a ser excelentes en las actividades internas clave que permiten ofrecer un valor superior a nuestros clientes y nos permiten conseguir éxitos financieros, alcanzando en conjunto la visión de la compañía.

- *La historia de la estrategia*

⇒ Indicadores Estratégicos

Los indicadores son las reglas de cálculo y/o ratios de gestión que sirven para medir y valorar el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Su selección y definición es una decisión muy importante, ya que son los que provocarán que la organización se mueva en la dirección correcta o no.

En general, existen dos tipos de indicadores: inductores, que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología); y resultado, que mide precisamente el grado de obtención de resultados (por ejemplo, número de fallos de los sistemas de información).

Cómo veremos más adelante el proceso de selección de indicadores es complejo, ya que un indicador mal seleccionado implica un comportamiento NO deseado, que puede hacer que la organización se desvíe del cumplimiento de su Estrategia.

⇒ Metas

Es el valor objetivo que se desea obtener para un indicador en un período de tiempo determinado. En general, las metas deben ser retadoras pero realizables, y deben establecerse con la periodicidad adecuada para poder corregir desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

El proceso de fijación de metas tiene una importancia caudal en el proceso de implantación del Balanced Scorecard, ya que es en este momento cuando los diferentes responsables de la Organización asumen compromisos importantes de cara al futuro. Debido a esto, el proceso suele ser iterativo y está íntimamente relacionado con el proceso de seguimiento presupuestario y control de gestión.

⇒ Responsables

Uno de los elementos clave de la Metodología es la asignación de la responsabilidad sobre cada uno de los elementos del Balanced Scorecard a diferentes personas de la Organización, que de esta manera se comprometen de forma personal con el cumplimiento de la Estrategia:

Responsable de línea estratégica: es el responsable del cumplimiento de los objetivos que forman una de las líneas estratégicas de la empresa en su conjunto.

Responsable de un objetivo: es el que debe responder del cumplimiento de uno o varios objetivos estratégicos y debe proponer acciones correctoras o proyectos necesarios para su cumplimiento.

Responsable de indicador: es aquel que debe responder del cumplimiento de las metas de los indicadores.

Responsable de la información: es aquel que debe asegurar que la información para el indicador está actualizada y es fiable.

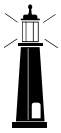
Responsable de Proyecto Estratégico: es el responsable de uno de los proyectos que se lanzan para poder conseguir uno o varios de los objetivos estratégicos.

⇒ Proyectos Estratégicos

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas. Los proyectos que contribuyen de forma específica en la consecución de estos objetivos, tienen un proceso de selección, priorización y asignación de recursos específicos (que analizaremos más adelante), y que es una parte fundamental de la construcción de los Mapas Estratégicos.

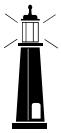
5.1.3. EL BALANCED SCORECARD COMO METODOLOGÍA DE IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA

5.1.3.1. Evolución de la Metodología



Desde la publicación del primer artículo en el año 1992, la evolución del Balanced Scorecard ha sido muy importante. Durante los primeros años, los primeros adeptos la utilizaron como una Herramienta de Control de Gestión (cuadro de mando) cuya principal novedad consistía en la inclusión de indicadores no financieros que ayudaban a explicar los resultados financieros y a prever posibles problemas futuros.

Después de varios años, con la publicación del libro de Norton y Kaplan en 1996 "The Balanced Scorecard", la metodología empezó a ser utilizada como herramienta para la Gestión Estratégica, aprovechando la potencia del Mapa Estratégico que permite traducir la Visión y la Estrategia de la compañía en una visión operativa de la misma.



La publicación del libro de Robert Kaplan, "The Strategy Focused Organization", supone la auténtica consagración de la metodología Balanced Scorecard como herramienta clave para la Implantación Estratégica y la Gestión del Cambio. En este caso, se valoran no tan sólo los aspectos ya reconocidos de la metodología (cuadro de mando "equilibrado", traducción de la Estrategia en una visión operativa, etc.), sino que además se descubre su inmensa potencia para implicar a las personas en la definición-implantación de la Estrategia así como para ayudar a los líderes a comunicar-cambiar los comportamientos organizativos clave.

Según la visión de AB&M Consulting, hoy en día, el Balanced Scorecard se podría definir como:

"Modelo (framework) que ayuda a las organizaciones a transformar la Estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio (performance) y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas clave de la compañía"

5.1.3.2. Principales Beneficios de la Metodología Balanced Scorecard

Las principales ventajas de la metodología de Balanced Scorecard como herramienta de implantación estratégica son:

- Proporciona una Visión Integral de la Organización en diferentes perspectivas (financiera, cliente, procesos, infraestructuras...).

- Permite conocer la situación actual de la empresa, ya que mediante la medición de los elementos que consideramos clave para la consecución de nuestra visión, podemos dar respuesta a algunas preguntas clave cómo: ¿Cuál es nuestro punto de partida? ¿Cuáles son nuestros puntos más fuertes? ¿y los más débiles? ¿cómo estamos respecto la competencia?, etc. Permite mirar hacia adelante de forma proactiva, al focalizarse en los aspectos de infraestructura de gestión (procesos, personas, tecnología...) que son clave hoy para aportar valor a los clientes y accionistas en el futuro de forma sostenible.

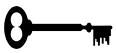
- Facilita el alineamiento organizativo y la priorización estratégica, y por tanto, la flexibilidad y "resiliencia" (1) en entornos de cambio.

Al plasmar de una manera clara y sintética la Estrategia de la compañía en un mapa estratégico con relaciones causa efecto, nos permite alinear a toda la organización para la consecución de los objetivos, destacando las relaciones entre los esfuerzos que estamos haciendo hoy (en procesos o en infraestructuras) con los resultados que estamos consiguiendo (en clientes y financieros)

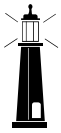
- Influye en el comportamiento de las personas clave, alineando su actuación hacia la consecución de unos objetivos que surgen de un proceso colectivo en el que han participado y con el que se comprometen mediante la asunción de responsabilidades en la obtención de unas metas concretas.

5.1.3.3. El Balanced Scorecard como motor del Cambio Estratégico

El presente y el futuro inmediato del Balanced Scorecard pasa por convertirse en una herramienta clave para la Gestión del Cambio Estratégico en las organizaciones.



En definitiva, un nuevo instrumento de Gestión Empresarial que permita a las compañías adaptarse rápidamente a los frecuentes cambios de dirección estratégica provocados por un entorno competitivo turbulento e incierto.



Algunos de estos imperativos estratégicos que tiene cabida y se refuerzan en el Balanced Scorecard son los siguientes:

- Creación sostenible de valor: Esta metodología posibilita la creación sostenible de Valor facilitando la visión a medio y largo plazo además del corto plazo. El elemento clave es la separación de los objetivos estratégicos en las perspectivas, las de resultados y las de cómo vamos a conseguir estos

resultados en el corto y largo plazo. Sobre todo, la perspectiva de infraestructuras (Learning & Growth) es la que nos permite definir cuáles son los elementos que van a permitir la creación de valor a largo plazo.

- Crecimiento: La mayoría de organizaciones se han dado cuenta de que la sostenibilidad a largo plazo se fundamenta más en incrementar los ingresos y el posicionamiento frente a los clientes, y no únicamente en recortar costes y incrementar la productividad. El crecimiento, requiere plantearse qué quieren nuestros clientes y qué podemos ofrecerles nosotros (proposición de valor) para satisfacer sus necesidades y mediante esa satisfacción crecer.

- Alineamiento: Permite alinear todos los recursos (humanos, materiales, de información, proyectos...) hacia la dirección estratégica en cada momento, posibilitando ampliar la visión global de la compañía a diversos niveles organizativos.

- Hacer que la Estrategia sea el Trabajo de todos: Desde el primer ejecutivo hasta el último operario implantan la Estrategia en sus operaciones del día a día. La clave no está únicamente en encontrar personas que hagan bien su trabajo, sino que encuentren vías para cumplir sus objetivos de "performance". Pero para ello es necesario que sepan cuál es la Estrategia y cómo les afecta, y el Balanced Scorecard permite de una manera estructurada y sencilla comunicar la Estrategia y traducirla en elementos clave de la actuación diaria mediante la creación de Scorecards para departamentos, equipos e incluso personas.

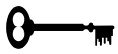
- Cambio: Es una metodología clave para formular y comunicar una nueva Estrategia para un entorno más competitivo. Las personas participan del proceso de definición de objetivos, indicadores, metas y proyectos, de forma que los cambios derivados de la Estrategia se asumen como propios y no impuestos. La asignación de responsables comprometidos con la obtención de resultados concretos refuerza esta componente de "catalizador" del Cambio del Balanced Scorecard.

5.1.3.4. Tipos de Empresa Que implantan el Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard nació para empresas con ánimo de lucro, pero la simplicidad del concepto y la utilidad que comporta como herramienta de gestión ha hecho que se fuera adaptando para todo tipo de organizaciones. Debido a la gran flexibilidad de la metodología permite adaptarlo a todo tipo de organizaciones. Además de las empresas con ánimo de lucro, puede ser utilizado por organizaciones de carácter social, administraciones públicas, por profe-

sionales liberales, por centros de investigación, etc.

Desde nuestro punto de vista, destacamos cuatro situaciones clave en las que se maximizan las ventajas de incorporar la metodología Balanced Scorecard como herramienta de Gestión Empresarial enfocada a la Estrategia:



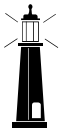
- Entornos competitivos altamente turbulentos y cambiantes, como pueden ser en la actualidad los sectores de Servicios Personales, Banca y Seguros, Telecomunicaciones, Administración Pública o E-Business.
- Situación interna de cambio radical debido a un proceso de reorganización, fusiones, absorciones y/o cambios en el Equipo Directivo.
- Importancia del Capital Humano en la creación de valor, hecho que se da fundamentalmente en las empresas de servicios.
- Situaciones de Elevado Crecimiento, en las cuales el desarrollo deficiente de las infraestructuras organizativas pone en peligro la sostenibilidad de la expansión del negocio.

En los casos en que el resultado económico no es el más importante, la manera de adaptar el Balanced Scorecard puede ser diversa:

- Variar la situación de la perspectiva de clientes y la financiera, colocando a los clientes por encima de la perspectiva financiera. En este caso se entiende por clientes aquellos que son el objetivo máximo de la organización, siendo los medios financieros una parte de cómo vamos a satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Añadir una perspectiva por encima de la financiera que incluya la comunidad a la que se va dirigido.
- Sustituir la perspectiva financiera por la de la comunidad, incluyendo los elementos económicos en la perspectiva de procesos o de infraestructuras, ya que son uno de los procesos clave para conseguir los objetivos de clientes y de comunidad.

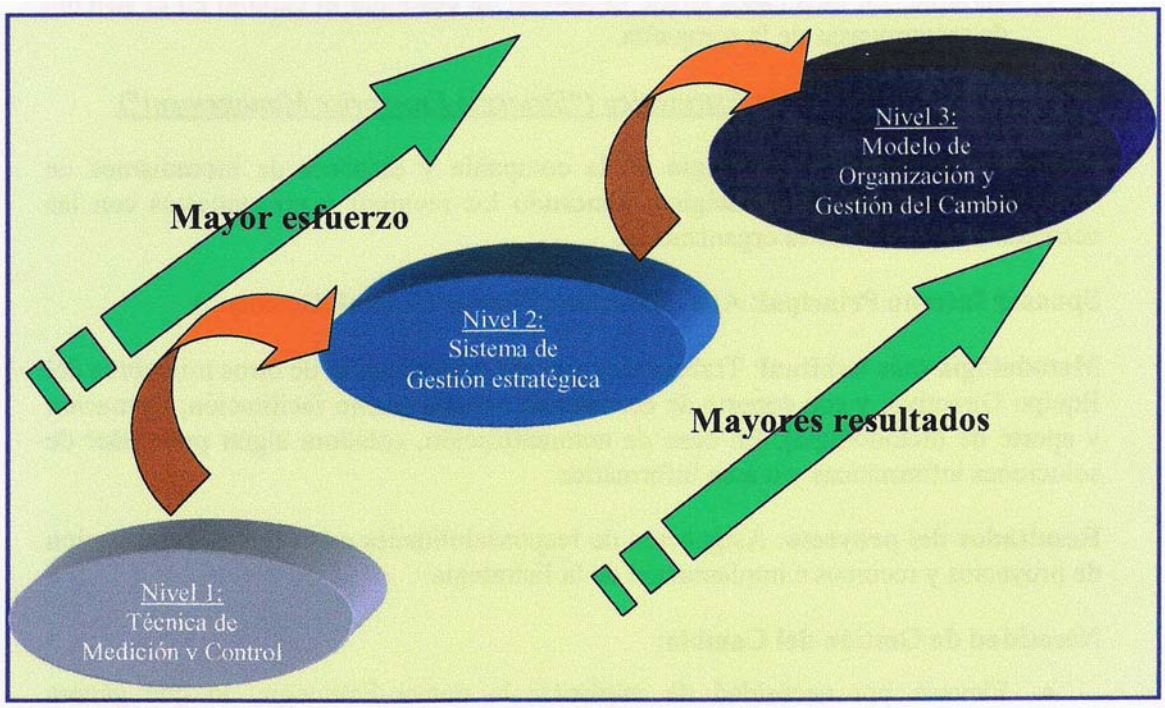
5.2. ALCANCE Y ASPECTOS DE UN PROYECTO DE BALANCED SCORECARD

5.2.1. TIPOS DE ALCANCE DE UN PROYECTO BALANCED SCORECARD



La manera de implantar el Balanced Scorecard en una organización dependerá en gran medida del alcance que se quiera dar al Proyecto. En el siguiente

gráfico se pueden observar los diferentes tipos de alcance:



Cada uno de estos alcances supone un modelo de implantación, un esfuerzo y un resultado muy diferente:

⇒ Nivel 1: Técnica de Medición y Control – Cuadro de Mando Integral

Objetivo: Complementar los Cuadros de Mando financieros de la compañía con indicadores procedentes de otras perspectivas de gestión (cliente, procesos, infraestructuras).

Sponsor Interno Principal: Área de Planificación Estratégica y Control de Gestión y/o Área de Sistemas de Información.

Metodología más habitual: Trabajo de "laboratorio" del Área que lidera el Proyecto, con poca participación de otros miembros del Equipo Directivo, y con escaso soporte de consultoría externa (principalmente en la fase de automatización).

Resultados del proyecto: El área de Planificación y Control de Gestión dispone de información más completa acerca de la situación de la compañía, aunque sin cambios notables en la forma de gestionar. Asimismo esta información se presenta periódicamente al Equipo Directivo como Informes de Gestión para la Dirección.

Necesidad de Gestión del Cambio:

- Escasa, al tener un bajo impacto humano y organizativo.
- Predomina el control a posteriori de la "performance" estratégica.
- En ocasiones, este tema desemboca al final en modificaciones en la estructura retributiva de la compañía, con instauración de sistemas de retribución variable. En esos casos existe necesidad de gestionar el cambio en el sistema de recompensas de la compañía.

⇒ Nivel 2: Sistema de Gestión Estratégica

Objetivo: Implantar la Estrategia de la compañía y disponer de mecanismos de seguimiento y feedback estratégico, alineando los recursos y presupuestos con las necesidades a futuro de la organización.

Sponsor Interno Principal: Alta Dirección (Director General, Gerente...).

Metodología más habitual: Trabajo con elevada participación de otros miembros del Equipo Directivo, y con soporte de consultoría externa (como facilitación, formación y aporte de metodología). En caso de automatización, colabora algún proveedor de soluciones informáticas y/o área Informática.

Resultados del proyecto: Asignación de responsabilidades estratégicas, priorización de proyectos y recursos e implantación de la Estrategia.

Necesidad de Gestión del Cambio:

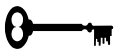
- Elevada por necesidad de implantar la nueva Estrategia, lo que genera cambios en comportamientos habituales en la compañía.
- El Balanced Scorecard facilita la visión operativa de la Estrategia y la monitorización estratégica principalmente.
- Necesidad de realizar acciones complementarias de gestión del cambio (comunicación, participación, formación, recompensas, etc...), para implantar realmente la Estrategia de la compañía, y conseguir cambiar estratégicamente hábitos de las personas clave de la compañía

⇒ Nivel 3: Método de Organización y Gestión del Cambio – "Strategy Focused Organization"

Objetivo: Implantar un modelo organizativo basado en el alineamiento de las personas clave de la compañía en los temas de carácter estratégico, que permita adaptarse con mayor flexibilidad a situaciones de cambio. Utilizar el Balanced Scorecard como catalizador para un proceso de cambio organizativo.

Sponsor Interno Principal: Alta Dirección (Director General, Gerente...) y Dirección de Unidades de Negocio.

Metodología más habitual: Trabajo con elevada participación de otros miembros del Equipo Directivo, y con elevado soporte de consultoría externa (como facilitación, formación, aporte de metodología y Gestión del Cambio).

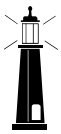


Resultados del proyecto: Transformación global de la Organización, sus estructuras, procesos y mecanismos de coordinación y asignación de recursos, de forma que todo ello se oriente a la Implantación de la Estrategia. Provoca e induce el alineamiento del comportamiento de las personas hacia la consecución de objetivos estratégicos, con minimización del riesgo en el proceso de cambio.

Necesidad de Gestión del Cambio:

- Muy elevada por tener un importante impacto humano y organizativo.
- No existe alineamiento sin compartir Modelos de Negocio comunes, coordinación del trabajo en equipo, etc...
- El Balanced Scorecard facilita el compartir modelos de negocio, la asunción de responsabilidades en los niveles adecuados, el trabajo en equipo, así como la monitorización del avance hacia la consecución de resultados.
- La organización gana flexibilidad ante situaciones de cambio.

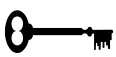
5.2.2. ASPECTOS CLAVE DE UN PROYECTO DE BALANCED SCORECARD



Una vez la empresa ha decidido iniciar un proyecto de implantación del Balanced Scorecard, el primer paso a realizar es valorar el estado en que se encuentran una serie de elementos organizativos que van a condicionar de forma decisiva el desarrollo del Proyecto e incluso pueden llegar a comprometer sus resultados.

Estos elementos clave son los siguientes:

➢ Definición de la Estrategia



Para poder implantar el Balanced Scorecard, o gestionar un proceso de cambio, es esencial que la compañía tenga definida su Estrategia General para los próximos años, materializada en la misión, la visión, los valores y las principales líneas estratégicas. Además esta Estrategia debe estar compartida y consensuada al menos al nivel del Equipo de Dirección de la organización.

La Estrategia de las organizaciones debe cumplir al menos cuatro grandes funciones:

- Función Política: Una Estrategia bien formulada debe alinear las visiones que los diferentes responsables tienen de la Organización. De esta forma, debe integrar el pensamiento de futuro de todos los niveles organizativos: Alta Dirección, Dirección General y Responsables de Negocios, Actividades y Procesos de Soporte.

- Función de Prescripción: La Estrategia debe marcar los principales objetivos a alcanzar en el futuro, marcando un camino para alcanzarlos. De esta forma, orienta la actuación de todos los colaboradores hacia la consecución de unas metas concretas.

- Función de Descripción: La Estrategia también debe proporcionar un Modelo de la Organización, que define las reglas del juego básicas y, a la vez, inspira la aparición de Estrategias emergentes, que aprovechan oportunidades no imaginables en el momento de planificar la Estrategia a medio-largo plazo.

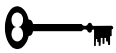
- Función de Gestión: La Estrategia tiene que convertirse en una infraestructura organizativa al servicio de la Gestión Empresarial, de forma que la valoración periódica de su implantación permita anticipar la toma de decisiones, a la vez que mejorar sensiblemente el enfoque de las mismas.

Para iniciar el Proyecto Balanced Scorecard es muy importante que la Estrategia de la Organización cumpla las dos primeras funciones: Política, mediante la articulación de una misión, visión y valores de empresa consensuados con los diferentes "grupos de interés" de la compañía; y Prescriptiva, mediante las líneas estratégicas que deben marcar el rumbo de la organización y deben convertirse en las palancas de creación de valor durante los próximos años.

El proyecto Balanced Scorecard, ayuda a que la Estrategia acabe cumpliendo todas sus funciones, traduciendo esta visión en objetivos estratégicos y en iniciativas necesarias para su consecución. Es muy importante que el proceso de determinación de la Estrategia, incluya también la definición de los valores de la empresa. En la mayoría de casos, la definición de estos valores corporativos es un dato clave para la posterior definición de objetivos estratégicos de la perspectiva de infraestructuras del Mapa Estratégico.

En resumen, cuando la definición estratégica de la organización sea incompleta, inexistente o poco compartida y consensuada, el proceso de implantación del Balanced Scorecard, aunque puede ayudar a determinar alguno de estos elementos, se ralentiza en exceso y se vuelve extraordinariamente complejo de gestionar.

➢ Liderazgo - "Sponsorship"



El segundo elemento a tener en cuenta es el compromiso de la Alta Dirección con el Proyecto Balanced Scorecard. Este liderazgo del Proyecto se debe manifestar, básicamente, de dos formas diferentes a lo largo del proceso:

- Impulso: El Líder de la Organización debe ser el promotor del Proyecto y el que tome la decisión de llevarlo a cabo.
- Sostenimiento: La Alta Dirección debe entender antes de iniciar el Proyecto el alcance real del mismo y comprometerse a mantener la tensión creativa y los recursos necesarios para el desarrollo del mismo.

Cuando la máxima responsabilidad del proceso de implantación del Balanced Scorecard se delega en niveles inferiores de la organización los resultados son claros: espejismo inicial de grandes avances pero elevadas dificultades en las fases clave de validación de resultados y puesta en marcha.

En uno de nuestros clientes, se propuso iniciar un proyecto de implantación de Balanced Scorecard como herramienta de implantación de la Estrategia a toda la organización. El líder del proyecto, fue el director de una de las áreas funcionales de la compañía, que no tenía el suficiente poder para liderar la implantación en toda la organización. A pesar de que el proceso de construcción del Balanced Scorecard y los productos realizados fueron de una calidad excelente, el proceso de implantación se convirtió en un proceso lento, político y lleno de problemas debido a que el Sponsor no tenía el suficiente poder ni influencia respecto a las demás personas del Comité de Dirección. La consecuencia es que se dejó el proceso de implantación para más adelante, siendo el elemento clave para decidir retomar el proceso la consecución de esponsorización por parte del Presidente.

Que el Sponsor tenga que ser un miembro de la Alta Dirección, no significa que el proyecto lo deba realizar él, sino que debe ser quién lo lidere. Para la ejecución del proyecto, se deben definir los agentes que van a llevar a cabo el proyecto, pero la esponsorización no es delegable.

➢ Características del Sponsor

- Poder: para legitimar el proceso de cara a los destinatarios
- Dolor: capacidad en grado suficiente como para cortar el "status quo" e imponer decisiones en el momento que sea necesario
- Visión: Debe ser capaz de tener la Visión sobre el tipo de cambio que conviene
- Impacto sobre la organización: debe ser capaz de anticipar qué efectos va a suponer el cambio.

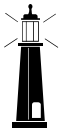
- Influencia sobre las personas: saber empatizar
- Alcance: para determinar los colectivos a influir y cómo influirles
- Influencia pública: debe demostrar públicamente su soporte al proyecto
- Influencia individual: saber actuar individualmente sobre personas clave
- "Consequence management": disposición a premiar y castigar
- Seguimiento: establecer sistemas de control del proceso
- Sacrificio: saber calcular y dosificar el desgaste personal
- Apoyo sostenido: mantener el proceso por encima de todo

➢ Compromiso del Equipo Directivo

El Proceso de Implantación del Balanced Scorecard requiere una participación activa y constructiva de todos los miembros del Comité de Dirección (y, posiblemente, de otras personas clave de la Compañía), que deben responder de forma positiva a esta necesidad.

Para ello, es imprescindible realizar sesiones de Formación en las que todas las personas implicadas entiendan el Proyecto, sus objetivos, la mecánica de trabajo y, sobre todo, lo que se espera de ellos.

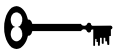
➢ Equipo de Trabajo



La disponibilidad de personas clave con suficiente poder e influencia para movilizar al Equipo Directivo de la Organización y con excelentes competencias para trabajar en equipo, constituye el tercer elemento clave para garantizar el éxito de un Proyecto Balanced Scorecard.

¿Quién debe formar parte de este equipo de trabajo? El líder del equipo de trabajo, debe ser un miembro del Comité de Dirección que dirija el trabajo y sirva de enlace con los miembros del Equipo Directivo.

Además de este representante de la dirección, deben formar parte del equipo personas de alto nivel de las áreas críticas de la organización, que tengan una visión global de la empresa y que conozcan el negocio de una manera profunda. Normalmente los equipos, están formados por un grupo entre 6 y 10 personas.



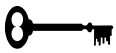
En muchos casos, es conveniente la presencia de consultores externos que ayuden en el proceso de implantación de un proyecto de Balanced Scorecard y que aporten la experiencia de los problemas que otras organizaciones han encontrado en el proceso y cómo los han solucionado.

Además de la experiencia en la implantación de Balanced Scorecard, enten-

demos que es necesario, también, un gran conocimiento de los temas relacionados con gestión del cambio, ya que la implantación del Balanced Scorecard como sistema de gestión o como modelo de organización, implican procesos de cambio en los que no realizar los pasos adecuados, puede provocar un desgaste importante en la organización y sus personas.

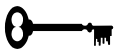
5.2.3. LA IMPORTANCIA DE GESTIONAR EL PROCESO

No sólo los productos derivados de la construcción del mapa estratégico constituyen el principal valor de la metodología, seguramente, el proceso asociado a su construcción aporta tantos o más beneficios a la organización.



El proceso de elaboración del Balanced Scorecard por parte del Equipo Directivo y su extensión a toda la organización, tiene como principales beneficios:

- Compartir una visión y la manera de conseguirla: la discusión entre el Equipo Directivo, de cómo transformar la visión en objetivos y acciones concretas, permite que los diferentes miembros de la dirección compartan una visión de la compañía y cómo se va a implantar esa visión.
- Aprender sobre la compañía: el proceso de discusión en el Equipo Directivo, permite aprender cuáles son los elementos críticos para la compañía y cómo las actuaciones en los procesos y las personas se transforman en resultados para los clientes y la perspectiva fmanciera. La monitorización de esas relaciones y validar si son ciertas o no, es una herramienta de aprendizaje muy importante.

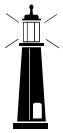


- Entender qué es estratégico y qué no: permite aprender que actividades son operativas y qué aspectos de la actividad son estratégicos para la compañía, permitiendo una priorización en la asignación de recursos a las actividades estratégicas.
- Comunicar la Estrategia: el proceso de elaboración del Balanced Scorecard es una herramienta de comunicación y alineamiento de las personas con la Estrategia corporativa, permitiendo explicar de una manera visual qué es estratégico y cómo la actividad de la unidad, departamento, equipo, persona puede contribuir a la consecución de la visión.

Conseguir un conjunto de productos de calidad (mapas estratégicos, objetivos, indicadores, metas, arquitectura estratégica, iniciativas,...) es difícil, pero conseguir que los productos obtenidos tengan un grado de interiorización y compromiso suficiente para poder ser implantados, es mucho más difícil y crítico.

El error más común es avanzar en la elaboración de productos y no conseguir el consenso adecuado para su implantación.

5.3. MAPAS ESTRATÉGICOS



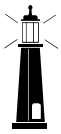
El proceso de selección de objetivos, indicadores, metas, responsables y proyectos estratégicos, concluye en la construcción de un mapa que indica el camino que la organización debe seguir para conseguir su visión.

En las próximas páginas, detallamos cómo construir este Mapa Estratégico.

5.3.1. CONSTRUCCIÓN DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA:

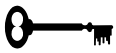
La perspectiva financiera debe dar respuesta a la pregunta de qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas, pero antes de detallar exactamente cuáles son exactamente estos objetivos debemos planteamos en qué situación se encuentra la compañía y qué Estrategia financiera está siguiendo.

Existen 3 estrategias financieras principales:



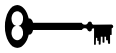
- Estrategia de Crecimiento: La empresa está centrada en el crecimiento de las ventas como elemento básico de creación de valor para la empresa y sus accionistas. En esta Estrategia la rentabilidad no es un parámetro importante y el objetivo estratégico de la compañía es ganar tamaño en ventas y/o clientes. Las empresas que practican esta Estrategia son las que están en el inicio del ciclo de vida del producto, siendo un ejemplo claro de esta Estrategia las empresas de Internet en los últimos años.
- Estrategia de Mantenimiento: Esta Estrategia consiste en mantener un cierto crecimiento con una rentabilidad elevada. La mayoría de los negocios están en esta fase, donde se requiere un excelente retorno del capital invertido, intentando superar el rendimiento del resto de compañías del sector. En esta Estrategia, existe un elemento muy importante, la diferencia entre crecimiento con rentabilidad y rentabilidad con crecimiento. Optar por una u otra alternativa determinará diferentes criterios de priorización de objetivos y proyectos estratégicos durante la construcción del Mapa.
- Estrategia de Recolección: Esta Estrategia es en la que se encuentran las empresas en el ciclo de vida de maduración, donde la empresa ya no puede crecer más porque está en un mercado satura-

do. En .estos entornos el objetivo es la maximización del retorno de la inversión a corto plazo mediante .la optimización de costes.



Una vez definida cuál es la Estrategia financiera principal para la compañía, es el momento de desarrollarla en objetivos estratégicos. Los objetivos más comunes en esta perspectiva están relacionados con los siguientes aspectos:

- Valor: este es el objetivo final de toda empresa. En muchos casos este objetivo se explicita en el mapa estratégico y se le asignan indicadores para poder ser gestionado. La medición de este objetivo se hace muy difícil a pesar de que la empresa cotice en mercados de valores, ya que en muchas ocasiones la capitalización no refleja el valor real de la compañía, debido a la volatilidad de los mercados.
- Sostenibilidad: En muchas ocasiones, las decisiones que podrían aumentar el valor a corto plazo si se midiese por sus beneficios, cotización bursátil, valoración analistas, etc., son las mismas que pueden provocar la destrucción de valor futuro para la compañía (inversiones estratégicas, gastos de I+D, etc.) lo que en muchos casos provoca que se añada de manera explícita al objetivo de la maximización del valor, la importancia de su sostenibilidad y/o de su carácter a largo plazo.
- Ingresos: Los objetivos relacionados con ingresos tienen cierta amplitud, pueden referirse a objetivos de cantidad: Crecimiento en ventas, Mantenimiento de ventas o Incluso reducción de ventas, pero también pueden referirse a la calidad de los ingresos destacando la importancia de un mercado o producto en el global de ingresos de la compañía como podría ser Ventas de nuevos productos, Ventas al segmento x, etc.



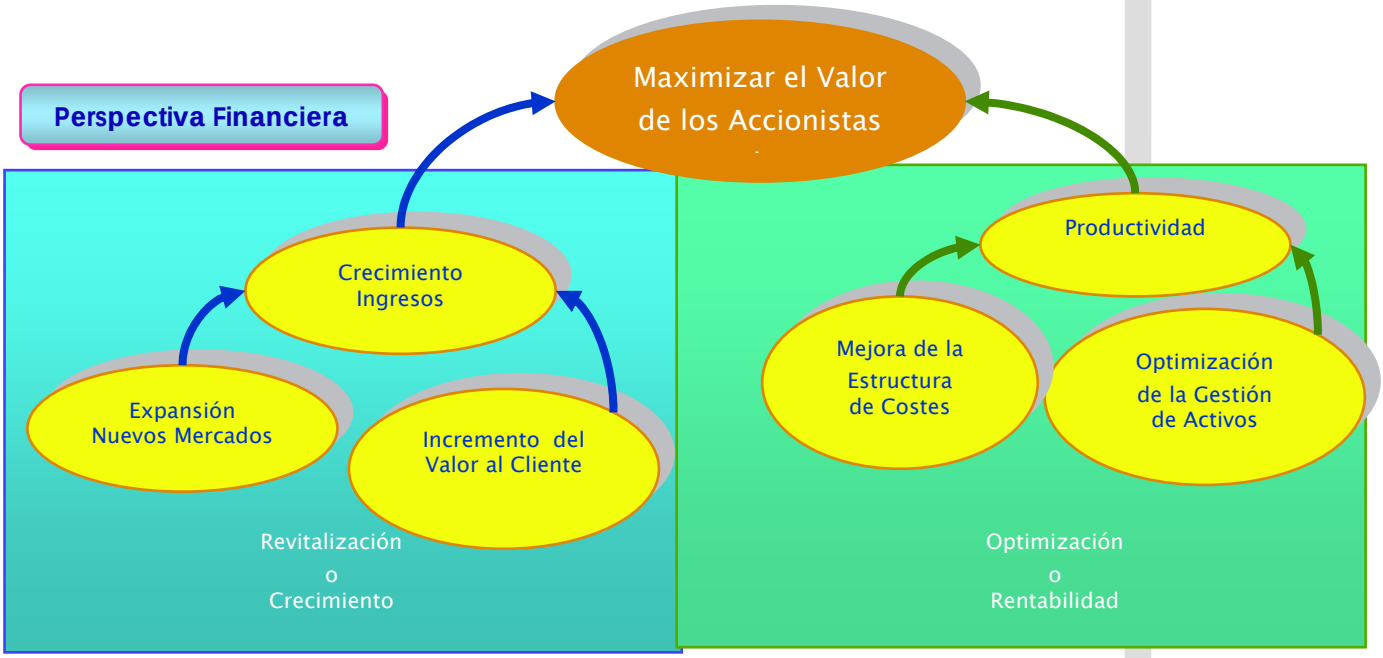
- Rentabilidad: La rentabilidad es otro de los objetivos que suele aparecer en la perspectiva financiera. En algunos casos aparece como indicador de los otros objetivos, pero en muchos casos aparece como un objetivo importante.
- Costes: Objetivos relacionados con la optimización y/o reducción de costes, normalmente enfatizando los aspectos de costes estructurales.
- Inversión: Los objetivos relacionados con la inversión tienen diversos enfoques, siendo los más comunes: maximizar el retorno de la Inversión, conseguir un nivel de inversión determinado (cantidad y calidad), conseguir una capacidad de Inversión determinada que permita a la empresa liberar recursos para poder invertidos en cuestiones estratégicas.
- Gestión de Activos: La correcta gestión de activos es un elemen-

to clave para conseguir muchos de los objetivos hasta ahora citados, y en algunas empresas (sobretodo industriales) se convierte en un tema estratégico.

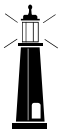
- Estructura Financiera: Una buena estructura financiera puede ser un elemento clave en muchas empresas, donde la capacidad de endeudamiento o una buena gestión del pasivo son claves para conseguir maximizar el valor del accionista.

Estos y muchos otros objetivos pueden ser deseables para cualquier empresa, pero debemos recordar que en el Balanced Scorecard, deben aparecer aquellos objetivos que son críticos para la compañía y no todos los objetivos que son deseables. Además algunos de estos objetivos son un elemento clave para conseguir otro de los objetivos, y estas relaciones deben plasmarse en el mapa estratégico.

Un ejemplo de la perspectiva financiera y sus relaciones causa-efecto podría ser:



5.3.2. CONSTRUCCIÓN DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES



Para construir la perspectiva de clientes es necesario contestar a algunas preguntas relativas al mercado, a los clientes y a nuestra manera de competir:

- ¿Cómo es el mercado?
- ¿Cuáles son nuestros segmentos-objetivo?
- ¿Qué proposición de valor prefieren los segmentos-objetivo?
- ¿Cuál es nuestra proposición de valor actual y en qué la debemos modificar?
- ¿Cuáles son nuestros objetivos de ventas?
- ¿Cómo vamos a conseguir esos objetivos?

En base a las respuestas a estas preguntas, seremos capaces de defmir cuáles son los objetivos estratégicos de la perspectiva de clientes y cuáles son las relaciones causa efecto entre ellos.

Antes de responder a estas preguntas, definiremos los dos conceptos más importantes para poder construir los Objetivos Estratégicos en esta perspectiva, la proposición de valor a los clientes y la Estrategia de Competición. Para explicar estos conceptos, utilizaremos la teoría de Michael Treacy y Fred Wiersema, expuesta en 1995 en su libro titulado "The discipline of market leaders"

La "performance" de una empresa ante sus clientes depende del valor añadido que les ofrezca frente a otros competidores. El valor ofrecido a los clientes es la suma de los beneficios recibido por los clientes menos los costes incurridos en la adquisición de esos productos o servicios.

Los componentes que forman el beneficio aportado por un producto y servicio son aquellas características que mejoran el rendimiento o la experiencia de los clientes, mientras que los costes incurridos por el clientes se componen del precio de la compra y el mantenimiento, del tiempo invertido en la compra, retrasos, errores, y del esfuerzo que supone la adquisición y disfrute del producto o servicio.

Las características del producto o servicio, su precio, calidad, el servicio asociado, la seguridad, la facilidad de uso, el soporte, pueden crear o destruir valor, ya que la percepción de creación o destrucción de valor depende de las expectativas del cliente y no de elementos objetivos.

Por tanto la clave para poder triunfar en el mercado es conocer, satisfacer y superar el valor aportado a los clientes por parte de los productos y servicios

de la empresa, y además hacerlo de una manera sostenida en el tiempo.

Los elementos que forman parte de la proposición de valor de una compañia hacia sus clientes pueden ser muy variados en cuanto a la especificidad del producto o servicio ofrecido o del sector, pero generalmente se pueden agrupar en los siguientes grupos:

- Coste económico: el precio es uno de los elementos más visibles en la proposición de valor a los clientes. Cabe tener en cuenta que el precio no incluye todos los costes en los que el cliente está dispuesto a incurrir, ya que los costes asociados al consumo de un bien o servicio pueden integrar el coste de cambiar de un proveedor a otro, el coste del servicio de mantenimiento, el coste de cambio de una tecnología a otra,... Si no somos capaces de tener un coste competitivo nuestra proposición de valor no será atractiva a los clientes, pero 10 que significa un coste competitivo difiere mucho en base al peso que otros elementos de la proposición de valor tengan para el cliente.
- Tiempo: el tiempo que el cliente debe dedicar a la compra o a la utilización de un servicio son un elemento cada vez más importante de la proposición de valor. La entrega del bien o servicio en el menor tiempo posible se convierten en un elemento del valor, aún más, en una época donde los tiempos de respuesta on-line que dan los sistemas de información han convertido a los clientes en más exigentes.
- Servicio: los clientes no sólo esperan un coste y un tiempo de espera más exigente, sino que esperan un servicio asociado cada vez más excelente, y en muchos casos están dispuestos a pagar un precio superior. El servicio, abarca muchos conceptos y de manera muy diferente en cada uno de los mercados y de los segmentos en los que se compite, en algunos casos puede significar atención personalizada, en otros tiempos de respuesta cortos, en otros ayuda o soporte al bien o servicio, ...
- Producto: la calidad del producto y servicio es una obligación que todas las empresas deben ofrecer, pero además los productos deben incluir cada vez más y mayores prestaciones, reinventando los niveles de calidad y las propiedades de los productos. La rapidez con que un nivel de calidad o un producto líder es superado por las expectativas de los clientes o por las ofertas de los competidores es cada vez mayor, y las empresas deben esforzarse por dar un valor adecuado a sus clientes a través del producto.

La importancia de cada uno de estos elementos depende de muchos factores, pero sin una combinación que ofrezca un valor superior al ofrecido por el resto de los competidores y que sea atractivo para nuestros segmentos de mercado objetivos no podremos tener éxito en nuestra relación con los clientes. Que en un momento en el tiempo consigamos tener esa combinación de valor supe-

rior, no significa que la vayamos a mantener en el tiempo, ya que el valor depende de la percepción que tenga el cliente de 10 que es un coste competitivo, un tiempo razonable, un servicio adecuado y un producto de calidad. Las empresas líderes son aquellas que consiguen que ese valor percibido cada vez sea mayor y sean sus estándares los que el cliente considere los de mayor valor. Si la empresa no adapta la proposición de valor constantemente, es superada por la competencia.

Con tener una proposición de valor definida en términos de coste, tiempo, servicio, producto... no es suficiente. La proposición de valor de una compañía debe estar articulada y ser coherente. La proposición de valor no debe darse por supuesta ni puede contener elementos

Percepción del valor de nuestra proposición por parte de los clientes

Cliente
Percepción de Valor
Proposición de Valor de la compañía
Precio
Producto
Servicio
Tiempo

Elementos que alteran la Percepción de Valor

- Cambios entorno

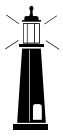
- Competidores
- Estándares de calidad, precio, servicio, de otros sectores
- Valores del Cliente
- Tecnología
- Moda

Con tener una proposición de valor definida en términos de coste, tiempo, servicio, producto, no es suficiente. La proposición de valor de una compañía debe cumplir los siguientes requisitos:

- Debe estar articulad a y ser coherente: la proposición de valor no debe darse por supuesta ni puede contener elementos contradictorios. La mejor manera de saber si una proposición de valor es correcta es mediante su articulación y la validación de que la combinación de elementos no es confusa ni imposible.
- Adaptada al mercado al que se dirige la empresa: aunque parezca obvio, muchas veces la proposición de valor no es coherente con las necesidades del mercado al que se dirige la empresa.

- Mejor que la de los competidores: para ser líder se debe superar a los competidores en la proposición de valor de una manera sostenida.
- Pública: debe ser comunicada a los empleados y a los clientes, para que los primeros sepan qué es lo que deben ofrecer a los clientes y los segundos sepan qué esperar de la compañía.
- Debe diferenciar los clientes finales y los intermedios: si la empresa tiene un cliente intermedio (distribuidor,...) debe tener articulada una proposición de valor para los consumidores finales, pero también para los distribuidores, porque si no la tiene no podrá llegar al mercado y conseguir el liderazgo.

Estrategias de competición



Según Treacy y Wiersema, a partir de su estudio de las empresas líderes en diversos sectores, se dieron cuenta de que para ser líder, había tres estrategias de competición, y que las compañías que conseguían el liderazgo en sus mercados ofrecían la mejor proposición de valor para una de esas tres estrategias y no para una combinación de ellas.

Las tres estrategias de competición que describen son:

- Excelencia operativa: "Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidad de compra que ninguna otra compañía competidora puede satisfa-

cer". La clave no es ofrecer un producto diferencial, ni un nivel de servicio superior a la competencia, su proposición de valor se basa en ofrecer el menor coste total al cliente, combinando el menor coste para la calidad de producto y servicio requerido por el cliente. La clave de esta proposición de valor es mejorar los procesos internos de manera que se puedan reducir los costes en los que incurren los clientes, no sólo a nivel de precio sino también a nivel de facilidad de compra y de reducción del coste en tiempo.

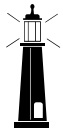
- Liderazgo en producto: "Las compañías líderes en sus productos los convierten en aspectos altamente deseables o necesarios para sus clientes". La clave está en ofrecer a los clientes un nivel de calidad, tecnología, funcionalidades, que superan los estándares actuales de mercado. La proposición de valor se basa en el mejor producto. La clave de esta proposición de valor es innovar y superar los productos existentes o encontrar nuevas aplicaciones a productos ya existentes.
- Intimidad con el cliente: "Las compañías líderes en sus relaciones con clientes conocen a las personas que venden y los productos y servicios que necesitan". La clave no es ofrecer el mejor producto, sino lo que el cliente realmente necesita en el momento que lo necesita. La proposición de valor se basa en dar un servicio integral, dar la mejor solución global. La clave en esta Estrategia es conocer, anticipar y solucionar los problemas de los clientes. En definitiva, convertimos en un socio para el cliente en lugar de un proveedor.

EXCELENCIA OPERATIVA	LIDERAZGO EN PRODUCTO	INTIMIDAD CON EL CLIENTE
" Las compañías operativamente EXCELENTES ofrecen una combinación y relación CALIDAD-PRECIO y FACILIDAD de COMPRA que ninguna otra compañía competidora puede satisfacer " - Mc Donalds - Dell Computer	" Las compañías LÍDERES en sus PRODUCTOS los convierten en aspectos altamente deseables o necesarios para sus CLIENTES " - Sony - Intel - Microsoft - Toshiba	" Las compañías LÍDERES en sus RELACIONES con los CLIENTES conocen a las PERSONAS que venden y los PRODUCTOS y SERVICIOS que necesitan " - Mobil - El Corte Inglés
MENSAJE: " La mejor relación CALIDAD/PRECIO	MENSAJE: " El mejor PRODUCTO "	MENSAJE : " La FIDELIZACIÓN "

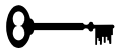
IDEA CLAVE : " Se debe ser EXCLENTE en una DIMENSIÓN de VALOR ... manteniendo el NIVEL ESTÁNDAR en las otras dos "

Selección de la Estrategia de Competición

Las compañías líderes en sus sectores son excelentes en una de las tres estrategias y no en varias, porque las compañías para ser excelentes en uno de estos tres ámbitos deben desarrollar unas actividades específicas muy diferentes entre sí. ¿Se puede tener el mejor producto e innovar constantemente cuando uno quiere ser el que ofrece el menor coste? ¿Se puede enfocar una empresa en la innovación y desarrollo de productos a la vez que se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes? En teoría, la respuesta debería ser que sí, pero la realidad demuestra que las empresas líderes son excelentes en una de las estrategias y buenas en las demás.



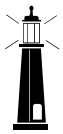
Las empresas deben elegir cuál es la proposición de valor que va a satisfacer las necesidades de sus clientes objetivo y enfocarse en conseguirla, porque si pretenden satisfacer a la vez varios segmentos de mercado con necesidades diferentes no va a conseguir el liderazgo en ninguno de los segmentos. Una empresa más enfocada en la Estrategia de competición de cada uno de los segmentos le arrebatará el liderazgo en los diferentes segmentos en que actúe. Intentar contentar a todos, es la manera más fácil de no contentar a nadie.



La Estrategia que elija la compañía es la que determinará sus objetivos en la perspectiva de clientes, pero también en la de procesos, porque cada Estrate-

gia de competición lleva aparejado un modelo de negocio muy similar entre sí, independientemente del sector en el que compita una empresa. Un mapa estratégico entre empresas de un mismo sector con estrategias competitivas diferentes, será muy diferente entre sí, pero el mapa estratégico de dos compañías de sectores diferentes con la misma Estrategia de competición serán muy parejos.

La respuesta a las preguntas clave de clientes



Una vez explicados los conceptos básicos sobre proposición de valor y estrategias competitivas es el momento de contestar a las preguntas que hacíamos al inicio de este apartado para poder construir los objetivos de clientes:

- ¿Cómo es el mercado?: Para responder a esta pregunta es necesario un conocimiento profundo del mercado en el que se opera. Existen muchas teorías acerca del análisis de mercado y la manera de estudiarlo.

  - ¿Qué tamaño tiene el mercado? En este apartado debemos ser capaces de evaluar el tamaño del mercado y su evolución.
  - ¿Contra quién competimos? Debemos identificar los competidores y qué es 10 que estos ofrecen al mercado en cuánto a proposición de valor.
  - ¿Cuál es el comportamiento de los consumidores? La respuesta a esta pregunta es la más critica porque es la que nos permitirá segmentar el mercado y a partir de este momento analizar que proposición de valor es la más atractiva para cada segmento.

Algunos errores comunes en la segmentación de mercado por parte muchas empresas son:

- Utilizar criterios internos de la compañía para segmentar las necesidades de los clientes. Por ejemplo, utilizar el volumen de compra, el número de pedidos,... que hace el cliente a la compañía puede crear unos segmentos que no agrupen adecuadamente a los clientes en cuanto a necesidades de proposición de valor.
- Utilizar criterios objetivos que no son relevantes en cuanto al comportamiento del consumidor para el mercado en cuestión.

Por ejemplo, utilizar la edad, el sexo, la profesión, ..

El elemento clave en la segmentación es identificar las necesidades de los clientes en términos de proposición de valor, identificando claramente cuáles son los componentes de la misma y cuál es el peso de cada uno de los elementos para cada segmento.

Una vez identificados los segmentos de mercado es necesario conocer perfectamente el tamaño de cada uno de ellos, tanto en términos de nº de clien-

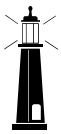
tes y volumen de compra actual y con la evolución a futuro

- ¿Cuál o cuáles son nuestros segmentos objetivo? Esta decisión debe ser clara, ya que a partir de ella se van a tener que tomar las decisiones en cuánto a proposición de valor y estrategia de competición. Muchas empresas eligen más de un segmento con proposiciones de valor diferentes, e incluso compiten con estrategias competitivas diferentes para cada uno. ¿Es posible? Si, pero debe hacerse de manera consciente y debe conllevar decisiones coherentes

El sector de los automóviles es uno de los que mejor ilustra cómo las empresas conscientemente compiten en segmentos diferentes con una proposición de valor diferente e incluso con una Estrategia de competición diferente, pero que al hacerlo de una manera consciente, toman las decisiones oportunas.

Lo que no es correcto es no elegir. Si la empresa no elige cuáles son sus segmentos no podrá nunca satisfacer a sus clientes y conseguir elliderazgo de su mercado.

En algunos Balanced Scorecards, los segmentos que la empresa elige pasan a formar parte de algún objetivo estratégico, siempre y cuando el crecimiento en ese segmento sea estratégico para la compañía. Algunos objetivos podrían ser relativos al Volumen de ventas en el segmento x, ofertas presentadas a un segmento, número de clientes de un segmento captados, etc...



- ¿Qué proposición de valor necesitan los segmentos objetivo?: Una vez elegido(s) nuestro(s) segmento(s) objetivo debemos analizar qué proposición de valor es la más atractiva para cada uno de ellos.

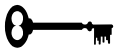
ELEMENTO de la PROPOSICIÓN de VALOR	Importancia para el Segmento 1 (0-10)	Importancia para el Segmento 2 (0-10)
- PRECIO	5	8
- TIEMPO	7	4
- CALIDAD	9	6
- SERVICIO	7	5
- Portafolio de Productos	6	9

- ¿Cuál es nuestra proposición de valor actual y en qué la debemos modificar?: Una vez conocemos la proposición de valor que desean nuestros segmentos, debemos confrontarla con la proposición de valor que estamos ofreciendo en el mercado frente la que ofrecen nuestros competidores:

    - Una vez conocemos cómo de atractiva es nuestra proposición de valor, debemos definir cuáles son los elementos que debemos mejorar para que nuestra proposición de valor alcance el

nivel que nosotros deseamos.

- La definición de estos elementos en muchos casos se convierten en objetivos estratégicos de clientes, ya que defmir una nueva proposición de valor y conseguir alcanzarla es uno de los objetivos más dificiles para cualquier empresa.
- En este sentido, objetivos relativos a Reducción de Coste para el consumidor, Reducción del tiempo de espera, Aumento de la satisfacción del cliente con el servicio, aumento de la calidad percibida por el cliente, etc... son objetivos estratégicos, que con definiciones más o menos detalladas, pueden estar en la perspectiva de clientes de muchos Balanced Scorecard.



- ¿Cuáles son nuestros objetivos de ventas? ¿Cómo vamos a conseguir esos objetivos?: Una vez determinados cuáles son los segmentos y la proposición de valor que les vamos a ofrecer, es necesario saber cómo vamos a conseguir los objetivos de ventas que la compañía se ha puesto como objetivo. Si la compañía tiene como objetivos de ingresos unos valores que la gestión habitual no permiten alcanzar, la manera de conseguir estos objetivos de ventas se convierten en muchos casos en objetivos de la perspectiva de clientes e incluso de procesos.

  - Para responder a la pregunta de cómo se van a conseguir los objetivos en ventas, podemos seguir la siguiente cadena lógica:
    - ¿Con qué productos?
    - ¿Cómo se van a conseguir esos productos?
    - ¿En qué mercados?
    - ¿Cómo vamos a entrar en esos mercados?
    - ¿Con qué clientes?
    - ¿Cómo se van a conseguir esos clientes?

Objetivos estratégicos clave de la perspectiva de clientes

Los objetivos estratégicos en la perspectiva de clientes se suelen desarrollar alrededor de los siguientes temas:

- Número de Clientes: en este tipo de objetivos, se suele detallar cuál es el objetivo en cuánto a clientes y en qué segmentos y/o mercados se quiere obtener los nuevos clientes, explicitando de manera clara cuáles son los segmentos y mercados objetivo. Algunos ejemplos de objetivos relacionados con el número de clientes sería: Ser líder en el segmento/mercado x, Captar nuevos clientes en el mercado x, Conseguir una cuota de mercado x, Mantener el número de clientes, etc.

o Fidelizar Clientes: en este tipo de objetivos, se detalla qué significa fidelizar para cada una de las empresas. Fidelizar puede tener varios significados:

a) Mantener cartera de clientes: Significa mantener aquellos clientes que son estratégicos para la compañía independientemente de que esto no suponga un aumento en las ventas. En el caso de sectores donde la competencia esta lanzando campañas de captación de clientes agresivas, el mantener los clientes objetivo puede ser un objetivo estratégico aunque esto suponga reducir los ingresos por cliente.

b) Aumentar ventas en clientes actuales: Esta es la acepción más extendida en cuanto a fidelización de clientes se refiere. Significa, vender más a los clientes, aumentando los Ingresos por Cliente. Es un objetivo muy común en casi todas las empresas.

c) Aumentar la cuota de compra, en los clientes: significa aumentar el porcentaje de la compañía en la cuota de compra del cliente, independientemente de si las compras del cliente crecen o no.

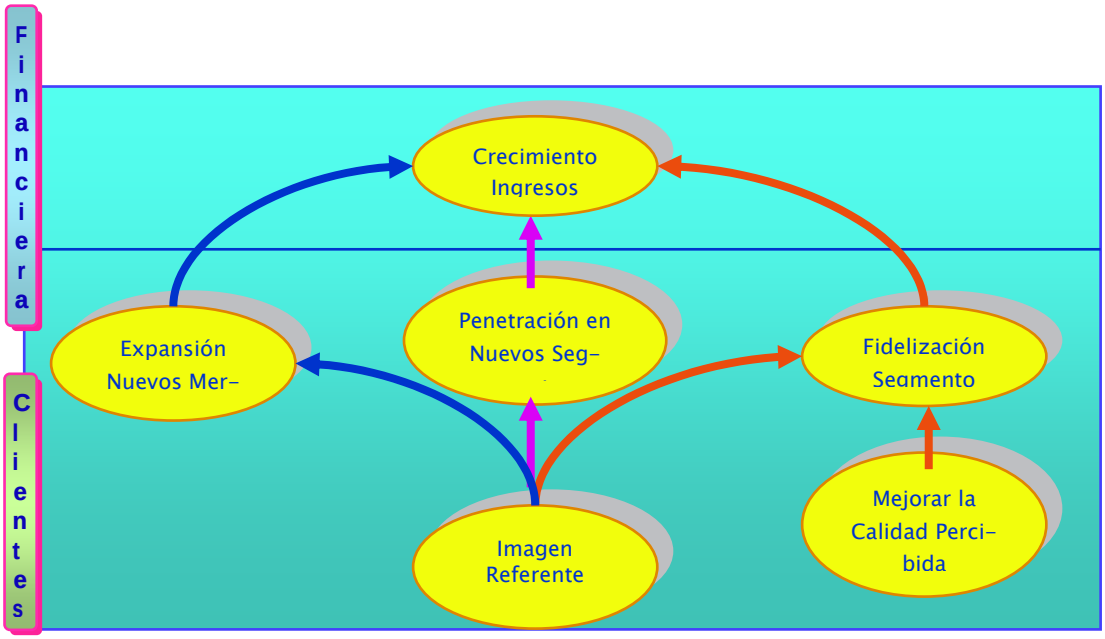
d) Conseguir la venta de una cartera estratégica en los clientes actuales: significa vender un conjunto de productos que son estratégicos para la compañía en busca de la cartera más rentable, o la que permita un mayor crecimiento, o aunque signifique no vender más en los clientes actuales.

- Satisfacción de los clientes: para conseguir aumentar el número de clientes y fidelizar a los actuales, un elemento clave es satisfacer las necesidades de nuestros clientes con una proposición de valor atractiva y con una puesta en práctica en el mercado de esa proposición de valor de una manera excelente. Es por ello que en muchas ocasiones, la satisfacción del cliente, o la percepción que éste tiene de la compañía se convierten en objetivo estratégico. La clave en este tipo de objetivo es la percepción que el cliente tiene del producto y de la compañía. Algunos ejemplos de objetivos de satisfacción del cliente serían: Conseguir un nivel de satisfacción de x, Ser percibido como el mejor proveedor, etc. En muchas ocasiones, estos objetivos se detallan para aquellos mercados, segmentos y/o productos que son estratégicos.
- Elementos de la proposición de valor: para satisfacer a los clientes, fidelizandoles y para poder captar nuevos clientes, es necesario tener una propuesta de valor atractiva. En algunos casos, conseguir una mejora sustancial en un elemento de la proposición de valor puede ser un objetivo estratégico en la perspectiva de clientes.

  a) Por ejemplo, si una compañía .con una proposición de valor muy atractiva, no consigue mantener un nivel de precios competitivo, puede poner en peligro sus objetivos de cuota de mercado y satisfacción del cliente, con lo cuál puede tener como objetivo estratégico mantener un nivel de precios competitivo.

  b) Otro ejemplo podría ser, el de los plazos de entrega, que es un elemento de la proposición de valor de muchas compañías que se está convirtiendo en un elemento crítico para captar y mantener a los clientes en muchos sectores. En aquellos sectores en que este elemento sea clave para el mantenimiento y captación de clientes, puede convertirse en un objetivo estratégico de la perspectiva de clientes.

Un ejemplo de perspectiva de clientes, podría ser:



5.3.3. CONSTRUCCIÓN DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS

Una vez construida la perspectiva financiera y la perspectiva de clientes, para poder fijar los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos debemos responder a la siguiente pregunta:

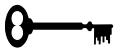
¿Cuáles son los procesos clave que me van a permitir ofrecer la proposición de valor a mis clientes y satisfacer a mis accionistas?

Responder a esta pregunta puede ser relativamente fácil si se ha decidido de una manera clara cuál es la proposición de valor y cuál es la Estrategia de competición.

- Si conocemos la proposición de valor que queremos ofrecer al mercado y las debilidades de la actual proposición, todos aquellos procesos que son clave para conseguir la nueva proposición de valor, son susceptibles de convertirse en objetivos estratégicos. Por ejemplo, si la empresa debe mejorar el servicio post-venta porque es un elemento importante de la proposición de valor dónde no está consiguiendo los estándares requeridos por los clientes, un objetivo estratégico podría ser aumentar el nivel de servicio del servicio post-venta.

- Una vez definida cuál es la estrategia de competición que vamos a uti-

lizar, existen una serie de procesos que se convierten en claves para conseguir la implantación de esta Estrategia de competición:

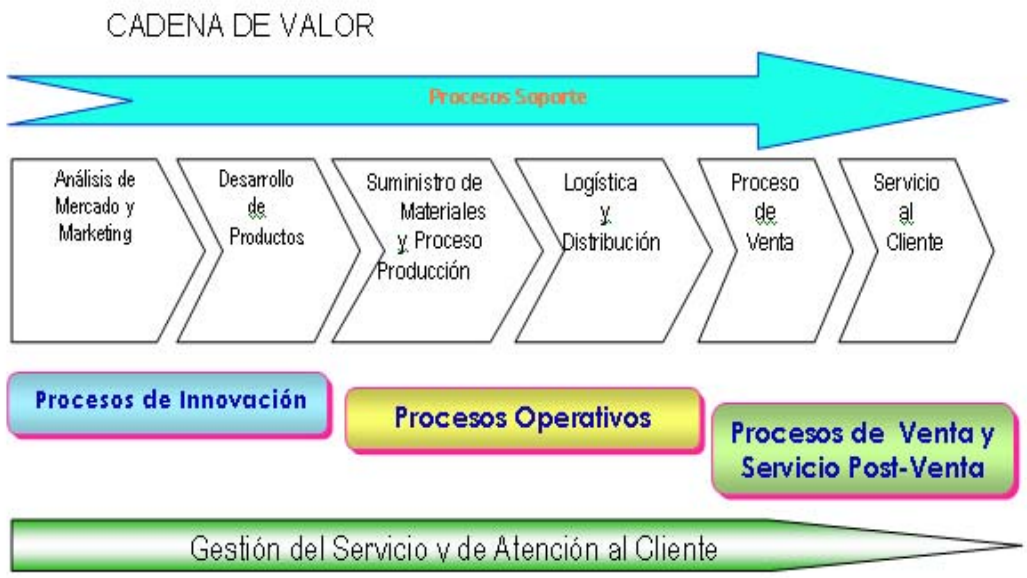


- Liderazgo en producto: en este tipo de Estrategia, los procesos de innovación y desarrollo y los procesos de desarrollo de mercado y comercialización se convierten en críticos.
- Excelencia Operativa: en este tipo de Estrategia la optimización de la cadena de valor es uno de los elementos críticos teniendo como posibles objetivos estratégicos los relativos a reducción de costes, reducción de tiempos y aumento de los niveles de calidad.
- Intimidad con el cliente: en este caso los procesos conocimiento y de relación con clientes son los más críticos.

Si la compañía conoce la proposición de valor que quiere ofrecer a sus clientes y la Estrategia de competición que va a seguir, debe analizar la cadena de valor y detectar qué procesos son los claves para la consecución de los objetivos estratégicos.

La cadena de valor, se compone principalmente de 5 elementos:

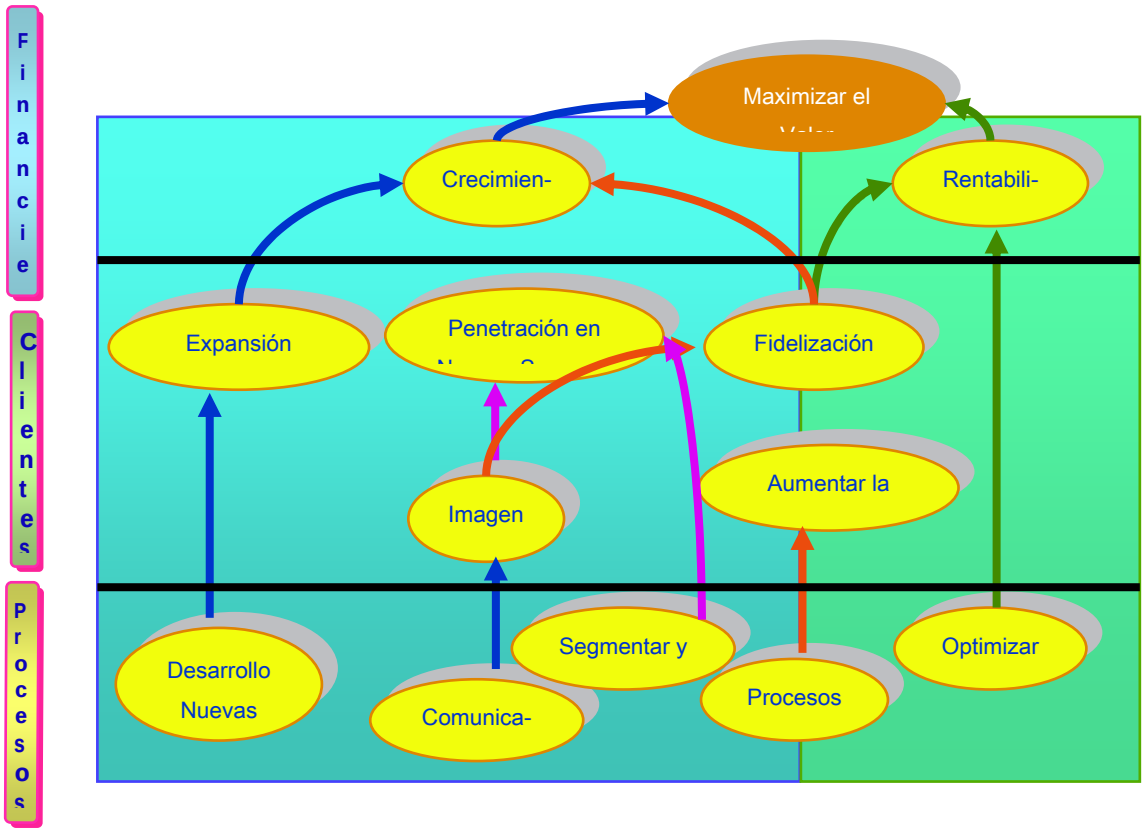
- Procesos de Innovación: son los procesos relativos a la investigación de mercado para descubrir las necesidades de los clientes y a los procesos de desarrollo de esos productos
- Proceso Operativo: son los procesos de aprovisionamiento, producción, almacenaje y entrega de los productos a los clientes.
- Proceso de Venta: se refiere a los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la compañía
- Servicios Post-venta: son los procesos que permiten ofrecer un servicio al cliente después de la adquisición del producto.
- Procesos de Soporte: son aquellos procesos que dan apoyo a la realización de los procesos de la cadena de valor, siendo facilitadores de las actividades relacionadas con los clientes.



Una vez, se conocen todos estos elementos, se deben fijar los objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos. Algunos ejemplos de objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos podrían ser: Ser líder en la introducción de productos innovadores en el mercado, Reducir el Time To Market de nuevos productos, Crear un servicio de atención telefónico, Mejorar la relación comercial con clientes, Mejorar la comunicación con el mercado, Reducir los lead times de producción, Optimizar costes, Aumentar niveles de calidad, etc.

Las empresas conocen muy bien sus procesos internos, y qué debilidades y opciones de mejora existen, pero en el Balanced Scorecard, deben aparecer sólo aquellos objetivos que son críticos para la compañía y no todos los objetivos que son deseables.

Un ejemplo de la perspectiva de procesos y su relación con las perspectivas financieras y de clientes podría ser:



5.3.4. CONSTRUCCIÓN DE LA PERSPECTIVA DE INFRAESTRUCTURAS

La perspectiva de infraestructuras, es la que nos va a permitir establecer los objetivos sobre los cimientos de la Organización. Fundamentalmente, estos objetivos están relacionados con los siguientes aspectos clave:

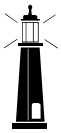
Personas v Cultura

El Capital Humano es el activo más importante de muchas de las organizaciones de hoy en día. La velocidad a la que tienen que cambiar las organizaciones para adaptarse a las variaciones del entorno, hacen cada vez más necesario disponer de las personas capaces para llevar adelante la organización.

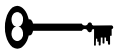
Obviamente, existen diferentes temas caudales en el entorno de la gestión estratégica de personas, enumerados en la lista que prosigue, pero cabe destacar que en 10 más importante en el Proyecto Balanced Scorecard es destacar tan sólo aquellos que son estratégicamente decisivos para los próximos años:

- Capital Humano: Se trata de objetivos relacionados con la cantidad y calidad del equipo de personas que colaboran con la organización. Los objetivos más habituales son: Atraer Talento (clave en sectores emergentes con escasa disponibilidad de personas con competencias adecuadas), Seleccionar Personas y RetenciónlFidelización de colaboradores.
- Formación y Desarrollo: En la mayoría de las compañías donde las personas y su actuación son el elemento más importante de contribución de valor a los clientes, este aspecto es crítico para conseguir los objetivos estratégicos globales de la Organización. En este apartado encontramos objetivos como Mejorar las Competencias, Lanzar programas específicos de Formación, Establecer Planes de Carrera Personalizados, Implantar Sistemas de Gestión por Competencias, Implantar Sistemas de Evaluación del Desempeño, Conseguir excelentes proveedores de formación, etc.
- Retribución e Incentivos: Todas las organizaciones remuneran el trabajo de sus empleados, aunque la forma en que lo hacen sin duda induce a unos comportamientos que pueden estar estratégicamente alineados o no. En muchas compañías, se determinan objetivos como Implantar un Programa de Retribución Variable, Incrementar la Masa Salarial, Diseñar Planes de Incentivos, Vincular la retribución a la consecución de resultados, etc.
- Clima Laboral: En algunas organizaciones intensivas en Capital Humano (industria, telemarketing, servicios, etc.) es muy importante gestionar las relaciones laborales y la cultura empresarial de forma que se alineen con los Objetivos Estratégicos globales de la compañía. Ejemplos de objetivos podrían ser: Redefmir el Convenio Colectivo, Establecer Horarios y Turnos adaptados a los Clientes, Fomentar la Comunicación Horizontal y/o Vertical, etc.
- Valores: Las organizaciones líderes en los diferentes sectores se caracterizan por tener una cultura corporativa muy fuerte que induce a las personas a comportarse de forma estratégicamente alineada. En momentos de cambio estratégico importante puede ser importante destacar objetivos relacionados con valores clave de esta cultura como por ejemplo, Orientar la Organización al Cliente, Desarrollar la Honestidad e Integridad, Fomentar un Trato Exquisito, etc.
- Liderazgo: En muchas compañías actuales se reproduce una situación que ha venido en llamarse "Crisis de Liderazgo", es decir, incapacidad a nivel directivo de asimilar las exigencias de liderazgo que el crecimiento de la compañía demanda. Habitualmente encontramos objetivos como Desarrollar al Personal con mayor Potencial, Incrementar las competencias de los niveles 2-3 de la Organización, etc.

Tecnología v Sistemas de Información



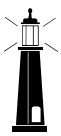
Como ya hemos ido diciendo a lo largo de todo este documento, nos encontramos en la Era de la Información y el Conocimiento. Este hecho implica que aquellas compañías capaces de gestionar mejor todos los flujos de información internos y externos a la misma, se encuentran en una posición competitiva superior.



De nuevo, la tentación de acumular objetivos sobre todo 10 que se tiene que conseguir en el ámbito de las Tecnologías de la Información, es muy grande. Sin embargo, la metodología Balanced Scorecard exige un repaso crítico de diferentes temas clave con el objeto de seleccionar tan sólo aquellos objetivos estratégicos para la organización:

- Información: Se trata de objetivos relacionados con la cantidad y calidad de la información que se pone al servicio de las personas para tomar decisiones y realizar sus tareas del día a día. En este ámbito, encontramos objetivos como: Proporcionar información de gestión orientada a la toma de decisiones, Gestionar el Conocimiento Corporativo, Obtener información sistemática del mercado, etc.
- Sistemas de Información: Compañías que se encuentran inmersas en proyectos de reingeniería de procesos y/o reorganizaciones a gran escala, suelen ser las más proclives a incorporar objetivos estratégicos directamente relacionados con sus Sistemas de Información: Integrar los Sistemas de Gestión (ERP), Orientar los Sistemas a los Clientes (CRM), Implantar Sistemas de Soporte a la Dirección (EIS), etc.
- Tecnología y Comunicaciones: Los objetivos sobre las inftaestructuras tecnológicas se suelen encontrar en aquellas organizaciones en importante crecimiento y expansión geográfica, así como en aquellas que apuestan de una forma estratégica por las nuevas tecnologías. Algunos ejemplos podrían ser: Adaptación a la Tecnología Internet, Desarrollo de la Intranet Corporativa, Modernizar la Plataforma de Sistemas, etc.
- Procesos de Gestión de la Tecnología: Normalmente este apartado suele ser el gran olvidado en la mayoría de Balanced Scorecards en grandes compañías. En este caso nos estamos refiriendo a objetivos como: Mejorar la Seguridad Tecnológica, Minimizar el riesgo ante fallos en los Sistemas, Proporcionar un soporte de alta calidad a los usuarios, etc.

Alianzas:

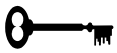


Hoy en día las organizaciones están aprendiendo a trabajar de forma colaborativa con otras entidades. Es lo que conocemos por el trabajo en Red. Tenemos miles de ejemplos de diferentes tipos: compañías que deciden innovar en

colaboración con sus competidores, empresas que intentan conseguir una fuerte expansión territorial en poco tiempo, organizaciones que se concentran en realizar de forma excelente sus procesos clave y externalizan el resto. La lista, evidentemente, no trata de ser exhaustiva.

AB&M Consulting propone que se valoren objetivos alrededor de los siguientes temas:

- Fusiones y/o Adquisiciones: Las Estrategias de las Compañías contemplan cada vez más este tipo de objetivos, normalmente asociados a una aceleración del crecimiento/tamaño de la entidad. En este ámbito, encontramos objetivos como: Realizar una Fusión en el Mercado X, Absorber al Competidor Y, Minimizar el impacto del proceso de fusión, etc.
  Alianzas Estratégicas: En este caso se trata de desarrollar acuerdos a gran escala con otras compañías con las que se establecen sinergias comerciales y/o operativas. Algunos ejemplos podrían ser: Establecer una alianza estratégica para el desarrollo de nuevos productos, Comercializar conjuntamente con la compañía X nuestros productos, etc.

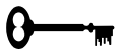


- Acuerdos Globales con Proveedores: En este nivel nos encontramos generalmente los acuerdos de outsourcing de procesos no críticos así como los grandes acuerdos de integración de la cadena de valor con proveedores. Ejemplos: Diseñar nuevos Acuerdos de Nivel de Servicio (SLA) con Proveedor X, Integrar el proceso de prestación con el proveedor Y, etc.

Organización:

Muchas organizaciones se encuentran en una profunda transformación de sus procesos, estructuras organizativas y/o mecanismos de coordinación. En caso de que estos proyectos sean estratégicos para la organización (en la mayoría de casos resulta efectivamente ser así) es conveniente reflejar en el Mapa Estratégico algunos de los principales objetivos estratégicos que, básicamente se pueden agrupar alrededor de los siguientes temas:

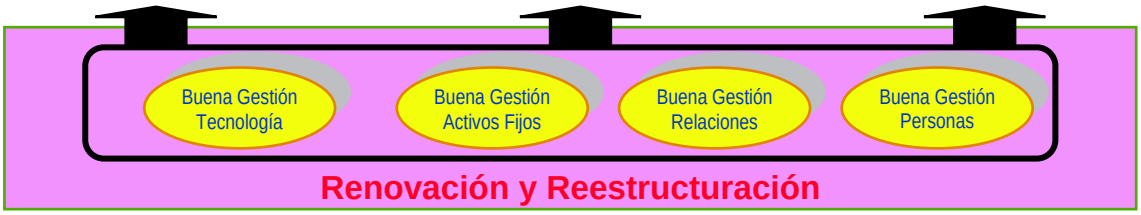
- Estructura Organizativa: En este ámbito, encontramos objetivos como: Descentralizar/Centralizar la Estructura, Implantar Unidades Estratégicas de Negocio, etc.
- Cambios en Procesos: Algunos ejemplos podrían ser: Concentración de Operaciones, Orientar al Mercado los Procesos de Creación de Producto, Implantar un nuevo Modelo de Actuación Comercial, Adaptar los procesos al E-Business, etc.



- Mecanismos de Coordinación: En algunas organizaciones los aspectos de comunicación, delegación y toma de decisiones son clave para facilitar la consecución de Resultados de Negocio. Algunos Ejemplos de objetivos alrededor de este concepto son: Implantar un Comité

Comercial, Formar equipos de trabajo interdisciplinares, Potenciar el trabajo en equipo y por proyectos, etc.

Un ejemplo de los temas que aparecen en la perspectiva de infraestructuras sería:



5.3.5. RELACIONES CAUSA-EFECTO

Una vez se han identificado los objetivos estratégicos del Mapa, llega el momento de establecer las relaciones causa-efecto entre esos objetivos de forma que podamos reconocer en el mismo las diferentes líneas estratégicas de la Organización.

Existen básicamente dos formas de determinar las relaciones causa-efecto entre Objetivos de un Mapa Estratégico:

- . Mediante el diálogo y consenso entre los miembros del Equipo de Dirección, que aportan su experiencia y conocimiento del Negocio.
- De forma empírica, utilizando modelos matemáticos y/o de investigación operativa que permitan valorar los impactos combinados entre variables de gestión.

En AB&M Consulting se considera que cualquiera de los dos métodos es igualmente válido, aunque el primer enfoque tiene, a nuestro juicio, dos ventajas importantes. Por un lado, fomenta el debate estratégico entre los miembros del Comité de Dirección y abre la puerta a una aproximación entre puntos de vista inicialmente antagónicos. En segundo lugar, para la mayoría de objetivos puede resultar dificil (sino imposible) y muy costoso llegar a establecer relaciones matemáticas entre variables de gestión. Por ejemplo: ¿Quién podría llegar a aislar el efecto que una mejora de un 10% en la productividad, tiene en el crecimiento del Valor de la Compañía? Quizá nadie dudaría de la relación causa-efecto pero, en cambio, la discusión sobre el efecto matemático de una variable sobre otra podría ser interminable.

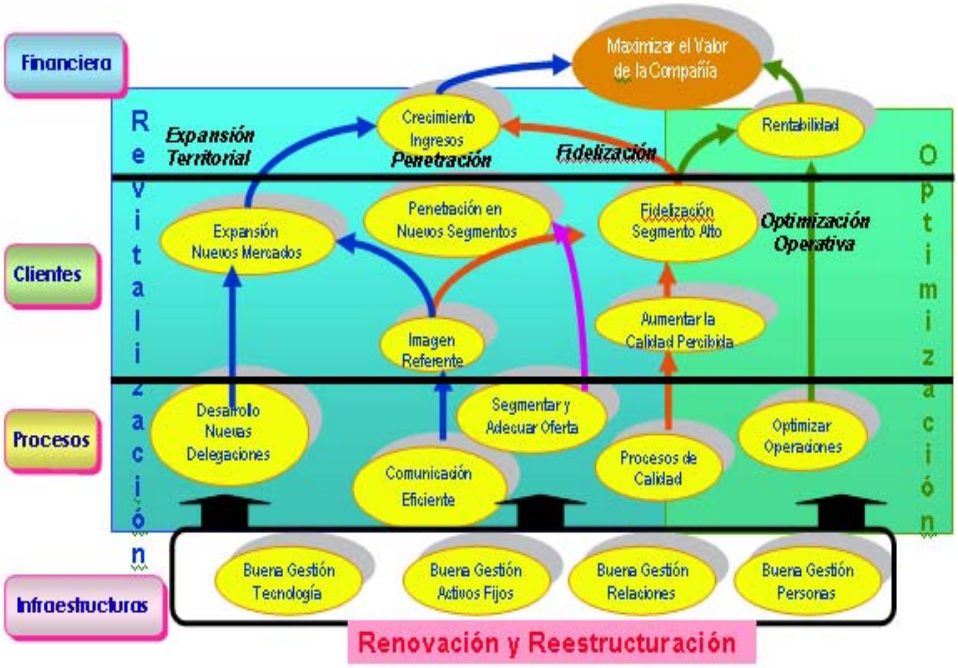
El proceso de construcción de las cadenas causa-efecto se debe realizar partiendo de los objetivos superiores de la Perspectivas Financiera y descendiendo paulatinamente a lo largo del Mapa Estratégico.

A menudo, al llegar a la Perspectiva de Infraestructuras, puede ocurrir que esos objetivos afecten a la gran mayoría de objetivos precedentes. En ese caso es recomendable documentar las relaciones específicas en una tabla anexa con el objeto de no "complicar" en exceso la interpretación de la representación gráfica del Mapa Estratégico.

Veamos todas estas consideraciones en el siguiente ejemplo.

Supongamos que las líneas estratégicas de la compañía para la que hemos ido confeccionando el Mapa Estratégico son las siguientes:
l. Aumentar la distribución geográfica.
2. Aumentar la penetración en los segmentos-objetivo.
3. Fidelizar a los clientes actuales.
4. Aumentar la excelencia en las operaciones.

Como ya hemos comentado, en el mapa estratégico se deberían ver reflejadas estas líneas en base a cadenas de uno a más objetivos estratégicos:



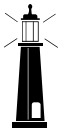
En muchos casos, explicar por qué estas cadenas causa-efecto son relevantes puede ayudar a poner de manifiesto aquellos elementos clave del Mapa Estratégico que permiten aprender y entender el por qué de muchas decisiones estratégicas. Aprender cuáles de estas relaciones son ciertas y cuáles no, es un elemento critico en el proceso de implantación estratégica.

Un ejemplo de cómo documentar estas relaciones causa efecto, sería:

OBJETIVO CAUSA	Motivo por el que este objetivo es clave en la consecución del objetivo efecto	OBJETIVO EFECTO
PROCESO DE CALIDAD	Reducir el Nº de No-conformidades y de productos defectuosos aumenta la calidad percibida por el cliente	CALIDAD PERCIBIDA
….		

Las cadenas causa efecto son una herramienta de comunicación y aprendizaje importantes en el proceso de implantación estratégica. Un mapa estratégico bien elaborado, acostumbra a tener pocos objetivos estratégicos y unas relaciones causa efecto muy claras, lo que permite comunicar de manera rápida, visual y permanente cuál es la estrategia de la empresa, centrando los esfuerzos de la gente en su realización.

5.3.6. INDICADORES ESTRATÉGICOS



El siguiente paso en la construcción del Mapa Estratégico, es la selección de los indicadores que se van a utilizar para medir los Objetivos Estratégicos. Aunque parezca un elemento de menor importancia que los pasos anteriores por sus implicaciones más operativas, no utilizar las medidas correctas para medir cada objetivo estratégico puede provocar que la organización no vaya en la dirección deseada. Los indicadores que miden un objetivo son los que en definitiva 10 definen, y son la herramienta de comunicación más poderosa:

"What gets measured gets done"

Algunos errores muy comunes relacionados con la selección de los indicadores para medir los objetivos estratégicos son:

- Adaptar mi Cuadro de Mando actual a los objetivos que he creado. Es un error muy común, y que hace que no se mida 10 que es estratégicamente importante, sino todo 10 que operativamente es importante. La utilización del Balanced Scorecard, no invalida otros cuadros de mando más operativos, donde esta la información más de detalle.

Incluso, en las implantaciones de sistemas de información relacionados con Balanced Scorecard, esta integración se hace mediante la propia herramienta. El Mapa Estratégico sólo debe reflejar aquellos indicadores clave para la obtención de los Resultados de Negocio.

- Seleccionar sólo los indicadores que son fáciles de calcular. Otro error muy común es sólo medir aquello que es fácil de obtener, o aquello que la empresa ha medido desde siempre. En este sentido, muchas empresas utilizan indicadores de genéricos que no añaden valor. Por ejemplo: A veces se utiliza el indicador de gastos de formación para medir objetivos de desarrollo del talento en la empresa, pero los gastos de formación ¿dicen cuán bien está la empresa desarrollando las competencias estratégicas de sus empleados? NO, por tanto es necesario buscar indicadores más adecuados para valorar el cumplimiento de este objetivo estratégico.

- Seleccionar los indicadores perfectos. Otro error frecuente es intentar encontrar el indicador perfecto para el cumplimiento de un objetivo. Muchas veces, esto no es posible, y debemos conformamos con varios indicadores menos buenos pero que pueden dar una aproximación a si se está alcanzando o no el objetivo estratégico.

- Seleccionar indicadores que van a reflejar una buena actuación. Cuando el Balanced Scorecard se utiliza para monitorizar la actuación de las áreas, es probable, que los diferentes implicados presionen para que los indicadores que se seleccionen sean aquellos en que su actuación es más exitosa.

- Utilizar los indicadores para buscar culpables. Si se utiliza el Balanced Scorecard para buscar culpables mediante la medición de objetivos, es difícil que esta metodología sirva para comunicar e implantar la estrategia y/o para gestionar el cambio. Los objetivos deben permitir la gestión estratégica, no la identificación de culpable.

- Seleccionar muchos indicadores. La selección de indicadores debe intentar ser lo menos numerosa posible, ya que añadir muchos indicadores, puede complicar la gestión del Balanced Scorecard. Se debe intentar seleccionar el mínimo de indicadores posibles por objetivo, siendo recomendable no superar los 3 indicadores por cada objetivo estratégico.

El poder de los indicadores como inductores de comportamiento

En la selección de indicadores hay que tener en cuenta la importancia de los comportamientos que llevan asociados. Algunos ejemplos de comportamientos no deseados derivados de una elección errónea en los indicadores que medían un objetivo son:

- En una compañía aérea, se determinó como elemento clave en la satisfacción de los clientes reducir el tiempo de espera en la entrega de equipajes. El indicador que se utilizó en un primer momento fue, el tiempo medio de espera desde la llegada del avión hasta la salida de la primera maleta. ¿Qué pasó? Pues que los operarios encargados de entregar las maletas aceleraban la entrega de la primera maleta y después, descansaban un rato hasta que entregaban el resto. ¿Se consiguió mejorar en los valores del indicador? Sí, pero no se consiguió alcanzar el objetivo estratégico.

- En una empresa del sector del mantenimiento de instalaciones, se fijó como objetivo aumentar la productividad de los empleados, y cómo indicador, el número de averías mensuales solventadas. Además, se fijó un plus salarial para determinado número de averías solucionadas en un mes, y la consecuencia fue, que las averías totales aumentaron, reduciéndose el nivel de mantenimiento preventivo y la calidad de las reparaciones.

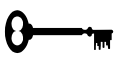
Ya que muchos de los indicadores conllevan unos comportamientos asociados que en parte son deseables y en parte no, muchas veces se tienen que utilizar más de un indicador para medir un objetivo, para poder compensar los comportamientos no deseados de uno con los deseados de otro. En muchos casos, esta compensación de comportamientos deseados y no deseados se realiza en objetivos diferentes. Algunos ejemplos de estos indicadores que se compensan son:

- En el caso de la compañía de mantenimiento, se compensó el indicador de productividad antes citado con un indicador de disponibilidad de los sistemas de la compañía, que medía el % de tiempo que los sistemas no habían funcionado correctamente

- En otros casos, indicadores relacionados con la calidad del producto que podrían provocar que se hiciesen controles de calidad redundantes para mejorar los resultados en este indicador, se compensan con indicadores de coste y/o indicadores de plazos de entrega.

Tipos de Indicadores

En la parte introductoria a la Metodología ya expusimos que existen dos tipos básicos de indicadores:



- Inductores, que miden las acciones que se realizan para conseguir el objetivo (por ejemplo, inversión en tecnología) .

- Resultado, que mide precisamente el grado de obtención de resultados (por ejemplo, número de fallos de los sistemas de información).

Normalmente, los indicadores inductores suelen ser los más sencillos de identificar. Esto provoca que se midan los objetivos más por las acciones que realizamos sobre ellos que no por los resultados de estas acciones. En general, cada objetivo debería tener un cierto equilibrio entre los indicadores inductores y de resultado.

En algunos casos, los indicadores resultado de algunos objetivos (satisfacción de clientes, competencias, etc.) pueden ser dificiles de cuantificar. En ese caso es preferible identificar un buen indicador (aunque sea cualitativo) antes que no tener ninguno.
Es importante realizar una valoración coste-beneficio para cada indicador. Puede haber datos que serían de gran utilidad pero su elevado coste puede decantamos por utilizar un indicador menos preciso pero más accesible.

Documentación de los indicadores

La definición de los indicadores, cómo ya hemos visto, es muy importante, por tanto debe tenerse en cuenta que en su definición deben establecerse los siguiente elementos:

1. Cómo se calcula el indicador de una manera exacta y detallada
2. Cada cuánto se va a recoger la información
3. Cuáles son las fuentes de información
4. Por qué se utiliza este indicador y qué comportamientos asociados se quiere potenciar
5. Quién es el responsable de facilitar la información
6. Quién es el responsable de los resultados del indicador

La actualización y cambio de los indicadores debe ser un elemento ftecuente una vez se ha implantado el Mapa Estratégico.

5.3.7. DETERMINACIÓN DE METAS Y RESPONSABLES

Una vez determinados cuáles son los indicadores que se van a utilizar en la medición de los objetivos estratégicos, es necesario establecer metas y responsables de su consecución.

Este factor debe tenerse muy en cuenta porque normalmente se produce una cierta ralentización en el proceso en este punto, debido principalmente a la "prudencia" de las personas a la hora de recopilar la información necesaria para proponer unas metas concretas sobre su propia actuación personal.

Para minimizar esta natural resistencia inicial, es conveniente que el proceso de fijación de metas sea iterativo y que converja en resultados por aproximaciones sucesivas, que además deben estar alineadas con los presupuestos y planes de la organización. De esta forma, también se evita la tendencia a establecer metas excesivamente conservadoras.

En general las metas deben cumplir tres requisitos básicos:

- Ser retadoras, y por tanto que orienten la actuación de las personas a superar su performance actual sobre el objetivo.
- Ser asequibles, de forma que no provoquen desmotivación o indiferencia en las personas responsables de su obtención.
- Ser gestionables, de forma que sirvan para monitorizar la evolución de cada indicador, por lo que la recomendación es que las metas se periodifiquen mensualmente dentro del ejercicio en curso y se fijen metas anuales para el resto de años que abarque el Plan Estratégico.

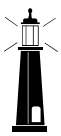
El Responsable del resultado del indicador, es el que debe analizar los resultados obtenidos durante el ejercicio, proponer posibles cambios en las metas, justificar las desviaciones, proponer acciones correctoras. etc

El proceso de construcción del Mapa Estratégico tiene en esta etapa un importante punto de inflexión: hasta este punto las decisiones sobre los Objetivos Estratégicos y los Indicadores se suelen tomar en el marco del Comité de Dirección de la compañía y por tanto el compromiso sobre su cumplimiento suele ser colectivo. En el momento de asignar responsables a los indicadores/objetivos y, sobre todo, de fijar metas el compromiso pasa a ser individual.

Una vez establecidos los objetivos estratégicos, con sus indicadores asociados y sus metas, en muchos casos se pone de manifiesto la necesidad de realizar proyectos y acciones de forma que la compañía consiga alcanzar las metas planteadas.

5.3.8. PROYECTOS ESTRATÉGICOS

Identificación de Proyectos. Acciones e Iniciativas



En esta fase los Responsables de cada Objetivo Estratégico proponen una serie de acciones y proyectos relacionados con la obtención de las metas fijadas para el cumplimento del mismo.
El equipo de trabajo debe recopilar toda esta información y realizar un primer

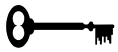
trabajo de agrupación de diferentes iniciativas en Proyectos Corporativos de mayor envergadura.
Al final de este trabajo, queda una lista de unos 50-60 Proyectos Estratégicos que la compañía quiere acometer en los próximos años, todos ellos vinculados a la consecución de uno o más objetivos estratégicos.

Priorización de Provectos Estratégicos

Normalmente, asociados a un objetivo aparecen diferentes iniciativas que pueden ayudar a la consecución de ese objetivo estratégico, y decidir cuáles de los proyectos se aprueban y cuáles no, es una decisión clave en el proceso de planificación estratégica y presupuestaria.

Algunas herramientas que pueden ayudar a decidir que proyectos son los más relevantes y prioritarios son:

1.- Matriz de proyectos y objetivos: es una matriz que permite identificar visualmente el impacto que tiene cada proyecto en cada objetivo estratégico. Esta matriz puede ayudar a identificar que proyectos impactan de una manera más global.



2.- Matriz de impacto y esfuerzo: una vez analizados qué proyectos son más estratégicos, es necesario valorar el nivel de esfuerzo que supone su implantación. Al valorar el nivel de esfuerzo versus la prioridad estratégica del proyecto, se decide que proyectos son prioritarios y cuáles no.

El proceso de priorización de Proyectos es, de igual forma que la determinación de las metas estratégicas, un proceso iterativo, que además tiene que coordinarse con el proceso de asignación/obtención de recursos y la gestión presupuestaria.

Definición detallada del Provecto

El proceso de determinación de Proyectos Estratégicos tiene claramente tres etapas diferentes:

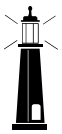
Una vez se han determinado los Proyectos Estratégicos incluidos en el Mapa, es necesario hacer una definición detallada de los mismos que incluya tanto la planificación del mismo, el responsable del proyecto y los principales indicadores para su seguimiento y las metas para estos indicadores.

Una definición de un proyecto debería incluir:

Descripcion del Proyecto	**Principales Caracteristicas y Propósitos del Proyecto**
Objetivos del Proyecto	**Principales Objetivos del Proyecto de caracter general**
Responsable	**Quíen es el Responsable del éxito del Proyecto**
Equipo de Trabajo	**Quienes forman parte del Equipo de Trabajo y con que Grado de Dedicación**
Objetivos Estratñegicos sobre los que impacta	**Objetivos del Mapa Estratégico sobre los que va a suponer un Impacto**
Indicadores de Seguimiento	**Indicadores que van a permitir monitorizar la evolución del Proyecto, tanto en su impacto en los Objetivos estratégicos como en el control de cuestiones operativas**
Metas para cada Indicador	**Deben establecerse metas para cada Indicador, de manera periodificada**
Plan de Trabajo con Hitos	**Principales Hitos y diagrama PERT del Proyecto**

5.3.9. SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LOS INDICADORES .

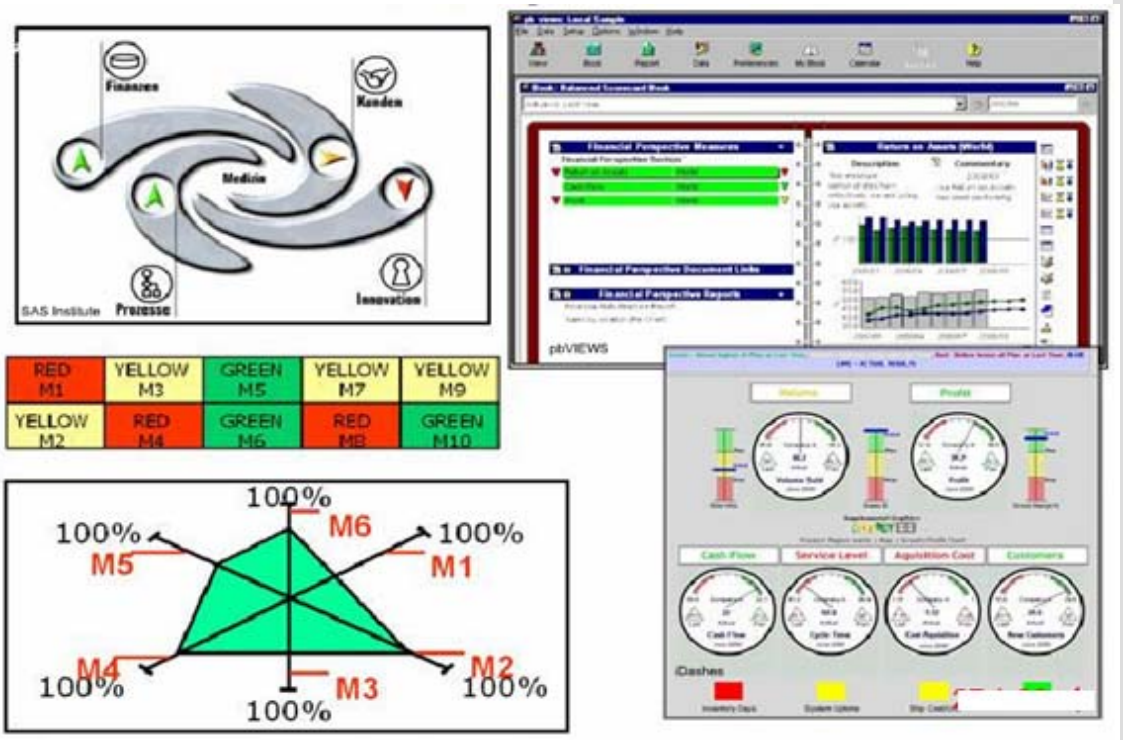
Una vez seleccionados los indicadores que voy a utilizar es importante desarrollar un mecanismo para su seguimiento continuado.



El desarrollo de los sistemas de información ha facilitado, en los últimos años, la aparición de multitud de herramientas que permiten el tratamiento 'de la información de forma automatizada y su presentación de una manera atractiva. Hoy en día, es difícil pensar en un sistema de información basado en procesos que suponen un' alto,
coste en tiempo y personas. Además, la no automatización de los procesos de recogida de información pueden provocar una reducción de la fiabilidad en los datos así como una incertidumbre en las fechas en las que se podrá disponer de la información.

Es necesario sustentar la implantación del Balanced Scorecard, con herramientas de sistemas de información que permitan obtener la información de una manera fiable, rápida, a un coste bajo, fácil de visualizar y que ayude en la toma de decisiones.

Un ejemplo podría ser:



Si el sistema que se utiliza para recoger y comunicar la información del Balanced Scorecard no consigue cumplir con los criterios de integridad, credibilidad, coherencia y soporte a la toma de decisiones, el procesó de implantación de esta metodología puede quedar totalmente desacreditado. Por tanto, es clave sustentar los avances que se realicen en materia de definición de objetivos e, indicadores con una herramienta que facilite la monitorización y seguimiento del Balanced Scorecard.

En otro Volumen de esta "Guía Práctica de Implantación del Balanced Scorecard", desarrollaremos los aspectos clave de la selección e implantación de sistemas de información en un proyecto Balanced Scorecard. .

5.4. RESUMEN Y CONCLUSIONES PRINCIPALES

En esta primera "Guía Práctica de Implantación del Balanced Scorecard" hemos pretendido desarrollar los principales aspectos necesarios para construir "Mapas Estratégicos" debido a su importancia clave en todo Balanced Scorecard.

Así, podemos afirmar que algunos proyectos denominados Balanced Scorecard no cumplen buena parte de las condiciones básicas necesarias para ello, y son simplemente "Cuadros de Mando Operativos" donde se clasifican indi-

cadores en diversas perspectivas. Y probablemente, eso es mejor que disponer de "Cuadros de Mando" únicamente financieros, pero sin ninguna duda no permite obtener los resultados que un proyecto metodológico de Balanced Scorecard puede conseguir.

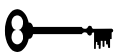
Según nuestra experiencia, una de las claves para tener éxito en un proyecto de este tipo, es sin duda, una elaboración excelente de los "Mapas Estratégicos" en cada compañía de forma que se cumplan diversos criterios de éxito:

- Que el proyecto parta realmente de la visión estratégica de la compañía
- Que se disponga de un número razonable de objetivos estratégicos (entre 15 y 25, suele ser suficiente)
- Que los objetivos estén ligados en cadenas causa-efecto que "cuenten la historia de la estrategia" (Kaplan) de una forma simple y fácil de entender.
- Que existan una selección de indicadores estratégicos clave para cada objetivo estratégico (en general 3 suelen ser suficientes)
- Que se prioricen iniciativas y proyectos para conseguir las metas en los objetivos estratégicos de nuestro Mapa.
- Que se definan responsabilidades a todos los niveles

Finalmente, creemos que para conseguir los objetivos organizativos de alineamiento estratégico y localización en los temas importantes por parte de las personas de la compañía, la clave es la SIMPLICIDAD. Y este es uno de los valores más importes del Balanced Scorecard: el hacer simple un tema tan complejo como es la estrategia corporativa de una compañía.

Como numerosas investigaciones en proyectos de gestión del cambio han puesto de manifiesto" las personas no podemos comprometemos con aquello que no entendemos; mediante la simplificación de la estrategia se facilita la comprensión, la percepción positiva de la misma y finalmente el compromiso personal. A partir de aquí, es más fácil que la. mayor parte de las decisiones que se tomen sean coherentes estratégicamente, y que la suma de las miles de decisiones que se toman en una compañía estén alineadas entre sí.

Y este es el gran secreto del Balanced Scorecard: la clave para transformar nuestra estrategia en resultados de negocio está en el cambio de comportamiento de las personas clave de nuestra organización, a través de la "comprensión-aceptacióncompromiso-acción".



Para ello los Mapas Estratégicos son una de las claves de éxito en un proyecto de implantación de Balanced Scorecard. No obstante, éstos sólo son una parte del éxito ya que se necesitan otros componentes para la excelencia en proyectos de Implantación Estratégica, como son:

- El papel de la alta dirección (Sponsorship) en proyectos de Ba-

lanced Scorecard

- La Gestión del Cambio en la implantación de la Estrategia
- Sistemas de Información de soporte a la gestión estratégica y al Balanced Scorecard
- Metodologia de Implantación del Balanced Scorecard

Desde el punto de vista de consultoría, es que dichos temas sean objeto de futuros volúmenes de esta "Guía Práctica de Implantación del Balanced Scorecard", de forma que podamos compartir conocimientos y experiencias prácticas con profesionales y empresas interesadas en "Transformar Estrategia en Resultados a través de las Personas".

5.5. LOS 84 INDICADORES MÁS USADOS EN EL MERCADO (DONDE SE DESARROLLARÁ EL CASO DIQUESI)

- Perspectiva Financiera..... 18 Indicadores
- Perspectiva de Cliente..... 14 Indicadores
- Perspectiva de Procesos..... 28 Indicadores
- Perspectiva de Aprendizaje, Crecimiento e Infra… 24 Indicadores

Partes de los valores que muestran a continuación a los indicadores asi como los pesos asignados a cada indicador no corresponden al Caso DIQUESI, sino a sus competidores, por lo que el Equipo Directivo tiene completa libertad para elegir los indicadores mas convenientes para sus objetivos y estrategias, y asignarles la valoración que crean mas oportuna para su Cuadro de Mando.

Perspectiva Financiera (1)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
ROS-Return On Sales	-5,08%	-0,36%	5,12%	4
Objetivo	Valor (Rentabilidad)			
¿Cuando?	En cada ejercicio			
¿Por qué?	Conocer el beneficio de las ventas			
¿Con quienes?	Gerente, Director Financiero y Comercial			
MC-Margen Contribucion	0,10	0,10	0,13	5
Objetivo	Valor (Rentabilidad)			
¿Cuando?	En cada ejercicio			
¿Por qué?	Conocer el margen de contribución de nuestro producto			
¿Con quienes?	Gerente y Director Financiero			
Punto de equilibrio	32	40	35	4
Objetivo	Valor (Rentabilidad)			
¿Cuando?	En cada ejercicio			
¿Por qué?	Conocer el número de celebraciones a partir del cual se obtienen beneficios			
¿Con quienes?	Gerente, Director Financiero y Comercial			

Perspectiva Financiera (2)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
Crecimiento en Ventas	**21,00**	**39,00**	**57,00**	5
Objetivo	Crecimiento en ventas			
¿Cuando?	En cada ejercicio			
¿Por qué?	Conocer cual es la progresión del crecimiento en las ventas			
¿Con quienes?	Gerente y Director Financiero			

				Valoración
Gastos explotación s/ ventas	**0,14**	**0,09**	**0,07**	4
Objetivo	Controlar el nivel de gastos de explotación			
¿Cómo se calcula?	Se calcula dividiendo el total de gastos de explotación sobre el volumen de ventas			
¿Cuándo?	En ejercicio: mensual, trimestral, anual			
¿Por qué?	Para conocer la gestión y reducción de los costes de la compañía			
¿Con quiénes?	Departamento Financiero			
Fuente de Información	Contabilidad interna			

Perspectiva Financiera (3)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
RF=B°/RRPP	-101,32%	-32,92%	14,72%	5

Objetivo	Conocer la rentabilidad obtenida sobre los recursos aportados por los socios
¿Cuando?	En cada ejercicio
¿Por qué?	Saber si la rentabilidad obtenida es la adecuada
¿Con quienes?	Departamento Finanzas
Objetivo Funcional Relacionado	2-Optimización de rentabilidad del accionista
Objetivo Estratégico Relacionado	3-Ser Líderes en crecimiento de cuota de mercado de ingresos y rentabilidad sobre recursos propios

PMP-Plazo Medio Pago	37	19	18	4

Objetivo	Conocer el tiempo medio empleado para el pago a proveedores
¿Cuando?	En cada ejercicio
¿Por qué?	Saber si tenemos una relación financiera eficiente con nuestros proveedores
¿Con quienes?	Departamento Finanzas
Objetivo Funcional Relacionado	4-Obtener alianzas en cada servicio con proveedores (al menos uno estratégico y otros funcionales)
Objetivo Estratégico Relacionado	5-Realización de una agresiva y atractiva oferta a proveedores de alta calidad y establecimiento de vínculos a largo plazo

Perspectiva Financiera (4)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
MARGEN = B° / Ventas	-13,51%	-3,93%	1,77%	5

Objetivo	Conocer la rentabilidad obtenida con las acciones comerciales realizadas
¿Cuando?	En cada ejercicio
¿Porqué?	Conocer la rentabilidad de las ventas realizadas
¿Con quienes?	Departamento Finanzas
Objetivo Funcional Relacionado	2-Optimización de rentabilidad del accionista
Objetivo Estratégico Relacionado	3-Ser líderes en crecimiento de cuota de mercado de ingresos y rentabilidad sobre recursos propios

ROE = B° / Activo	-149,69%	-65,67%	16,51%	2

Objetivo	Conocer la rentabilidad de los recursos empleados
¿Cuando?	En cada ejercicio
¿Porqué?	Conocer si la relación existente es la adecuada
¿Con quienes?	Departamento de Finanzas
Objetivo Funcional Relacionado	2-Optimización de rentabilidad del accionista
Objetivo Estratégico Relacionado	3-Ser líderes en crecimiento de cuota de mercado de ingresos y rentabilidad sobre recursos propios

Perspectiva Financiera (5)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
Fondo Maniobra= AC/PC	0,87	1,16	2,40	2

Objetivo	Conocer la relación entre cobros y pagos a corto plazo
¿Cuando?	En cada ejercicio
¿Por qué?	Conocer si la relación existente es adecuado
¿Con quienes?	Departamento Finanzas
Objetivo Funcional Relacionado	4-Obtener alianzas en cada servicio con proveedores (al menos uno estratégico y otros funcionales)
Objetivo Estratégico Relacionado	5-Realización de una agresiva y atractiva oferta a proveedores de alta calidad y establecimiento de vínculos a largo plazo

Perspectiva Financiera (6)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
Rotación	11,08	16,71	9,33	5
Objetivo	Ver la Rotación del Activo			
¿Cuando?	Semestral			
¿Por qué?	Verificar si las inversiones realizadas se están realizando de forma correcta			
¿Con quienes?	Consejo de Dirección, Departamento de Finanzas			
Grado de Endeudamiento	0,69	0,39	0,36	2
Objetivo	Verificar ele recursos propios y ajenos para mantener una financiación estable			
¿Cuando?	Anual			
¿Por qué?	Optimizar el apalancamiento financiero			
¿Con quienes?	Gerencia, Director Financiero			
Incremento de Gastos Operativos	-	101,07%	38,67%	4
Objetivo	Chequear el incremento de los recursos invertidos y cómo se han utilizado			
¿Cuando?	Anual			
¿Por qué?	Adecuación de los recursos destinados a ventas con los resultados obtenidos			
¿Con quienes?	Consejo de Dirección, Departamento de Finanzas, Departamento de RR.HH			

Perspectiva Financiera (7)

Volumen de ventas (€)	540.000	1.060.800	1.589.952	Valoración 5
Objetivo	Crecimiento continuado en volumen de ventas			
¿Cómo se calcula?	Se tendrán en cuenta el número real de bodas contratadas (pedidos realizados) por el ingreso final del servicio percibido			
¿Cuándo?	Mensualmente se calculará sobre el mes vencido, con revisiones trimestrales y anual de los resultados conseguidos.			
¿Por qué?	Conocimiento de la situación económico financiera de la empresa			
¿Con quiénes?	Departamento Financiero			
Fuente de Información	Contabilidad interna			

Ingresos por empleado	180.000	212.160	264.992	Valoración 2
Objetivo	Crecimiento continuado en volumen de ventas por empleado			
¿Cómo se calcula?	Se calcula dividiendo el volumen de ventas por el número de empleados			
¿Cuándo?	Mensualmente se calculará sobre el mes vencido, con revisiones trimestrales y anual de los resultados conseguidos.			
¿Por qué?	Para conocer la productividad y aportación de cada empleado, así como la optimización de los costes			
¿Con quiénes?	Departamento Financiero/RRHH			
Fuente de Información	Contabilidad interna			

Perspectiva Financiera (8)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
Gastos Personal / Ventas	0,89%	2,40%	2,93%	4
Objetivo	Conocer la adecuación de los recursos			
¿Cuando?	Anualmente			
¿Por qué?	Para adecuar la plantilla a las necesidades de la organización			
¿Con quienes?	Consejo Directivo, Dpto. Financiero y Dpto. RRHH			
BAAT-Bfº antes Amort-y-Trib.	-18.890,85	34.320,24	105.136,44	5
Objetivo	Rentabilidad de la compañía lo antes posible. Evolución del beneficio			
¿Cuando?	Semestralmente			
¿Por qué?	Conocer si la relación existente es la adecuada			
Responsable	Gerente			
Liquidez (AC/PC)	1,91	1,99	2,36	3
Objetivo	Financación adecuada.			
¿Cuando?	Mensual			
¿Por qué?	Disponer de liquidez para hacer frente a pagos y posibles ampliaciones del negocio			
Responsable	Dtor. financiero			

Perspectiva de Cliente (1)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
N° asistencias a ferias y acontecimientos promocionales	3	5	10	2

Objetivo	Evaluación del número de exposiciones al mercado para promover la imagen de marca
¿Cuando?	Una vez en cada ejercicio
¿Por qué?	Mejorar la imagen de marca
¿Con quienes?	Departamento Comercial
Objetivo Funcional Relacionado	1 - Realización de campaña de comunicación intensiva a través de canales diversos
Objetivo Estratégico Relacionado	2 - Lograr una imagen de calidad entre nuestro público objetivo

N° visitas a tienda al mes	30	50	80	4

Objetivo	Promoción de la tienda y crecimiento de la cartera de clientes
¿Cuando?	Mensual
¿Por qué?	Porque el local es un elemento clave en la imgen de calidad. Hay que potenciar su notoriedad
¿Con quienes?	Departamento Comercial
Objetivo Funcional Relacionado	7 - Lanzamiento del local comercial
Objetivo Estratégico Relacionado	2 - Lograr una imagen de calidad entre nuestro público objetivo

Perspectiva de Cliente (2)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
Porcentaje de satisfacción de clientes según encuestas	94%	90%	93%	5

Objetivo	Conocer la calidad y satisfacción percibida por el cliente
¿Cuando?	Semestralmente (preguntas dentro de la encuesta general de satisfacción de clientes)
¿Por qué?	El elemento clave de la estrategia es la calidad percibida por el cliente.
¿Con quienes?	Director Comercial
Objetivo Funcional Relacionado	3 - Segmentación del mercado
Objetivo Estratégico Relacionado	1 - Oferta orientada y adaptada al cliente 2 - Lograr una imagen de calidad entre nuestro público objetivo

Imagen de marca: %Reconocedores de marca/Total encuestados	3%	5%	10%	4

Objetivo	Determinar el reconocimiento en el mercado.
¿Cuando?	Anualmente (encuesta específica)
¿Por qué?	Para crecer en cuota de mercado el mercado (potenciales clientes) tienen que conocernos.
¿Con quienes?	Director Comercial
Objetivo Funcional Relacionado	1 - Realización de campaña de comunicación intensiva a través de canales diversos y
Objetivo Estratégico Relacionado	2 - Lograr una imagen de calidad entre nuestro público objetivo y

Perspectiva de Cliente (3)

Cuota de mercado: Nº Bodas/Bodas totales del segmento objetivo	0,20%	0,33%	0,45%	5

Objetivo	Conocer el grado de penetración en el mercado
¿Cuando?	Anualmente
¿Por qué?	Para aumentar el reconocimiento de marca y crecer en ingresos
¿Con quienes?	Director Comercial
Objetivo Funcional Relacionado	1 - Realización de campaña de comunicación intensiva a través de canales diversos y
Objetivo Estratégico Relacionado	3 - Ser líderes en crecimiento de cuota de mercado de ingresos y rentabilidad sobre recursos

Nº Productos/Media productos sector	100,00%	110,00%	120,00%	4

Objetivo	Conocer la situación en cuanto a innovación de productos respecto de la competencia
¿Cuando?	Anualmente
¿Por qué?	Para aumentar la cuota de mercado y la imagen de marca
¿Con quienes?	Director Comercial
Objetivo Funcional Relacionado	3 - Segmentación del mercado.
Objetivo Estratégico Relacionado	1 - Oferta orientada y adaptada al cliente

Perspectiva de Cliente (4)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
MINIMIZAR QUEJAS= Nº reclamaciones/Total eventos	5%	3%	2%

5

Objetivo	Reducción de las quejas
¿Cuando?	Trimestral
¿Por qué?	Mejorar la calidad del servicio y adaptarnos a las necesidades del Cliente
¿Con quienes?	Departamento Comercial

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
Reducir incidencias= Nº reclamaciones/total eventos	5%	4%	3%	5

Objetivo	Conocer la insatisfacción de nuestros clientes
¿Cuando?	Mensual (primer año) y trimestral a partir del segundo año
¿Por qué?	Para medir adaptación a los requerimientos del cliente y detectar oportunidades de mejora
Responsable	Departamento Comercial

Perspectiva de Cliente (5)

Satisfacción con organización boda (Encuesta)	2	1	1	Valoración 4
Objetivo	Ser líderes en satisfacción de clientes			
¿Cuándo?	Semestralmente.			
¿Por qué?	Para mejorar el servicio y adaptarnos al nivel de la competencia			
¿Con quiénes?	Consultora externa o proveedores			
Fuente de Información	Externa			

Perspectiva de Cliente (6)

Nº bodas organizadas al año	18	34	49	Valoración 5
Objetivo	Conseguir una determinada cuota de mercado dentro del segmento al que se dirige el servicio. A largo plazo, ser líder en número de clientes dentro del segmento			
¿Cuándo?	Semestralmente.			
¿Por qué?	Averiguar el crecimiento de la empresa en el mercado.			
¿Con quiénes?	Departamento Comercial			
Fuente de Información	Base de Datos de clientes			
Nº Bodas organizadas / Nº Bodas segmento	0,24 %	0,40 %	0,54 %	Valoración 4
Objetivo	Conseguir una determinada cuota de mercado dentro del segmento al que se dirige el servicio. A largo plazo, ser líder en número de clientes dentro del segmento			
¿Cuándo?	Anualmente.			
¿Por qué?	Averiguar la posición de la empresa sobre el total del mercado potencial			
¿Con quiénes?	Departamento Comercial			
Fuente de Información	INE y Base de Datos de clientes			
% de clientes fuera de Madrid	5 %	10 %	15 %	Valoración 4
Objetivo	Extenderse a otras Comunidades Autónomas			
¿Cuándo?	Semestralmente			
¿Por qué?	Para ver la evolución de clientes de otras comunidades, los asistentes a estas bodas y los conocidos de estos clientes serán clientes potenciales fuera de Madrid.			
¿Con quiénes?	Departamento Comercial			
Fuente de Información	Base de Datos de clientes			

Perspectiva de Cliente (7)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PUNTOS
Nº eventos al año	15	28	41	4
Objetivo	Conocer el crecimiento de Clientes			
¿Cuando?	En cada ejercicio			
¿Por qué?	Averiguar el crecimiento de la empresa en el mercado			
Responsable	Departamento Comercial			
CLIENTES / EMPLEADO	3,75%	7%	10,25%	3
Objetivo	Analizar la cantidad de Clientes atendidos por cada empleado			
¿Cuando?	Semestralmente			
¿Por qué?	Para reasignación de recursos			
Responsable	Dirección			

Perspectiva de Procesos (1)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
Proveedores: T ª respuesta en nuevos productos (sobre t ª total)	**20,00%**	**18,00%**	**15,00%**	4
Objetivo	Rapidez en adaptación a nuevas necesidades de cliente			
¿Cuando?	Cada trimestre			
¿Por qué?	Mejorar disponibilidad de producto			
¿Con quienes?	Departamento comercial y logísitica			
Relación comercial: Nº clientes nuevos/total tras una feria o	**15,00%**	**12,00%**	**10,00%**	4
Objetivo	Aumentar relaciones comerciales con campañas de MK			
¿Cuando?	Tras cada feria/campaña			
¿Por qué?	Medir efecitvidad de MK en relaciones comerciales			
¿Con quienes?	Departamento comercial			
Servicio venta: % bodas con camino crítico en 11 días	**95,00%**	**97,00%**	**98,00%**	4
Objetivo	Eficiencia de nuestro servicio			
¿Cuando?	Trimestral			
¿Por qué?	El tiempo es fundamental en un evento como la boda			
¿Con quienes?	Departamento comercial			

Perspectiva de Procesos (2)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
% Proveedores con acuerdos apreciados como de alta calidad	70%	80%	90%	5

Objetivo	Disponer de proveedores apreciados realmente como de alta calidad por los clientes (linkar proveedores y clientes)
¿Cuando?	Trimestral
¿Por qué?	Ofrecer servicios apreciados verdaderamente como de calidad
¿Con quienes?	Alianzas
Objetivo Funcional Relacionado	4-Obtener alianzas en cada servicio con proveedores (al menos uno estratégico y otros funcionales)
Objetivo Estratégico Relacionado	5-Realización de una agresiva y atractiva oferta a proveedores, de alta calidad y establecimientos de vínculos a largo plazo

% Productos ofertados con back-up de proveedores	75%	85%	95%	4

Objetivo	Asegurar puntualidad y suministro aunque se produzcan problemas puntuales de suministro
¿Cuando?	Trimestral
¿Por qué?	Clave para cumplir compromisos de puntualidad
¿Con quienes?	Alianzas
Objetivo Funcional Relacionado	4-Obtener alianzas en cada servicio con proveedores (al menos uno estratégico y otros funcionales)
Objetivo Estratégico Relacionado	5-Realización de una agresiva y atractiva oferta a proveedores, de alta calidad y establecimientos de vínculos a largo plazo

Perspectiva de Procesos (3)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
% Proveedores conectados a través de Internet	75%	85%	95%	3

Objetivo	Disponer de conexión ágil y segura a través de Internet con el mayor número de proveedores posible
¿Cuando?	Trimestral
¿Por qué?	Resulta vital tener una comunicación ágil con los proveedores
¿Con quienes?	Alianzas
Objetivo Funcional Relacionado	5-Implantación de sistemas de gestión/información que incluyan a nuestros clientes y a nuestros proveedores
Objetivo Estratégico Relacionado	5-Realización de una agresiva y atractiva oferta a proveedores, de alta calidad y establecimientos de vínculos a largo plazo

% Pedidos cursados con los proveedores a través de herramientas informáticas	80%	90%	98%	3

Objetivo	tener un soporte de información informático de la relación con los proveedores
¿Cuando?	Trimestral
¿Por qué?	Para disponer de una base de información formal, fiable y rápida
¿Con quienes?	Alianzas
Objetivo Funcional Relacionado	5-Implantación de sistemas de gestión/información que incluyan a nuestros clientes y a nuestros proveedores
Objetivo Estratégico Relacionado	5-Realización de una agresiva y atractiva oferta a proveedores, de alta calidad y establecimientos de vínculos a largo plazo

Perspectiva de Procesos (4)

Productos/Servicios nuevos analizados y pendientes de viabilidad	>= 3	>= 5	>= 7	Valoración 5
Objetivo	Conocer el comportamiento y las tendencias de mercado.			
¿Cómo se calcula?	Conteo de la cartera de productos/servicios ideados y analizados que están pendientes de viabilidad física de implantación			
¿Cuando?	Trimestral			
¿Por qué?	Conocer las tendencias del mercado, las necesidades y demandas de los clientes, las propuestas de la competencia y la calidad de los proveedores.			
¿Con quienes?	Dpto. Comercial y comerciales			
Fuente de Información	BBDD de clientes, proveedores y mercado, encuestas de opinión a los clientes y a través de la web de la empresa.			
Productos/Servicios nuevos e innovadores ofertados a los clientes	>= 2	>= 3	>= 4	Valoración 5
Objetivo	Liderar la introducción de productos y servicios innovadores y diferenciadores en el mercado			
¿Cómo se calcula?	Mediante el recuento de productos y/o servicios del catálogo de la organización.			
¿Cuándo?	Semestral			
¿Por qué?	Diferenciación e innovación como forma de dar al cliente los mejores productos y servicios del mercado.			
¿Con quiénes?	Director General, Departamento Comercial e implicación de los proveedores.			
Fuente de Información	Plan anual de productos y/o servicios			

Perspectiva de Procesos (5)

Número de reclamaciones por servicio controlado	<= 3	<= 2	<= 1	Valoración 4
Objetivo	Despliegue de servicio integral de venta que garantice un servicio de calidad end-to-end (pre-venta, venta y post-venta)			
¿Cómo se calcula?	Conteo de las reclamaciones recibidas a través de servicio de atención al cliente (teléfono, comerciales y punto de venta)			
¿Cuándo?	Mensualmente.			
¿Por qué?	Valorar el nivel de satisfacción de los clientes tanto en lo que respecta a la calidad del servicio recibido como del cumplimiento de fechas.			
¿Con quiénes?	Director Comercial y comerciales			
Fuente de Información	BBDD de clientes, proveedores y mercado accedida a través de herramienta.			

Clientes contratados a través de un determinado medio	Valoracion 2
Objetivo	Asegurar la efectividad de las campañas publicitarias en relación a la captación de clientes.
¿Cómo se calcula?	Medición de los resultados de encuestas realizadas en el punto de venta a los clientes.
¿Cuándo?	Diariamente.
¿Por qué?	Conocer las fuentes de publicidad más efectivas de cara a potenciar unas y descontinuar otras. Esto permitirá reforzar las fuentes de clientes potenciales.
¿Con quiénes?	Comerciales
Fuente de Información	Los propios clientes.

Perspectiva de Procesos (6)

Desviaciones respecto a planificación (Retrasos vs. Planificación)	< 10%	<= 7%	<= 5%	Valoración 4
Objetivo	Optimizar la gestión de los proveedores en cuanto a su disponibilidad, servicios ofrecidos, comisiones pagadas, etc.			
¿Cómo se calcula?	Mediante la realización de tareas semanales de seguimiento sobre la planificación establecida			
¿Cuándo?	A lo largo del tiempo que dura el servicio provisto al cliente			
¿Por qué?	Para valorar la desviación incurrida, calcular el impacto de la misma y evaluar acciones correctoras que la mitiguen			
¿Con quiénes?	Director Comercial y comerciales			
Fuente de Información	BBDD de clientes, proveedores y mercado accedida a través de herramienta.			

Comisiones de Proveedores respecto al Precio Final	10%	11%	13%	Valoración 5
Objetivo	Optimizar la gestión de los proveedores en cuanto a su disponibilidad, servicios ofrecidos, comisiones pagadas, etc.			
¿Cómo se calcula?	Se calcula dividiendo el total de los costes por ventas entre las ventas totales de un periodo.			
¿Cuando?	Anualmente			
¿Por qué?	Conocer los proveedores que están aportando mayores comisiones y, por lo tanto, mayores ingresos por evento realizado.			
¿Con quienes?	Dpto. Comercial			
Fuente de Información	Cuenta de resultados			

Perspectiva de Procesos (7)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
Cumplimiento fechas = Días retraso / Días previstos x actividad	3 días	2 días	1 días	5
Objetivo	Conocer retrasos en cada una de las actividades, siempre cumpliendo la fecha final			
¿Cuando?	Inicio y fin de cada actividad			
¿Por qué?	Estudiar motivos del retraso y plantear posibles soluciones (Mejora continua)			
¿Con quienes?	Comité Directivo			
Negociación de comisiones con proveedores - Desviaciones sobre presupuesto	3%	2%	1%	5
Objetivo	Rentabilizar la cartera de proveedores			
¿Cuando?	Trimestralmente			
¿Por qué?	Detectar con qué proveedores se está haciendo una mejor gestión			
¿Con quienes?	Dpto. Financiero			
Ventas por cada medio = Ventas reales / Previstas	20%	15%	10%	5
Objetivo	Conocer la efectividad de los medios de publicidad utilizados			
¿Cuando?	Semestralmente			
¿Por qué?	Detectar los medios de publicidad más efectivos para enfocarnos en ellos			
¿Con quienes?	Dpto. Comercial			

Perspectiva de Procesos (8)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
Coste publicidad / Cliente	1.628,00 €	194,85 €	186,47 €	4
Objetivo	Conocer la inversión publicitaria por cada cliente			
¿Cuando?	Semestralmente			
¿Por qué?	Para poder decidir sobre inversiones futuras en publicidad			
¿Con quienes?	Director Comercial y Director General			
Desarrollo nuevos servicios	Ofrecidos inicialmente	3 adicionales	5 adicionales	2
Objetivo	Diversificar y ampliar la oferta			
¿Cuando?	Anualmente			
¿Por qué?	Minimizar riesgos comerciales			
¿Con quienes?	Director General y Departamento Comercial			
Gestionar tamaño y conveniencia de cartera de proveedores	<= 100	<= 80	<= 60	4
Objetivo	Gestión eficiente de proveedores y creación de alianzas estratégicas			
¿Cuando?	Anualmente			
¿Por qué?	Reducción de costes administrativos y mejora de la cadena de aprovisionamiento			
¿Con quienes?	Director Financiero y Director General			

Perspectiva de Procesos (9)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PUNTOS
Nº de proveedores elegidos de nuestra lista				4
Objetivo	Ver si los proveedores que tenemos son los adecuados para nuestro PO			
¿Cuando?	Semestral			
¿Por qué?	Saber si nuestros proveedores son los que les gustan a nuestros clientes			
Responsable	Departamento Comercial			
Satisfacción de los clientes con el proveedor elegido	**85%**	**90%**	**95%**	5
Objetivo	Conocer si el servicio prestado por los proveedores es el deseado por nuestros clientes			
¿Cuando?	Encuesta de satisfacción tras cada evento			
¿Por qué?				
Responsable	Departamento Comercial			
Número de acuerdos con proveedores				3
Objetivo	Conocer el número de proveedores para ir incrementando la lista			
¿Cuando?	Trimestral			
¿Por qué?	Para saber si el número de proveedores es suficiente a la demanda e ir aumentándolo			
Responsable	Dirección			

Perspectiva de Procesos (10)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PUNTOS
Tiempo medio espera entre Solicitud del cliente y entrega de Documentación/presupuesto	12	10	7	5
Objetivo	Conocer el plazo de espera de nuestros clientes para mejorarlo			
¿Cuando?	Semestral			
¿Por qué?	Este indicador está unido a la medición de calidad y eficiencia de nuestros servicios			
Responsable	Departamento Comercial			
Nª Clientes por agente				4
Objetivo	Número de clientes que han atendido cada agente de media en un periodo determinado			
¿Cuando?	Mensual			
¿Por qué?	Para determinar si estamos bien dimensionados			
Responsable	Departamento Comercial y Dirección			
Nª Clientes no atendidos				5
Objetivo	Número de clientes que han sido atendidos por falta de agentes disponibles			
¿Cuando?	Mensual			
¿Por qué?	Para determinar si estamos bien dimensionados			
Responsable	Departamento Comercial y Dirección			

Perspectiva de Procesos (11)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PUNTOS
Número de clientes captados a través de la Web	10	20	28	4
Objetivo	Conocer la efectividad de la Web en cuanto a autopublicidad			
¿Cuando?	Semestral			
¿Por qué?	La Web será nuestra principal via de captación y nos dará poder en la negociación con proveedores			
Responsable	Dirección			
Número de clientes captados por publicidad	3	6	8	3
Objetivo	Medir la efectividad de la publicidad			
¿Cuando?	Semestral			
¿Por qué?	Comprobar si el gasto empleado en publicidad es rentable			
Responsable	Dirección			
Número de clientes captados por recomendación de otros	6	11	15	5
Objetivo	Fidelización de clientes			
¿Cuando?	Semestral			
¿Por qué?	La satisfacción de clientes de es una magnífica vía de captación de clientes. Además, la fidelización será clave en la expansión basada en la diversificación de productos: los clientes satisfechos nos contratarán otros servicios en el futuro			
Responsable	Dirección			

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Infraestructura (1)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
TI: Nueva página Web: nº clientes captados	20,00%	25,00%	35,00%	4
Objetivo	Aumentar canales de venta, acceso directo al cliente			
¿Cuando?	Según nuevas necesidades, una nueva versión anual por lo menos			
¿Porqué?	Permite conocimiento a mucha gente, sólo inversión inicial			
¿Con quienes?	SI			
Formación: nº horas formación/nº horas trabajadas	5,00%	6,00%	7,00%	4
Objetivo	Adecuar al personal a las necesidades de la empresa			
¿Cuando?	Anualmente (que es cuando se prepara el plan de formación)			
¿Porqué?	Empleados más formados dan mejor servicio y están más contentos			
¿Con quienes?	RRHH			
Motivación: empleados satisfechos con empresa	90,00%	92,00%	95,00%	5
Objetivo	Conocer la satisfacción del empleado con la empresa			
¿Cuando?	Anual			
¿Porqué?	Detectar puntos de mejora en la situación del empleado			
¿Con quienes?	RRHH			

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Infraestructura (2)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
Comakership: Nº proveedores/total con alianza	**10,00%**	**15,00%**	**20,00%**	4
Objetivo	Aumentar los proveedores que son socios estratégicos			
¿Cuando?	Anualmente			
¿Por qué?	Mejor respuesta de los proveedores que son socios			
¿Con quienes?	Departamento comercial y de compras			
Instalaciones: coste instalación/nº bodas contratadas	**300,00**	**250,00**	**200,00**	5
Objetivo	Tener las instalaciones más atractivas (para la contratación)			
¿Cuando?	Anualmente			
¿Por qué?	Identificar rentabilidad de las instalaciones			
¿Con quienes?	Administración (Coste estimado: 60.000 alquiler + 30.000 reforma)			

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Infraestructura (3)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
Ratio Visitas por empleados en local	40	50	50	2

Objetivo	Evaluar la adaptación del número empleados al número de visitas /clientes
¿Cuando?	Trimestralmente
¿Por qué?	Asegurar una buen servicio al cliente
¿Con quienes?	Director General como responsable de RR.HH. hasta que se cree el dept específico
Objetivo Funcional Relacionado	2 - Optener un
Objetivo Estratégico Relacionado	2 - Lograr una imagen de calidad entre nuestro público objetivo

Coste de la formación / Ventas	5%	5%	5%	4

Objetivo	Destinar al menos el 5% de la facturación a formación de empleados
¿Cuando?	Anualmente
¿Por qué?	Mejorar la productividad de la plantilla
¿Con quienes?	Director General
Objetivo Funcional Relacionado	8 - Formación de personal en atención al cliente
Objetivo Estratégico Relacionado	4 - Disponer de un equipo comprometido con la atención al cliente

Encuesta de satisfacción con las instalaciones	8/10	8,5/10	9/10	5

Objetivo	Conocer la percepción inicial del cliente
¿Cuando?	Semestralmente (preguntas dentro de la encuesta general de satisfacción de clientes)
¿Por qué?	Local es primer punto de acceso, básico para la imagen de calidad
¿Con quienes?	Director Comercial
Objetivo Funcional Relacionado	8 - Lanzamiento del Local comercial
Objetivo Estratégico Relacionado	2 - Lograr una imagen de calidad entre nuestro público objetivo 4 - Disponer de un equipo c

3.º Guía de Preparación ESG Civil, Caso DCMES- Plantillas en Digital para Alumnos 27/12/2005 Copyright: A. Carlos García Cabañas 59

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Infraestructura (4)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PUNTOS
Nivel de satisfacción de los clientes acerca trato recibido por el personal de DIQUESI	95%	97%	99%	5

Objetivo	Medir la calidad del trato ofrecido a los clientes
¿Cuando?	Encuesta de satisfacción tras cada evento
¿Por qué?	El trato ofrecido al cliente será la clave de nuestro éxito
Responsable	Dirección

DESARROLLO NUEVOS SERVICIOS WEB = nuevos servicios / total contenidos				5

Objetivo	Aumentar los canales de ventas, negociación con proveedores y autopublicidad
¿Cuando?	Trimestralmente
¿Por qué?	Aprovechar un canal existente con amplia difusión
¿Con quienes?	Director General
Objetivo Funcional Relacionado	5 - Implantación de sistemas de gestión/información que incluyan a nuestros clientes
Objetivo Estratégico Relacionado	3 - Ser líderes en crecimiento de cuota de mercado de ingresos y rentabilidad sobre recursos p

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Infraestructura (5)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	
FORMACIÓN: acciones formativas	2,00	2,00	2,00	5
Objetivo	Capacitar al personal de la compañía en conocimientos y habilidades, Productos y Servicios y Atención al cliente, Llevar un seguimiento en el desarrollo profesional			
¿Cuando?	cada Año			
¿Por qué?	Mejorar la capacidad de los empleados y su motivación para un trato excelente a los clientes y una			
¿Con quienes?	Director de la Compañía y Responsable de RR.HH			
COSTE DE LA FORMACIÓN: euros	22.500	45.240	64.896	4
Objetivo	5% de los ingresos			
¿Cuando?	cada Año			
¿Por qué?	Mejorar la productividad de los empleados			
¿Con quienes?	Responsable de RR.HH y de Finanzas			
TRIM EMPLEADOS=Encuesta de satisfacción	0,75	0,85	0,90	5
Objetivo	Medir y mejorar la satisfacción del empleado			
¿Cuando?	Anualmente			
¿Por qué?	Mejorar el negocio dado que está demostrado que la satisfacción del empleado impacta en el negocio			
¿Con quienes?	Director de la Compañía y mandos de la compañía			
CAPACIDAD DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN Y WEB: nuevos servicios y funcionalidades página web	2	3	4	2
Objetivo	Mejorar el canal web y comunicación con los clientes a través de nuevas tecnologías			
¿Cuando?	Anual			
¿Por qué?	Mejorar el canal web			
¿Con quienes?	Responsable comercial			

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Infraestructura (6)

ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES: Número de incidentes por año y proveedor	10	12	15	4

Objetivo	Controlar la calidad del proveedor
¿Cuando?	semestral
¿Por qué?	Para que el servicio sea excelente
¿Con quienes?	Responsable comercial

ALIANZAS ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES: Número de proveedores estratégicos/Número de proveedores	50%	75%	80%	5

Objetivo	Proveedores fidelizados; ganar poder de negociación por volumen de ventas
¿Cuando?	Anual
¿Por qué?	Para que el servicio sea excelente y los costes óptimos
¿Con quienes?	Dirección General y Dirección financiera

RETRIBUCIÓN JUSTA	Centil 70 mercado	Centil 75 mercado	Centil 80 mercado	4

Objetivo	Empleados satisfechos y retenidos
¿Cuando?	Anual
¿Por qué?	Retribución justa
¿Con quienes?	Responsable RR.HH

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Infraestructura (7)

% retribución variable de los comerciales / retribución fija	45%	50%	50%	Valoración 5
Objetivo	Programa de Retribución variable en base a resultados personales y de compañía para la fuerza comercial			
¿Cómo se calcula?	Se calcula dividiendo la cantidad asignada a retribución variable en función de objetivos personales entre retribución fija			
¿Cuando?	La fijación de objetivos será anual, pero el pago será bimensual, ya que los salarios fijos no son muy elevados			
¿Por qué?	Los incentivos estarían sujetos a objetivos personales, de está forma incentivas a los comerciales hacia la captación de cliente			
¿Con quienes?	Dpto. Comercial			
Fuente de Información	Presupuesto de personal			

% retribución variable / retribución fi (Equipo directivo)	20%	30%	30%	Valoración 5
Objetivo	Programa de Retribución variable en base a resultados personales y de compañía para la fuerza comercial			
¿Cómo se calcula?	Se calcula dividiendo la cantidad asignada a retribución variable en función de objetivos de compañía entre retribución fija			
¿Cuando?	La fijación de objetivos será anual así como el pago			
¿Por qué?	Estaría dirigida a la Dirección, la retribución variable asegura la alineación de estos empleados con los objetivos y política de la Compañía			
¿Con quienes?	Gerente			
Fuente de Información	Presupuesto de personal			

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Infraestructura (8)

Número de personas formadas en sistemas / plantilla	100%	100&	100%	Valoración 4
Objetivo	Disponibilidad de la información			
¿Cómo se calcula?	Se calcula dividiendo el número de personas con formación en sistemas entre el total de la plantilla			
¿Cuando?	Revisar anualmente, para implantar en el plan deformación			
¿Por qué?	Es básico que la información esté disponible y que los empleados sepan acceder a ella y analizarla			
¿Con quienes?	Empleados			
Fuente de Información	Plan de formación			

% comerciales / Plantilla Total	33%	50%	50%	Valoración 4
Objetivo	Orientar la organización al cliente			
¿Cómo se calcula?	Se calcula dividiendo el número de personas del área comercial entre el total de la plant			
¿Cuando?	Revisar anualmente			
¿Por qué?	Para comprobar que las actividades administrativas y de gestión no penalizan la orientación al cliente de la organización y si la dimensión de la fuerza de ventas es la			
¿Con quienes?	Equipo de dirección			
Fuente de Información	Organigrama de la compañía			

% incidencias por proveedor	4%	3%	3%	Valoración 5
Objetivo	Alianzas con proveedores estratégicos			
¿Cómo se calcula?	Conteo de las reclamaciones recibidas a través de servicio de atención al cliente e incidencias a través de los propios empleados			
¿Cuándo?	En cada servicio y anualmente			
¿Por qué?	Valorar el servicio prestado por los proveedores, además queremos controlar el número de quejas de los clientes en un 5%			
¿Con quiénes?	Equipo comercial			
Fuente de Información	BBDD de clientes y proveedores y empleados			

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Infraestructura (9)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
COSTE DE LA FORMACIÓN / VENTAS	5,00%	5,00%	5,00%	4

Objetivo	Destinar al menos el 5% de la facturación a formación de empleados
¿Cuando?	Anualmente
¿Por qué?	Mejorar la productividad de la plantilla
¿Con quienes?	Director General

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PESO
SATISFACCIÓN DE EMPLEADOS=puntuación en encuestas a empleados	8/10	8,5/10	9/10	5

Objetivo	Conocer el grado de satisfacción del personal
¿Cuando?	Semestralmente
¿Por qué?	Conocer oportunidades de mejora
¿Con quienes?	Director General

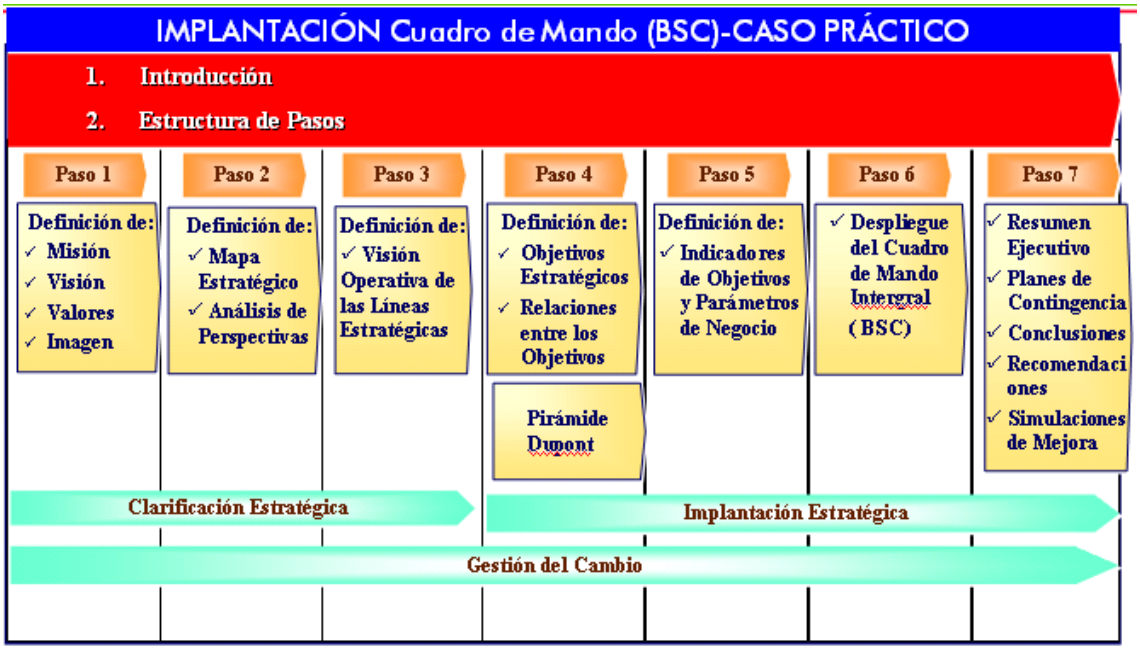
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento de Infraestructura (10)

INDICADOR	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	PUNTOS
Nivel de satisfacción de los clientes acerca trato recibido por el personal de DIQUESI	95%	97%	99%	5

Objetivo	Medir la calidad del trato ofrecido a los clientes
¿Cuando?	Encuesta de satisfacción tras cada evento
¿Por qué?	El trato ofrecido al cliente será la clave de nuestro éxito
Responsable	Dirección

6 GUÍA DE IMPLANTACIÓN DE BSC – CMI. CASO DIQUESI

A modo de esquema indicamos la implantación del BSC en la resolución del caso DIQUESI, que incluye una introducción y la estructura en siete pasos:



Como introducción y antes de iniciar el desarrollo del caso DIQUESI, recordar que es un trabajo a realizar en grupo de trabajo, y que en cada paso a realizar descrito a continuación se le denomina Equipo Directivo, para que cada Equipo tome el rol de un competidor del mercado donde se desenvuelve el caso DIQUESI.

Cada Equipo Directivo, debe realizar las siguientes lecturas y trabajos previos:

- *Punto 5, del documento base, Mapas Estratégicos.*

- *Punto 5.5., Los 84 Indicadores más Usados en el Mercado donde se desarrolla el Caso DIQUESI.*
- *Bibliografía recomendada*

Resaltar que no es obligatorio utilizar las Plantillas en Digital facilitadas en formato .ppt **,** *que cada Equipo Directivo tiene la opción de seguirlas en todo o en parte, y o añadir las que considere necesario para realizar la implantación del BSC de DIQUESI.*

De cualquier manera, la solución se puede plantear de tres formas:

- Una, siguiendo fielmente lo que se muestra en el caso, y en el **7º paso Resumen Ejecutivo, Plan de Contingencia, Conclusiones, Recomendaciones y Simulaciones de Mejora**. Incluir todas las mejoras del caso que el Equipo Directivo considere oportunas, puesto que el caso tal cual se muestra, tiene muchos aspectos a mejorar.
- Otra forma de hacer es que en cada paso se preparen las mejoras que dedica el Equipo Directivo y el paso 7º se verá mas o menos afectado por el tipo de mejoras propuestas en cada paso.
- Una última forma de hacer desde el principio un planteamiento del caso con la visión del grupo como si se estuviera diseñando y creando de nuevo la empresa. Si es recomendable desde el principio de la lectura del caso y las plantillas en digital, trabajar en paralelo con lo que dice fielmente el caso y las mejoras que proponga el grupo de trabajo.

En resumen **los siete pasos a realizar en la resolución del caso**, son los siguientes:

1. Clarificación Estratégica: Marco, Posicionamiento de la Empresa y Adecuación Empresarial
2. Mapa Estratégico y Análisis de Perspectivas
3. Visión Operativa de las Líneas Estratégicas
4. Pirámide DuPont
5. Indicadores y Parámetros de Negocio (ver punto 5.5.)
6. Cuadro de Mando Integral (Despliegue del BSC)
7. Resumen Ejecutivo, Plan de Contingencia, Conclusiones, Recomendaciones y Simulaciones de Mejora

Los tres primeros pasos representan el proceso de la Clarificacion Estratégica, donde el paso 2. Mapa Estratégico, es el mas importante, y los otros constituyen el corazón de la Implantación Estratégica, en donde el trabajo del equipo directivo se centrara y será mucho mas importante, por lo que recomendamos lleguen cuanto antes al consenso de la clarificacion estratégica para

concentrar sus mejores esfuerzos en la implantación y despliegue del cuadro de mando.
Para facilitar un avance rápido facilitamos un fichero de plantillas para los participantes y en el punto 5.5 incluimos los 84 Indicadores más usados en el mercado donde e desarrolla el Caso DIQUESI:

- *Perspectiva Financiera, 18 Indicadores*
- *Perspectiva de Cliente, 14 Indicadores*
- *Perspectiva de Procesos, 28 Indicadores*
- *Perspectiva de Aprendizaje, Crecimiento e infraestructuras, 24 Indicadores*

Para desarrollar el paso 5. Indicadores y Parámetros de Negocio, se debe estudiar con detalle el punto 5.5 anteriormente mencionado, y primero, elegir de entre ellos, desde un mínimo de cuatro a un máximo de siete indicadores por cada perspectiva; segundo desplegar los indicadores sobre cada una de las perspectivas del Balance Scorecard; y por ultimo discutir en equipo el equilibrio razonable del resultado, tanto en las valoraciones de cada perspectiva según los pesos de sus indicadores, como en la evaluación global del Cuadro de Mando.

Cuando el Cuadro este consensuado y muestre coherencia entre estrategias, objetivos e indicadores, entonces pasar a desarrollar el paso siete, que incluye lo siguiente:

7.1. Resumen Ejecutivo de DIQUESI
7.2. Plan de Contingencias:
7.2a. Plan de Contingencias: Desviaciones de Indicadores
7.2b. Plan de Contingencias: Situaciones Inesperadas.
7.3. Conclusiones
7.4. Recomendaciones
7.5. Simulaciones de Mejora

- *Tener en cuenta que en el punto 5.5., parte de los valores que muestran los indicadores así como los pesos asignados a cada indicador no corresponden al Caso DIQUESI, sino a sus competidores, por lo que el Equipo Directivo tiene completa libertad para elegir los indicadores más convenientes para sus objetivos y estrategias, y asignarles la valoración que crean más oportuna para la elaboración de su Cuadro de Mando.*

En detalle los siete pasos a realizar, son:

Paso 1 – Clarificación Estratégica: Marco, Visión, Misión, Valores, Posicionamiento y Adecuación Empresarial.

El contenido en detalle de este paso es el siguiente:
- Definición Estratégica: Misión, Visión, Valores, Principios, Estilo, Imagen Corporativa
- Objetivos y Estrategias:
    - Orientación al Mercado, PÚBLICO OBJETIVO – Segmentos,
    - FACTORES CLAVE Internos y del ENTORNO: DAFO – Fortalezas y Debilidades, Amenazas y Oportunidades, Factores críticos de éxito
    - OBJETIVOS ESTRATÉGICOS-Plazo, OBJETIVOS y LÍNEAS ESTRATÉGICAS
    - Estrategias funcionales relacionadas
    - Mapeo Objetivos Estratégicos y Funcionales

1- Presentar lo más relevante del marco de la empresa, entre otros, la Visión, Misión, Valores, Principios, Estilo, Orientación al Mercado, Publico Objetivo, Segmentos, Factores Críticos de Éxito, Debilidades, Objetivos Estratégicos a Corto-Medio-Largo Plazo, y Líneas Estratégicas

El Equipo Directivo debe describir en marco en el que se desenvuelve la Empresa y preparar presentación como para las preguntas abajo indicadas; se puede aportar tantas ideas adicionales como desee, tanto para mejora el diseño como para la implantación del Cuadro de Mando. Cada equipo elige su propio formato de presentación, aunque puede utilizar el contenido del fichero de plantillas para los participantes.

¿Qué Misión tiene DIQUESI? ¿Cuál es su Estrategia? ¿Cuáles son los Principios? ¿Cuál es la Actividad? ¿A quién va dirigida la empresa? ¿Qué segmentos, etc... ? ¿Qué Objetivos prioritarios a corto plazo tienen los Directivos para DIQUESI?; describir al menos 5 objetivos; Recomendaciones.

¿Que indicadores o parámetros de negocio deberían vigilar en una primera fase, de entre todos los posibles de las cuatro perspectivas, para lograr los objetivos prioritarios, incluso para mejorarlos? ¿Cuál sería la definición de cada uno de los indicadores o parámetros de negocios?

¿Utilizando una escala del 1 al 5, cuál será la valoración de cada uno de los indicadores?; se recomienda no utilizar el 3, pues no es diferenciador.

¿Cuál es la Relación existente entre los Indicadores y los Objetivos que se plantea conseguir la empresa?

Paso 2 – Mapa Estratégico

El contenido en detalle de este paso es el siguiente:

- Perspectiva Financiera: Estrategia Financiera, Objetivos Estratégicos
- Perspectiva Cliente: Estrategia de Competición, Propuesta de valor, Objetivos Estratégicos
- Perspectiva de Procesos: Proposición de Valor, Procesos Claves, Objetivos Estratégicos
- Perspectiva de Infraestructuras & Aprendizaje y Crecimiento: Objetivos Estratégicos

El contenido en detalle de este

2- Presentar las cuatro Perspectivas Principales (Financiera, de Clientes, Procesos Internos, e Infraestructuras & Aprendizaje y Crecimiento), con el foco en los Objetivos Estratégicos claramente diferenciados; por ejemplo,

- Financiera: Posición Económico-Financiera de la Empresa, Rentabilidad, Liderazgo en Costes, Maximizar el Valor de la Empresa, Crecimiento de Ingresos, Gestión de Activos, Punto de Equilibrio, Aumento de Márgenes, Productividad, Estructura Financiera Estable, Crecimiento con Rentabilidad a la Inversión del Porfolio de Productos, etc..
- De Clientes: Optimización y Excelencia en Servicio, Segmentación, Volumen de Clientes, Nuevos Clientes, Amplitud de Oferta, Satisfacción Plena, Imagen de Marca, Cartera de Clientes, Diversificación de Productos, y en general la Proposición de Valor (Atributos del Producto, Imagen y Relaciones), combinada con las Estrategias de Competición (Excelencia Operativa, Liderazgo en Producto, Intimidad con el Cliente). La Matriz de BCG, etc.…

  * Atributos del Producto: Precio, Tiempo, Calidad, Servicio, Portfolio de Producto
  * Imagen: Marca, Patentes
  * Relaciones: Conocimiento del Perfil de los Clientes, Interrelaciones vía Internet, e-commerce, CRM, Call Centers, Contact Center, Telemarketing
  * Excelente en alguna de las tres dimensiones de Valor, manteniendo el nivel Estándar en las otras dos:
    - Excelencia Operativa: El mejor Coste Total
    - Liderazgo en Producto: El mejor Producto
    - Intimidad con el Cliente: La mejor Solución

- Procesos Internos: Procesos Eficientes teniendo en cuenta la Cadena de Valor Específica del Negocio; p.e. Interrelaciones con Proveedores, Acuerdos y Comisiones, Flexibilidad y Adaptabilidad al Cliente, Control Camino Crítico (PERT), Minimizar Quejas, Rapidez de Respuesta, Formalidad y Seriedad, etc. Gestión de Indicadores y Targets …

- Infraestructuras & Aprendizaje y Crecimiento: Buen Clima de Trabajo, Personal Formado y Competitivo, Informática de Gestión, Compromiso de los Asociados (empleados, proveedores, instituciones), Informática de Gestión, Capacitación, Motivación, Localización Exclusiva, Elegantes Instalaciones, etc. Aprendizaje en los programas y proyectos estratégicos: Gestión Optima CC, Plan Director de Costes y GG...

  El Equipo Directivo debe elaborar el Mapa Estratégico de la Empresa y preparar su presentación cubriendo en las cuatro perspectivas. Cada equipo elige su propio formato de presentación, aunque puede utilizar el contenido del fichero de plantillas.

Paso 3 – Visión Operativa de las Líneas Estratégicas

3- Presentar la interrelación de los distintos Objetivos de las cuatro perspectivas utilizando los modelos impartidos en las sesiones anteriores

El Equipo Directivo debe elaborar la visión operativa: líneas estratégicas, interrelacionando los distintos objetivos y los respectivos proyectos. Cada equipo elige su propio formato de presentación, aunque puede utilizar el contenido del fichero de plantillas.

Paso 4 – Pirámide DuPont

4- En base al punto anterior, presentar la Pirámide para el principal Objetivo de la Perspectiva Financiera (obligatorio) cubriendo al menos 3 años de operaciones; Otras pirámides importantes pueden ser presentadas con carácter voluntario

El Equipo Directivo debe desarrollar la Pirámide DuPont para cada uno de los Objetivos (son obligatorios todas los de la Perspectiva Financiera); se deben cubrir al menos tres años de operaciones

El equipo directivo debería tener en cuenta la Situación del caso y Crecimientos Diferenciadores, a los diferentes escenarios y de entre ellos elegir el más conveniente para su equipo; por ejemplo:
a.- En base a los datos aportados por el caso
b.- Crecimiento anual esperado en ventas igual al 20 %
c.- Crecimiento anual esperado en ventas igual al 40 %

Asimismo, cada equipo elige su propio formato de presentación, aunque puede utilizar el contenido del fichero de plantillas

Paso 5 – Indicadores y Parámetros de Negocio

5- Definir los Indicadores y Parámetros, valorarlos por orden de importancia según escala de 1 a 5 (no utilizar el 3 porque no es diferenciador), y relacionarlos con los Objetivos de cada perspectiva, cubriendo los 3 años de operaciones.

El Equipo Directivo debe definir los Indicadores y Parámetros, valorarlos según escala, y relacionarlos con los Objetivos de cada perspectiva. La definición de los Indicadores debe responder a los siguientes elementos ¿Cómo se calcula en Indicador de una Manera razonable (o exacta) y detallada? ¿Cuándo o cada cuánto tiempo se va recoger la información? ¿Cuáles son las fuentes de información? ¿Por qué se utiliza este determinado Indicador y qué comportamientos asociados se quieren potenciar? ¿Quién es el responsable de facilitar la información? ¿Quién es el responsable de los Resultados del Indicador?

Asimismo, y como mencionamos en la introducción anterior, en el punto 5.5 incluimos los 84 Indicadores más usados en el mercado donde e desarrolla el Caso DIQUESI.

Para desarrollar este el equipo directivo debe estudiar con detalle el punto 5.5 anteriormente mencionado, y elegir de entre ellos desde un mínimo de cuatro a un máximo de siete indicadores por cada perspectiva, para posteriormente desplegar los indicadores sobre cada una de las perspectivas del Balance Scorecard y discutir en equipo el equilibrio razonable del resultado, tanto en las valoraciones de cada perspectiva según los pesos de sus indicadores, como en la evaluación global del Cuadro de Mando.

Cada equipo elige su propio formato de presentación, aunque puede utilizar el contenido del fichero de plantillas

Paso 6 – Cuadro de Mando Integral (BSC)

6- Diseñar el Cuadro de Mando mostrando Objetivos y las Estrategias necesarias para conseguirlos en las distintas perspectivas:

- Presentar en cada perspectiva los Indicadores con su valoración
- Evaluar el equilibrio de cada una de las perspectivas y sus indicadores respecto al conjunto de todas ellas

El Equipo Directivo, de acuerdo con la información suministrada, deberá implementar el Cuadro de Mando, no solo teniendo en cuenta la información

financiera, sino también la información relativa a los activos intangibles y la estrategia de la empresa para lograr sus objetivos. Cada equipo elige su propio formato de presentación, aunque puede utilizar el contenido del fichero de plantillas.

Deberán tener en cuenta la flexibilidad y el valor del Cuadro de Mando Integral no solo como instrumento de apoyo a la toma de decisiones, sino como instrumento de gestión y análisis de la empresa

Paso 7 – Resumen Ejecutivo, Plan de Contingencia, Conclusiones, Recomendaciones y Simulaciones de Mejora.

El Equipo Directivo, debe llegar a sus propias conclusiones en cuanto a la evolución y las tendencias del caso y proponer a los directivos de DIQUESI cuantas recomendaciones considere oportunas. Cada equipo elige su propio formato de presentación, aunque puede utilizar el contenido del fichero de plantillas.

7 Anexos

➢ CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD). CASO DIQUESI

IDENTIDAD DE LA EMPRESA

La idea que inspira este proyecto nace en el entorno más inmediato que nos rodea.
Nuestros amigos, familiares y conocidos se quejan frecuentemente de la falta de tiempo para organizar su propia boda así como de la dificultad para elegir e informarse de todos los servicios que requieren.

Ante esta necesidad y tras haber realizado la investigación del mercado que nos corresponde, podemos concluir que existen clientes potenciales dispuestos a delegar la organización de su propia boda siempre que la empresa encargada de dicha organización les ofrezca garantía de calidad.

Las empresas que actualmente se dedican a la organización integral de bodas disponen de una oferta muy variada pero no lo suficientemente segmentada. Este tipo de empresas, en general, tratan de abarcar la mayor cuota de mercado posible sin diferenciar con claridad los distintos productos que ofrecen.

Para Di que sí, la garantía de calidad que exigen los clientes se traduce en:

- Creación de ambientes acogedores, elegantes y distintivos.
- Plena disponibilidad de los recursos materiales y humanos de la empresa para la satisfacción de las necesidades y preferencias del cliente.
- Puntualidad y responsabilidad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos.
- Especial preocupación por la perfecta celebración del enlace matrimonial, tratando de dominar el protocolo que rodea una boda.

- ❖ Ofrecer un servicio de calidad diferenciado por la especialización de los proveedores de servicios y por la atención personalizada a nuestros clientes.

OBJETIVO DE DIQUESI

DIQSI pretende posicionarse en el medio plazo como la empresa de referencia de calidad a nivel nacional en el ámbito de la organización de enlaces matrimoniales, siendo reconocida en el mercado por:

- la alta calidad de los servicios ofrecidos
- rapidez de respuesta a los requerimientos de los clientes
- adaptación plena a las preferencias de los clientes
- implicación en la satisfacción plena del público objetivo a través de una nueva forma distintiva e innovadora de organizar bodas.

MISIÓN

DIQSI tiene como misión ser la fuerza dominante en el sector de la organización integral de bodas, en cada una de las Comunidades Autónomas donde sea económicamente rentable, poniendo a disposición del público objetivo el mejor servicio basado en la profesionalidad y diferenciación por tipo de producto y cliente al que pretendemos dirigirnos.

DIQSI pondrá especial énfasis en la calidad de los productos y en la introducción en mercados en crecimiento.

Para contribuir a la calidad de los productos, DIQSI investigará constantemente los servicios que puedan complementar las líneas de productos, lo que potenciará nuestra imagen hacia el consumidor.

FILOSOFÍA Y CULTURA EMPRESARIAL

La filosofía de DIQSI pretende ser congruente con la misión y visión de la empresa y en este sentido, proclama como principios rectores de sus actuaciones los siguientes:

Honestidad y responsabilidad: entendidas como la claridad, transparencia y puntualidad en el cumplimiento de los compromisos adquiridos con todos los grupos involucrados en la empresa.

- Adaptación al cambio: DIQSI es una empresa abierta a los cambios y a los nuevos servicios que puedan ofrecerse en el sector que redunden en beneficio de las personas que depositan su confianza en la empresa.
- Rapidez de respuesta: DIQSI debe orientar su capacidad a los múltiples cambios que se producen en el entorno y en el mercado para dar una imagen innovadora y ágil en el sector.
- Profesionalidad: que tendrá su máxima expresión en el servicio al cliente y asesoramiento del mismo en todos los aspectos que requiera.
- Remuneración justa: DIQSI considera a sus empleados transmisores de la imagen corporativa en especial frente a los clientes y como tales deben percibir una justa remuneración.

IDENTIDAD VISUAL

De acuerdo con las anteriores consideraciones, los atributos que destacamos en la identidad visual de DIQSI son:

- Compromiso: Dada la propia naturaleza del negocio, DIQUESI actuará con plena responsabilidad en el cumplimiento de sus obligaciones dando una imagen de atención absoluta a los intereses de los clientes.
- Sencillez: DIQUESI tiene que transmitir a los clientes una sensación de tranquilidad y facilidad en toda la tramitación de los servicios, permitiendo a los clientes disfrutar del evento tan especial que es su propia boda.
- Profesionalidad: Entendida como la plena disponibilidad a los requerimientos de los clientes, poniendo especial énfasis en la labor de asesoramiento frente a los aspectos que desconozcan nuestros clientes.
- Permanencia: DIQSI pretende ser un negocio que perdure, adaptándose y anticipándose a los cambios que se produzcan, manteniendo sus líneas diferenciadoras.

ANÁLISIS DEL MACROENTORNO: ANÁLISIS PEST

En este análisis, destacaremos los factores del entorno que afectan especialmente al sector de las empresas que tienen por objeto la gestión integral de bodas.

FACTORES POLÍTICO – LEGALES

Los factores político-legales no influyen directamente en el número total de bodas que se celebran durante el año pero pueden constituir indirectamente un estímulo para la celebración de las mismas, siempre que afecten a puntos claves a la hora de tomar la decisión. Los factores político-legales más importantes son:

- La ley de parejas de hecho.
- Los incentivos públicos para acceder a una vivienda, ya sean por la nueva regulación del IRPF (que apoyará el alquiler de la vivienda) o por el nuevo Plan de Vivienda 2002-2005.

El creciente número de formas de vida familiar exige una repuesta legal variada que excluya la univocidad en el tratamiento de las políticas familiares. Por esta razón, en España, ya existen leyes que reconocen ciertos derechos a las parejas de hecho.

También cabe destacar que en el ámbito autonómico, las comunidades tienen competencia para tomar decisiones en este sentido. Dos claros ejemplos son las comunidades de Cataluña y Navarra. Cataluña es la primera comunidad que aprobó una Ley para las parejas de hecho, en Junio de 1998 y en Navarra, los homosexuales pueden formalizar su matrimonio.

Por otro lado, el Ministerio de fomento, a través del Plan de vivienda 2002-2005, pretende dos objetivos básicos:

- facilitar a los jóvenes el acceso a la primera vivienda
- potenciar las viviendas en régimen de alquiler.

En este mismo sentido el Ministerio de Economía y Hacienda, con la reforma del IRPF, pretende aumentar el número de viviendas en régimen de alquiler.

Dentro de la Unión Europea existen varios países que tienen un predominio de las viviendas en propiedad frente a las de alquiler. En este ámbito, España se sitúa en un 86% de propiedad seguida por Irlanda (80%), Italia (78%), Grecia (74%) y Portugal (68%).

España se sitúa muy por encima de la media europea, que oscila entre un 55% y un 60%. Esta mayor propensión de los españoles hacia la propiedad no se debe a características genéticas ni culturales, sino que son consecuencia de unos sistemas de orientación de la oferta de viviendas que no han dejado lugar a la elección.

Por tanto, todas las reformas que se desarrollen en este campo tendrán como objetivo aumentar considerablemente el número de viviendas en régimen de alquiler.

FACTORES ECONÓMICOS

El análisis económico se realizará en tres niveles diferentes:

- España
- Madrid
- Problemas económicos internacionales

Para realizar el análisis de los factores económicos, procederemos de acuerdo al siguiente esquema:

1. En primer lugar, desarrollaremos un análisis de los indicadores de actividad referidos a la economía española, haciendo referencia a los siguientes sectores:
    a. Producción industrial.
    b. Sector de la construcción.
    c. Servicios.
    d. Comercio.

2. En segundo lugar, destacamos los factores económicos que tienen una especial relevancia en el sector de actividad que estamos analizando, que son los siguientes:
    - Crédito bancario a familias y empresas, poniendo el acento en los créditos hipotecarios.
    - Aumento progresivo del precio de la vivienda.
    - Tipos de interés.
    - Precio oficial del dinero.
    - Evolución del empleo.
    - Inmigración.
    - Inflación.

    También en este apartado, hacemos una breve referencia al déficit público y al déficit de la cuenta corriente en el ámbito exterior.

3. Finalmente, realizaremos una breve descripción de los riesgos que se viven actualmente en el plano internacional, destacando:
    a. Los escándalos financieros
    b. Posible guerra contra Irak
    c. Situación de la economía alemana
    d. Crisis Argentina.

Los indicadores de actividad referidos a la economía española muestran una evolución dispar, dentro de una desaceleración moderada del crecimiento, en la cual el sector industrial se mantiene en retroceso, mientras que el consumo privado sigue tirando de la demanda.

La producción industrial no consigue abandonar las tasas negativas en las que se sumergió a principios de 2001. Según los últimos datos de la Contabilidad Regional de España publicados por el Instituto Nacional de Estadística, la economía madrileña creció durante el año 2001 a un ritmo del 3,3%, siendo la tercera región española con mayor crecimiento, por detrás de Andalucía y la Comunidad Valenciana (ambas 3,4%) y cinco décimas por encima de la media nacional (2,8%).

El índice de clima industrial, en todo el territorio nacional, retrocedió nuevamente en Septiembre, rompiendo la tónica de mejora gradual observada en los meses precedentes.
Las empresas comprueban que sus carteras de pedidos se han deteriorado considerablemente, si bien las previsiones para los próximos meses son moderadamente optimistas.
En la Comunidad de Madrid, el índice de Producción Industrial se situó en Agosto, mes tradicional de descenso, en 85 puntos, lo que supone un descenso interanual del 2,2%.

En el sector de la construcción, puntal clave hasta ahora de la actividad, se observa un cierto enfriamiento de la coyuntura. A pesar de ello, algunos indicadores básicos continúan mostrando una evolución relativamente sólida hasta el momento, como es el caso del consumo de cemento, que en los últimos meses ha registrado un ritmo de crecimiento muy acusado, quedando por encima, incluso, del contabilizado en la primera mitad de año.
En la Comunidad de Madrid la venta de cemento evolucionó favorablemente en el mes de Julio al alcanzar una tasa interanual del -0,7%, frente al -13,1% del mes anterior.

En cuanto a los servicios, el foco de atención sigue centrado en el turismo, sector fundamental de la economía española.
A pesar de que en los nueve primeros meses del año el total de turistas extranjeros aumentó un 1,2%, las pernoctaciones y la ocupación en hoteles descendieron.

Lo mismo ha sucedido con los ingresos de la balanza de pagos exteriores en concepto de turismo, que disminuyeron un 5,1% en los siete primeros meses del año.
En lo que se refiere a los transportes, la situación tampoco es muy satisfactoria, teniendo en cuenta los descensos registrados en algunos medios como el aéreo o el ferrocarril, en lo que a mercancías se refiere.

En cuanto a la Comunidad De Madrid, según los datos de la Encuesta de Ocupación Hotelera elaborada por el INE, en el mes de Septiembre se produjo un avance sobre el mes de Agosto, tanto en el número de viajeros (16,2%), como en las pernoctaciones (14,5%), confirmando las buenas expectativas previstas el mes anterior.

El grado de ocupación también crece en el mes, tanto por plazas (14,9%) como por habitaciones (27,5%), situándose en el 59,50% y en el 71,97% respectivamente, y en cuanto a la estancia respecto al transporte aéreo en Barajas, en Septiembre se registran aumentos interanuales, concretamente un 1,3% en viajeros, y un 6,7% en mercancías.

Sin embargo, el tono del comercio es más positivo, sobre todo en grandes superficies, que aumentaron sus ventas casi un 8% de Enero a Agosto. En cambio, en la Comunidad de Madrid el incremento que se produjo sólo en el mes de Agosto supuso un 1,5% en relación con el mismo mes del año anterior.

Esta evolución enlaza con el comportamiento del consumo privado, cuya trayectoria reciente parece haber frenado la desaceleración registrada en la primera mitad de 2002.

Cabe señalar que un indicador tan relevante del gasto de consumo de las familias como son las matriculaciones de automóviles en el territorio sigue en cotas negativas, pero la caída del tercer trimestre fue considerablemente menor que la de la primera mitad del ejercicio.
Por tanto de este indicador nos muestra que las familias tienden a reducir su consumo y de esta forma aumentar su ahorro.

Esta misma tendencia se produjo en la Comunidad de Madrid, ya que la matriculación de vehículos se recuperó en Septiembre, pasando de una tasa interanual de -22,8% al -1,3%.

INDICADORES QUE AFECTAN ESPECIALMENTE AL SECTOR DE ACTIVIDAD QUE SE ANALIZA

Otro indicador del dinamismo económico lo constituye el crédito bancario a empresas y familias. El crecimiento de esta magnitud se situaba en el 14,3% en Agosto, un ritmo ciertamente elevado e incluso superior al anotado a principios de año.

La demanda de crédito sigue siendo especialmente intensa en el segmento del crédito hipotecario, cuyo crecimiento en términos anuales alcanzaba el 20,2% en Agosto, la tasa más alta desde Noviembre de 2000.
A pesar del alza de los precios de las viviendas, la demanda de crédito hipotecario continúa siendo robusta al contar con el estímulo de unos tipos de interés reales (que se obtienen descontado las expectativas de inflación a los tipos nominales) muy bajos y con grandes facilidades de financiación.
El precio oficial del dinero se sitúa en el 2,75, después de la última bajada de tipos realizada por el BCE, reduciéndolos en medio punto. Esta bajada de los tipos de interés se debe a las necesidades de recuperación de la economía Alemana y en menor medida por Francia.

Sin embargo, esta medida perjudica a España ya que en la actualidad, el ahorrador español se encuentra con una inflación del 4% y un rendimiento de su dinero de la mitad.

La demanda de crédito debe apoyarse en unas sólidas expectativas de estabilidad de los ingresos de las familias, en las cuales la situación del mercado de trabajo es fundamental.
En este sentido, cabe destacar que la evolución del empleo sigue siendo positiva, pese a la caída de la inversión empresarial que recogen los indicadores.

El número de trabajadores afiliados a la Seguridad Social en Septiembre era superior en más de 400.000 a los registrados a principios de año, lo que supone un ritmo de incremento interanual del 2,7%.

Aproximadamente, la mitad de los nuevos afiliados en estos nueve primeros meses del año son inmigrantes, lo que expresa la importancia que está adquiriendo este fenómeno.

La creación de empleo se fundamenta en gran medida en unos resultados de las empresas todavía positivos, pese a que la contención de los mismos en el año 2002 es patente.

En referencia al empleo, según los resultados de la EPA del segundo trimestre de 2002, se ha producido en Madrid un aumento de la ocupación y la actividad y un descenso del paro, tanto en relación con el trimestre anterior como en términos interanuales.
Así, el aumento de la ocupación en un año ha afectado a 71.600 personas (un 3,2% más), lo que significa casi el 20% del total del empleo creado en España en este mismo periodo.
El número de parados ha disminuido en 15.100 personas en el trimestre (-8,3%) y en 6.900 en los últimos doce meses (-4,0%). De este modo, la tasa de paro queda establecida en el 6,7% y la de actividad en el 56,2%.

La inflación en el mes de Septiembre permanece estable en Madrid respecto al mes anterior, manteniéndose en el 3,8%, tres décimas superior a la registrada en España. El grupo con mayor incremento respecto al mes anterior ha sido el de Transporte, afectado por la subida del precio de los carburantes y, en menor medida, los de Comunicaciones y Enseñanza.
En el ámbito exterior, el déficit de la cuenta corriente sigue reduciéndose gracias al mejor tono de los flujos comerciales y pese a la reducción del saldo turístico.
En lo que se refiere al déficit público, las cifras avanzadas correspondientes a Enero-Septiembre apuntan a una ejecución presupuestaria compatible con el objetivo del déficit cero para el conjunto de las Administraciones Públicas.

Finalmente, desde el punto de vista internacional existen distintos riesgos que pueden afectar a las economías mundiales, las cuales se caracterizan por su alto grado de interrelación. Por esta razón es muy importante destacar algunos problemas que pueden afectar a las economías de forma global:

Los escándalos financieros ocurridos en este último año en EEUU afectaron negativamente a las bolsas, en especial a Wall Street.
Si este problema se repitiese en un futuro, las familias americanas, grandes propietarias de las acciones, perderían la confianza en las bolsas provocando una desaceleración en el consumo interno de la economía americana.

La posible guerra contra Irak encarecería el barril de petróleo. Desde este verano, el precio del petróleo oscila entre 25 y 30 dólares el barril, cuando la situación de equilibrio justificaría un precio en torno a los 20 $. Por tanto la prima de riesgo de guerra se sitúa en torno a los siete dólares por barril. Ello está suponiendo la perdida de competitividad de las exportaciones de aquellos países deficitarios del llamado “oro negro”.

La economía alemana es un claro indicador de las dificultades de la economía europea. La situación alemana es inquietante: un crecimiento prácticamente estancado (+0,6% en 2001 y 0,3% en 2002), un récord de quiebras , un déficit público que seguramente a final de año superará el 3% del PIB fijado por el Pacto de Estabilidad, y además una factura imprevista de 20000 millones de euros para reconstruir las zonas afectadas por las últimas inundaciones. Por tanto, la mala situación del motor económico europeo afectará al resto de países de la euro zona.

La crisis de Argentina puede agravar la crisis financiera. Si la situación actual perdura, los bancos comerciales que financiaron a Argentina no podrán cobrar sus créditos y sobre todo algunas filiales de bancos americanos y españoles correrían el riesgo de la quiebra, lo que podría acarrear grandes problemas financieros. Esta misma situación podría vivirse con Brasil.

FACTORES SOCIALES

Uno de los hechos sociales más importantes ocurridos en España, en las últimas décadas, es la creciente incorporación de la mujer al mundo laboral. Este hecho se debe a que la mujer española en la actualidad es la más preparada de toda la historia de España.
La mujer actual se caracteriza por su formación universitaria, lo que le posibilita el acceso a puestos de trabajo que en el pasado estaban reservados a los hombres.
En este sentido, la mujer dispone de menos tiempo libre, al haber asumido importantes obligaciones profesionales.

Otro punto muy importante es la edad en que se contrae matrimonio, que en esta última década ha sufrido un incremento importante tanto en el hombre como en la mujer.
En 1975, la edad media de los hombres para contraer primer matrimonio era de 26,68 años y la de las mujeres 24,17, pasando en el 2000 a 30,18 en los hombres y 28,12 en las mujeres. Ello representa un incremento en la edad media de un 13,18% (3,5 años) en los hombres y un 16,34% (3,9 años) en las mujeres.
Este incremento se debe, entre otros factores, a distintas costumbres sociales como el retraso de la independencia de los jóvenes españoles, cuya media está muy por encima de la media europea.

Otra razón muy importante es el elevado precio de la vivienda. Además, en España existe un sentimiento de la propiedad muy arraigado que se manifiesta en los bajos índices de alquiler de viviendas por parte de la población comparándolos con Europa.

DISTRIBUCIÓN DEL PARQUE DE VIVIENDAS EN EUROPA SEGÚN EL RÉGIMEN DE TENENCIA. 1999

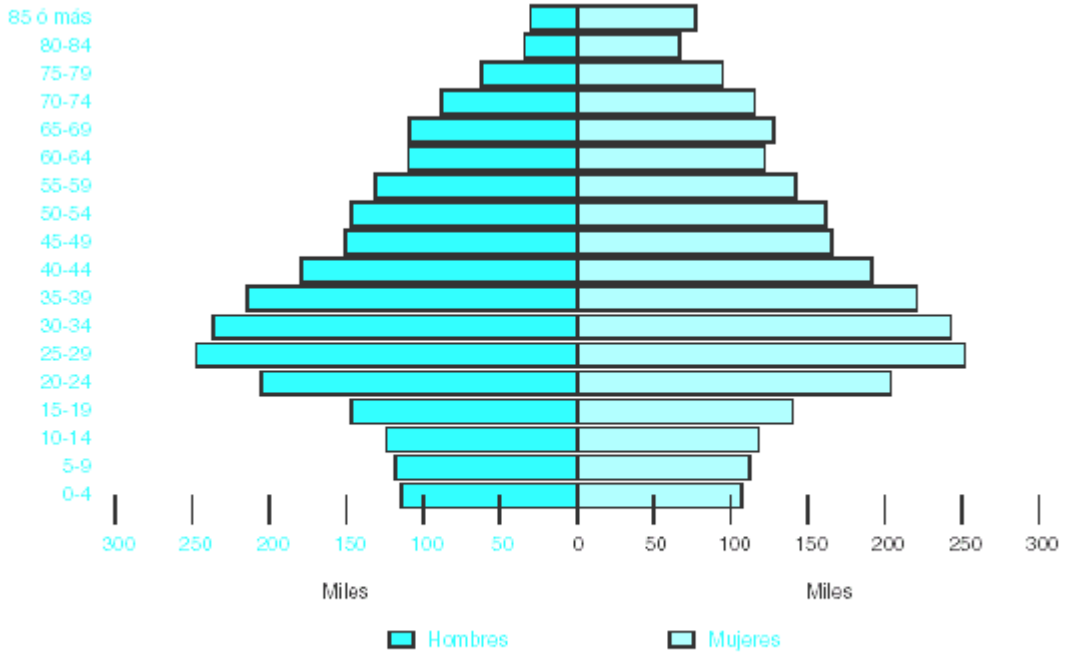
En porcentaje

	Propiedad	Alquiler	Alquiler social	Alquiler privado
Holanda	48	52	35	17
Alemania (integrada)	38	62	26	36
Austria(4)	55	45	23	22
Suecia(6)	62	38	22	16
Reino Unido	69	31	21	10
Dinamarca(1)	55	45	19	26
Noruega	60	40	18	22
Francia(2)	54	46	17	21
Finlandia(5)	67	33	14	19
Irlanda	80	20	11	9
Alemania (antigua RFA)	43	57	10	47
Bélgica	63	37	7	30
Italia(3)	78	22	6	16
Portugal(4)	68	32	4	28
Suiza	31	69	3	66
Luxemburgo	67	33	2	31
España	**86**	**14**	**2**	**12**
Grecia(4)	74	26	0	26
Media UE	**61**	**39**	**18**	**21**

En cuanto al tipo de matrimonio (civil o eclesiástico), los matrimonios celebrados por la Iglesia superan los celebrados civilmente, aunque en los últimos años ha aumentado el número de éstos últimos.

Así, en 1986 los matrimonios civiles representaban un 24% del total de uniones, y actualmente representa un 33%.

Finalmente, en lo que se refiere a la pirámide de la población por edades y años, tal y como se refleja en el siguiente gráfico, las personas comprendidas entre los 25 y 35 años de edad forman el segmento más numeroso de la población.



FACTORES TECNOLÓGICOS

El gran desarrollo de las tecnologías y autopistas de la información (TI), en especial la red de Internet, posibilitan el desarrollo de aquellas empresas que creen productos innovadores, y sobre todo, nuevos servicios. Además existe la posibilidad de acceder a nuevos mercados y contactar con proveedores y clientes, estableciendo comunicaciones 24 horas al día, 365 días al año.

El incremento en el número de usuarios de Internet en estos últimos años ha sido espectacular

Según un estudio realizado por Opinatica ,54 de cada cien españoles y españolas acceden a la red desde sus hogares, destacando el incremento de mujeres que acceden a la red.

El estudio refleja que el número de conexiones que se realiza desde el trabajo ha disminuido de forma considerable, hasta situarse en un 15%, mientras que crecen las conexiones desde centros de formación y espacios públicos como los cibercafés, un 6% del total.

El estudio afirma que los internautas que se conectan desde casa navegan una media de 9 horas semanales. El 50% busca servicios y actividades de ocio y entretenimiento, mientras que un 32% va tras información y noticias.

En relación a los internautas que se conectan desde su lugar de trabajo buscan fundamentalmente información y recursos relacionados con la actividad profesional y otros servicios referentes a actividades culturales y ocio en guías y callejeros on-line.

Por otro lado, hay que tener en cuenta que en los próximos años, gran parte de las comunicaciones se realizarán a través de la telefonía móvil, por lo que consideramos conveniente hacer una breve referencia a este sector. En este sentido, al final del 2001, se contabilizaban 29.665.729 clientes de telefonía móvil automática, con un incremento anual del 22,2%, claramente inferior al de los ejercicios precedentes (119% en 1999 y 61% en 2000), en coherencia con el alto grado de penetración alcanzado en el mercado (el 72% sobre la población total en 2001, doce puntos porcentuales más que en el 2000).

CONCLUSIONES EXTRAIDAS DEL ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

Después de haber analizado exhaustivamente los factores del macroentorno, podemos concluir que los factores que gozan de especial relevancia en el sector de las empresas que se dedican a la gestión integral de bodas son:

- Incentivos públicos para acceder a una vivienda
- Crecimiento de los créditos bancarios (en especial los hipotecarios)
- Incremento del precio de la vivienda
- Tipos de interés bajos
- Precio oficial del dinero
- Evolución del empleo
- Inmigración
- Incorporación de la mujer al mundo laboral (mayores obligaciones profesionales)
- Retraso en la edad para contraer primer matrimonio
- Desarrollo de nuevas tecnologías (incremento del número de usuarios de Internet)

Todos estos factores se tendrán en cuenta para determinar las amenazas y oportunidades que proceden del macroentorno.

INVESTIGACIÓN DEL MERCADO

Para realizar la investigación de mercado correspondiente, es necesario que definamos previamente el segmento al que pretendemos dirigir nuestros recursos.
En este sentido, DIQSI iniciará sus actividades en la Comunidad Autónoma de Madrid y estará orientada a un segmento medio-alto y alto de la sociedad.
Para investigar el mercado al que nos dirigimos, es preciso distinguir los siguientes pasos:

1. En primer lugar analizaremos la evolución del número de matrimonios en los últimos años, tanto a nivel nacional como en la Comunidad Autónoma de Madrid. Centramos el estudio en la Comunidad de Madrid porque DIQSI comenzará sus actividades en dicha región.

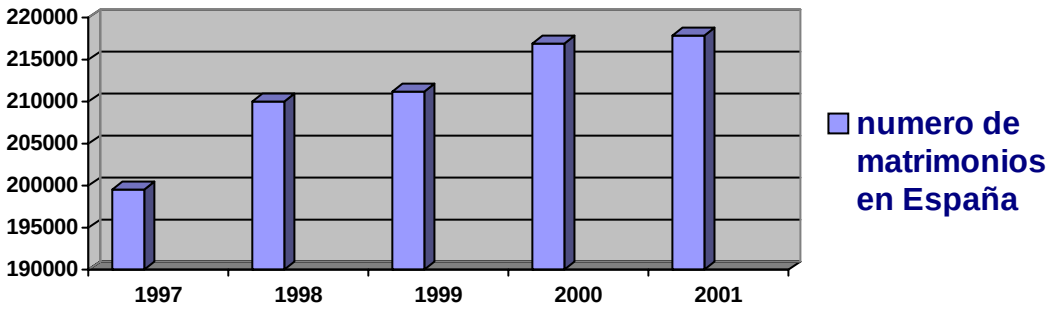
2. En segundo lugar recogemos una serie de proyecciones sobre el número de matrimonios que se celebrarán en la Comunidad de Madrid en los años 2003, 2004 y 2005 tomando como base:
   - La edad media del primer matrimonio
   - Los índices de natalidad correspondientes
   - La tendencia del mercado
3. En tercer lugar, determinaremos el número de bodas que se celebran en la Comunidad de Madrid teniendo en cuenta la profesión del esposo o de la esposa y realizaremos las previsiones correspondientes. Esta distinción es importante ya que DIQSI pretende estar enfocada a un segmento medio-alto y alto de la sociedad.

4. Finalmente, una vez segmentado el mercado al que nos pretendemos dirigir, utilizaremos una encuesta (Anexo 3) para averiguar el número de personas que estarían dispuestas a contratar el servicio que ofrecemos dentro de lo que constituye nuestro público objetivo.

EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE MATRIMONIOS

El número de matrimonios celebrados en España ha evolucionado según se refleja en los siguientes datos publicados por el Instituto Nacional de Estadística:

AÑOS	NÚMERO DE MATRIMONIOS
1997	199.604
1998	210.002
1999	211.231
2000	216.832
2001	217.879

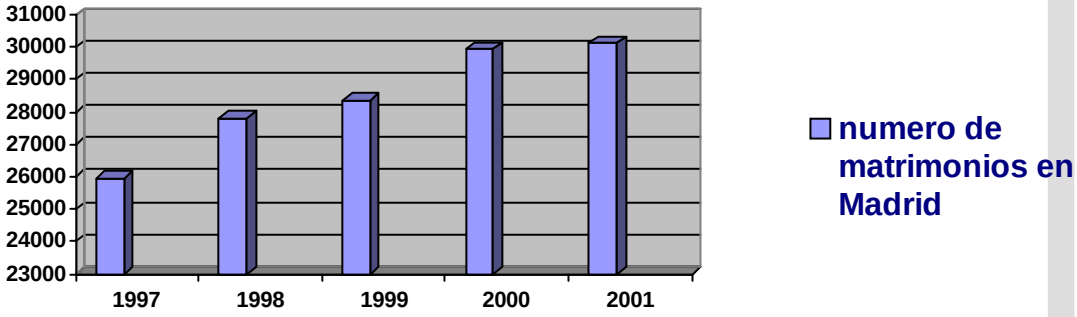


De acuerdo a los datos anteriores podemos concluir que en los últimos cinco años el número de matrimonios en España ha experimentado un crecimiento medio del 2, 23 %, si bien cabe destacar que en el año 2001 el crecimiento se ha situado por debajo de la media.

A continuación estudiaremos la evolución del número de matrimonios en la Comunidad de Madrid que es donde comenzarán las actividades de la empresa DIQSI

AÑOS	NÚMERO DE MATRIMONIOS
1997	25.961
1998	27.793
1999	28.362
2000	29.933
2001	30.132

El crecimiento medio de los matrimonios en Madrid se sitúa en torno al 3,82 **%**, siendo ligeramente superior al crecimiento medio nacional, si bien el crecimiento en el año 2001 también ha sido inferior al crecimiento medio.



PROYECCIONES

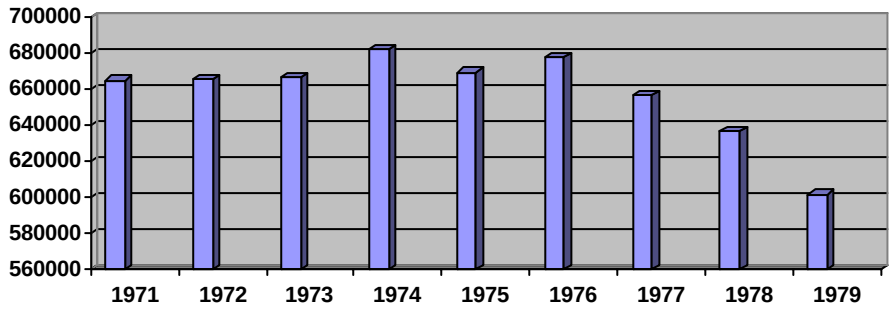
Para realizar una estimación del número de matrimonios que se celebrarán en los próximos años, hay que partir de la edad media en que se contrae matrimonio en España.

La edad media de los contrayentes en su primer matrimonio ha aumentado considerablemente en los últimos años. De esta forma, en 1975 la edad media de los hombres era de 26,68 años y la de las mujeres 24,17, pasando en el 2000 a 30,18 en los hombres y 28,12 en las mujeres.

Ello representa un incremento en la edad media de un 13,18% (3,5 años) en los hombres y un 16,34% (3,9 años) en las mujeres. En parte este incremento se debe a las crecientes dificultades de la población de entre 20 a 30 años para acceder a puestos de trabajo estables.

De acuerdo con estos datos, tenemos que analizar los índices de natalidad de los años 70, dado que este grupo de población alcanzará a principios del siglo XXI la edad media para contraer matrimonio.

Según datos publicados por el Instituto nacional de Estadística, el siguiente gráfico muestra la evolución de la natalidad en los años 70:



En los años setenta, la natalidad ha experimentado un descenso medio del 9,44 %.

Sin embargo, hay que tener en cuenta dos factores relevantes:

- En los años 1974, 1975 y 1976, el índice de natalidad es muy elevado. Este segmento es el que más se adecua a la edad media de contraer matrimonio (28- 30 años que cumplirán en los años 2003, 2004 y 2005).

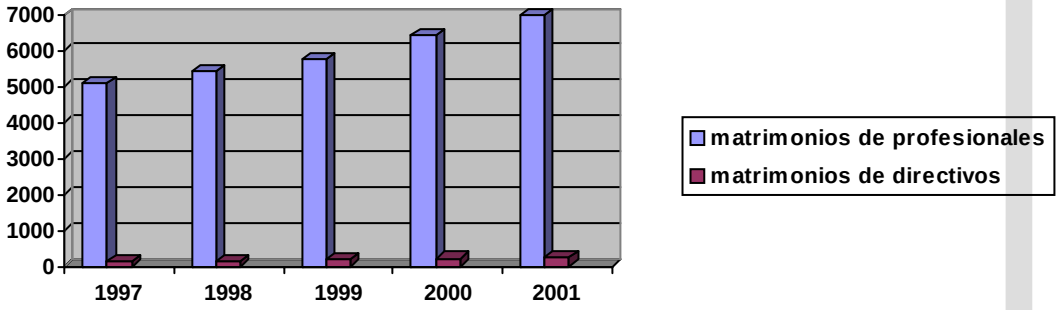
- Por otro lado, la intensa formación, la incorporación de la mujer al mundo laboral y su creciente presencia en cargos de mayor responsabilidad han restado tiempo para la organización de la boda.

En este sentido se hace necesario investigar la evolución del número de matrimonios según la profesión del esposo / a.

MATRIMONIOS POR PROFESIÓN DEL ESPOSO/A

DIQSI pretende dirigirse a un segmento medio- alto y alto de la sociedad por lo que es necesario delimitar el público objetivo. El target de DIQSI estará constituido por Profesionales y Personal Directivo de la Administración Pública y de Empresas.
La evolución del número de matrimonios dentro de este segmento en Madrid se recoge en los siguientes datos proporcionados por el Instituto Nacional de Estadística:

AÑOS	Nº TOTAL DE MATRIMONIOS	PROFESIONALES	DIRECTIVOS
1997	25961	5096	134
1998	27793	5434	157
1999	28362	5753	200
2000	29933	6402	215
2001	30132	6995	226



Tal y como se muestra en los datos anteriores los matrimonios en este segmento han experimentado un crecimiento continuo y estable que se prevé constante para los próximos años.

ANÁLISIS EXTERNO GENERICO DEL SECTOR: AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

ANÁLISIS EXTERNO GENÉRICO DEL SECTOR DE LAS EMRPESAS QUE GESTIONAN DE FORMA INTEGRAL ENLACES MATRIMONIALES.

La unidad estratégica de análisis objeto de nuestro estudio es la empresa DIQSI que desarrollará su actividad en el sector de las empresas que organizan de forma integral los enlaces matrimoniales en España.
Las empresas que desarrollan su actividad en este sector tienen por objeto organizar las siguientes prestaciones como intermediarios entre los clientes (los futuros novios) y los proveedores (empresas que prestan los servicios que se requieren en la celebración de las bodas):

- Lugar de celebración del evento
- Transporte de los novios e invitados
- Adornos florales
- Despedidas de soltero
- Banquete
- Impresión de las invitaciones
- Maquillaje y peluquería
- Trajes y vestuario
- Carpas
- Fotografía y vídeo
- Decoración
- Música
- Viaje de novios

Estos profesionales facilitan y agilizan las interminables gestiones, asesorando y ofreciendo diversas propuestas para que la boda sea perfecta. Actúan como comisionistas obteniendo sus beneficios de la comisión que pactan con los proveedores, sin coste adicional para el cliente.

ANÁLISIS DE MICROENTORNO, BARRERAS DE ENTRADA Y DE SALIDA

Las principales barreras para entrar en el sector hacen referencia a:

- El conocimiento y la imagen de la empresa: En la actualidad, los clientes potenciales de este tipo de servicios son reticentes a la hora de permitir que un tercero organice su enlace matrimonial.
  Por otro lado, también se resisten a creer que este tipo de servicios se ofrecen sin coste adicional para el propio cliente. En este sentido consideramos que la imagen de la empresa, como factor que genera confianza en los clientes, juega un papel importante como barrera para entrar en este sector.

- Establecimiento de interrelaciones estratégicas con los proveedores: Los proveedores en este caso son las empresas que prestan los servicios que se requieren en los enlaces matrimoniales. Estas empresas son múltiples y de diferente condición. Por ejemplo, dentro del sector de las empresas que se dedican al catering podemos encontrar un cierto grado de especialización a diferencia de lo que ocurre con las empresas que prestan servicios de fotografía, maquillaje., etc. que desarrollan su actividad en un entorno más fragmentado.

Tratándose de un entorno tan diverso pueden surgir barreras de conocimiento en algunos sectores, principalmente en el ámbito del lugar de celebración y el banquete.

En este sentido, existen empresas muy conocidas en el sector del servicio de catering en las bodas (Casa Mónico, José Luis...) que han pactado la exclusividad con empresas que ofrecen el lugar de celebración del enlace. Es decir, los clientes que contraten un determinado lugar de celebración también aceptan que el catering sea servido por una de las empresas a las que anteriormente hacíamos referencia.

Además, en la actualidad están surgiendo empresas que gestionan integralmente la boda ofreciendo lugares de celebración en exclusiva, lo que implica una garantía de disponibilidad para los futuros contrayentes.

De acuerdo a lo anteriormente expuesto consideramos que las barreras de entrada en el sector pueden calificarse como medias-bajas dado que las dificultades explicadas no son lo suficientemente relevantes como para hacer muy difícil la entrada en el sector.

En lo que se refiere a las barreras de salida del sector deben ser calificadas como bajas. La barrera más relevante está constituida por las obligaciones que se deriven de las relaciones que se hayan establecido con los proveedores. En este sentido, habría que tener en cuenta los contratos pendientes que

se hayan celebrado con las empresas que ofrecen los servicios a los que anteriormente hemos hecho referencia.

Además, puede haberse pactado un determinado período de colaboración que en caso de no cumplirse podría dar lugar a una indemnización por incumplimiento de contrato.

MATRIZ RENTABILIDAD - RIESGO

Las barreras de entrada determinan la posibilidad de obtener beneficios reales y las barreras de salida son las que condicionan el riesgo del sector.

Las barreras de entrada en el sector de las empresas que gestionan íntegramente las bodas son medias-bajas por lo que la posibilidad obtener beneficios reales también debe ser calificada como media-baja, es decir, los rendimientos que pueden esperarse no serán muy elevados.

En esta línea, las barreras de salida también son bajas de modo que el riesgo que se asume al entrar en este sector no es elevado.

ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL SEGÚN EL MODELO DE LOS ENTORNOS GENÉRICOS DEL BOSTON CONSULTING GROUP

Este modelo se construye sobre la base de dos variables:

- el número de fuentes de ventaja competitiva : que pueden definirse como las posibilidades que ofrece el mercado para la segmentación
- el tamaño de las ventajas competitivas obtenibles.

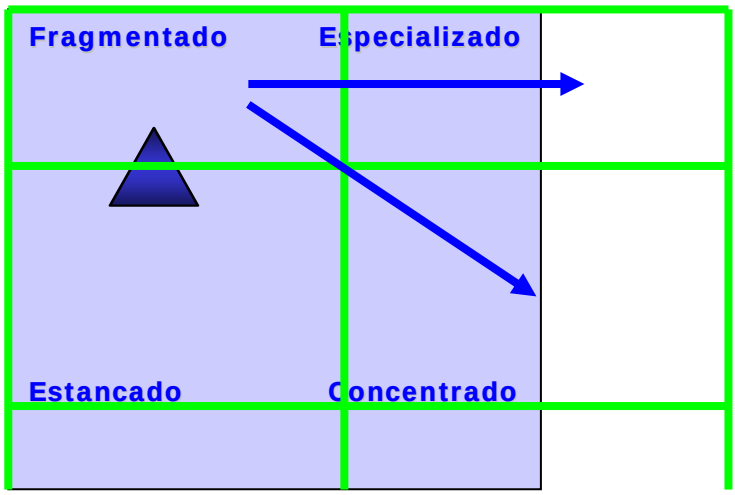
En un sector, las posibilidades de segmentación serán mayores cuantas más fuentes de ventaja competitiva diferentes haya y el tamaño potencial de las ventajas competitivas se relaciona con las barreras de entrada en dicho sector. De este modo, si las barreras de entrada son muy altas el tamaño de las ventajas competitivas será grande y viceversa.
De acuerdo con estos factores, Boston Consulting Group define cuatro entornos estratégicos genéricos:

- Entornos fragmentados
- Entornos especializados
- Entornos concentrados

- Entornos estancados.

La representación gráfica de este modelo aplicado al sector que constituye el objeto de nuestro estudio es la siguiente:

MODELO BCG



CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EXTERNO GENÉRICO DEL SECTOR DE ACTIVIDAD:

De acuerdo al análisis anteriormente realizado los factores más relevantes a tener en cuenta son:

- Posibilidades de segmentación
- Aumento previsible de la oferta
- Aumento previsible de la demanda
- Clima competitivo
- Poder de negociación de los proveedores
- Existencia de productos sustitutivos
- Amenaza de nuevos entrantes

AMENAZAS Y OPORTUNIDADES

De acuerdo con las conclusiones extraídas del análisis externo genérico del sector (incluyendo el macroentorno y el microentorno), podemos realizar la siguiente clasificación:

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Incremento del precio de la vivienda Aumento previsible de la oferta Clima competitivo Poder de negociación de los proveedores Existencia de productos sustitutivos Amenaza de nuevos entrantes	Incentivos públicos para acceder a una vivienda Crecimiento de los créditos bancarios (en especial, los hipotecarios) Tipos de interés bajos Evolución positiva del empleo Creciente número de inmigrantes (especialmente el segmento con mayor cualificación profesional) Incorporación de la mujer al mundo laboral Retraso en la edad para contraer matrimonio Desarrollo de nuevas tecnologías (incremento del número de usuarios de Internet) Posibilidades de segmentación Aumento previsible de la demanda

AMENAZAS

- El progresivo incremento del precio de la vivienda constituye una amenaza para DIQSI ya que supone un freno para tomar la decisión de contraer matrimonio. Además, como hemos señalado anteriormente, en España existe una clara preferencia por adquirir la vivienda en régimen de propiedad (frente a las viviendas en régimen de alquiler).

- El aumento progresivo de la oferta generado por la entrada de nuevas empresas en el sector y la política de franquicias que están llevando a cabo las empresas que ya están posicionadas supone una amenaza para DIQSI puesto que intensificará la intensidad del clima competitivo.

- El clima competitivo existente en este sector se caracteriza por una estructura de la oferta sectorial atomizada. Es decir, existen diversos competidores de tamaño pequeño que ofrecen servicios muy similares. Estas empresas ya están posicionadas en el mercado y ya tienen establecidas las relaciones con los proveedores de servicios correspondientes. Este hecho provoca que el clima competitivo suponga una amenaza para DIQSI, empresa de nueva creación que tendrá que posicionarse en el mercado y establecer relaciones con determinados proveedores.

- Existe una amenaza especialmente relevante que procede del poder de negociación de los proveedores. DIQSI pretende dirigirse a un segmento medio- alto y alto de la sociedad, lo que implica una selección minuciosa del tipo de proveedores con los que trabajará. Este tipo de proveedores gozan de cierta notoriedad de marca en el mercado, lo que mejora su posición negociadora.

- La posibilidad de que sean los propios novios los que organicen su enlace (producto sustitutivo) constituye una evidente amenaza para DIQSI. Además, los clientes potenciales se muestran reticentes a que un tercero organice su boda, aunque no suponga coste adicional.

- Finalmente, existe la posibilidad de que entren nuevas empresas en el sector ya que éste se encuentra en crecimiento y las barreras de entrada son bajas. Este factor constituye una amenaza para DIQSI ya que dificultaría su posicionamiento y reconocimiento en el mercado.

OPORTUNIDADES

- Los incentivos públicos para acceder a una vivienda, como la reforma del IRPF o el nuevo Plan de Vivienda 2002-2005, pueden acelerar la decisión de contraer matrimonio lo que constituiría una oportunidad para DIQSI que vería incrementado su número de clientes potenciales.

- El crecimiento de los créditos bancarios, en especial los hipotecarios, indican que una gran parte de la población está adquiriendo viviendas aprovechando los bajos tipos de interés que se están ofreciendo por la política seguida por el Banco Central Europeo. Esta posibilidad de financiación facilita la compra de la vivienda, que es uno de los factores para tomar la decisión de contraer matrimonio. Todo ello supone un incremento de los clientes potenciales de DIQSI.

- La evolución positiva del empleo anteriormente analizada también incide en el número de bodas. En el caso de DIQSI, constituye una oportunidad, especialmente en lo que se refiere al segmento de profesionales y directivos.

- En cuanto al creciente número de inmigrantes, también constituye una oportunidad para DIQSI, especialmente en lo que se refiere a aquellos inmigrantes con una notable cualificación profesional (según datos publicados por el INE, este segmento constituyó en el año 2000 el 28 % del total de inmigrantes censados).

- La incorporación de la mujer al mundo laboral y su mayor presencia en cargos directivos supone una oportunidad para DIQSI ya que, al asumir mayores obligaciones profesionales, disminuye su tiempo para la organización de la boda.

- El retraso en la edad para contraer primer matrimonio (30 años en los hombres y 28 años en las mujeres) constituye una oportunidad en el sentido de que pueden haber adquirido una mayor estabilidad en el trabajo y un mayor nivel de renta.

- El desarrollo de nuevas tecnologías y el incremento del número de usuarios de Internet, constituye una oportunidad para DIQSI que prestará especial atención a los sistemas de información.

- Las posibilidades de segmentación que ofrece el mercado por tipo de cliente, y en consecuencia por el tipo de servicio ofrecido, constituye una oportunidad para DIQSI que se centrará en profesionales y directivos del segmento medio- alto y alto de la sociedad.

- Finalmente, se prevé un aumento previsible de la demanda que procede de la generación Baby Boom y de las expectativas de crecimiento del número de bodas celebradas por el segmento que hemos estudiado, según datos publicados por el INE. La demanda creciente supone una oportunidad para DIQSI, especialmente en lo que se refiere al segmento medio- alto y alto que fue objeto de estudio en la investigación de mercado.

CADENA DE VALOR Y FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

A continuación vamos a analizar la cadena de valor del sector, dentro de la cual radican los factores críticos para tener éxito en esta actividad.

ACTIVIDADES PRINCIPALES: SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN

Los factores críticos de éxito del sector de las empresas que organizan integralmente enlaces matrimoniales son:

Este modelo de negocio se basa en gran parte en la relación y comunicación con los proveedores.

Es preciso tener conocimiento “a tiempo real” de la disponibilidad de cada proveedor, de manera que se pueda diversificar riesgos en caso de tener que contar con la colaboración de otros proveedores distintos.

Además, es importante conocer cualquier tipo de cambio o incremento de la actividad de los mismos. Por ejemplo, en el caso de las empresas de catering, es necesario saber si tienen algún nuevo establecimiento, finca o zona habitable para la realización de las bodas, así como su exclusividad. Lo mismo ocurre con otro tipo de proveedores como las agencias de viajes que modifican continuamente su información sobre los destinos y las ofertas que promocionan.

RELACIONES ESTRATÉGICAS CON PROVEEDORES:

Además de todo lo anterior es preciso establecer relaciones estratégicas con los proveedores de servicios.
Las empresas competidoras que actualmente operan en el sector tienen asentadas buenas relaciones con los proveedores, que en muchos casos serán los mismos que los de DIQSI.

La existencia de estas relaciones ya establecidas provoca que las comisiones pactadas puedan ser más beneficiosas, mejorando la posición negociadora de las empresas que organizan bodas.

LOCAL O ESTABLECIMIENTO:

Un factor clave para tener éxito en el sector es transmitir una imagen de calidad a los clientes en la primera impresión percibida de la empresa. Por ello, consideramos que una óptima presencia de la oficina y del local es decisiva a la hora de transmitir plena confianza en los servicios que se prestan.

Las empresas que desarrollan su actividad en este sector disponen de una oficina de unos 40 M2, en donde podemos encontrar dos despachos y una pequeña sala de recepción.

MARKETING

Este apartado es fundamental en este sector. Una óptima utilización de las herramientas del marketing mix proporcionará sin duda un ROI muy interesante a medio plazo.

La posibilidad de segmentar las diferentes ofertas por tipo de cliente, e incluso por “cada cliente” es otro factor decisivo para tener éxito en la actividad objeto de nuestro estudio.

Las empresas que desarrollan su actividad en este sector orientan sus esfuerzos económicos y humanos a conseguir posicionarse en el mercado y alcanzar cierta notoriedad de marca.

En este sentido, tratan de abarcar diversos canales de comunicación: páginas Web, presencia en ferias especializadas, revistas del sector, etc...

Dentro del Marketing, la orientación al mercado es particularmente relevante.
Las empresas orientadas al mercado son conscientes de que, para diferenciarse y poder contar con claras ventajas competitivas, es necesario asignar un mayor alcance a los canales de venta.

ORIENTACIÓN AL MERCADO:

Tener una buena organización de venta significa tener éxito con sus propios productos / servicios, exaltar la relación de partnership con la clientela y tener un estándar de resultados previsibles de todos los vendedores y, por lo tanto, de la empresa.

Una empresa orientada al mercado es una organización que mira hacia afuera, para tomar desde allí sus decisiones.

SERVICIO AL CLIENTE:

El servicio al cliente puede definirse como el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

El servicio al cliente en este sector de actividad es especialmente importante como factor que genera confianza. Los clientes necesitan una información detallada de los servicios que requieren para la celebración de su boda y un asesoramiento continuo hasta la prestación definitiva del servicio.
Todo ello implica la necesidad de que las empresas orienten sus recursos materiales y humanos a la plena satisfacción de las necesidades y preferencias de los clientes.

FUNCIONES DE APOYO: ADMINISTRACIÓN

Los procesos administrativos son imprescindibles para un buen control de la gestión de la empresa. Saber con exactitud cuales son los clientes, de donde vienen, y cuales son sus preferencias, así como ser capaz de gestionar cada cliente de forma individual no sólo estandariza los procesos y reduce costes sino que es percibido como valor añadido por parte del cliente y del proveedor.

Los recursos financieros suponen uno de los factores relevantes para gozar de una posición competitiva y seguridad dentro del mercado.
Al inicio de la actividad, DIQSI, no contará con grandes sumas de capital y la financiación de su crecimiento se realizará, en parte, a través de sucesivas ampliaciones de capital.

FINANZAS:

Sin embargo, las empresas que actualmente están posicionadas en el sector de actividad cuentan con otra vía de financiación muy importante que está constituida por los proveedores. Como hemos señalado anteriormente, las empresas competidoras ya tienen establecidas una serie de relaciones con los proveedores lo que mejora su posición negociadora para conseguir mayores comisiones y plazos más amplios para pagar a los mismos.

OBJETIVOS Y ESTRATEGICA CORPORATIVA

OBJETIVOS CORPORATIVOS

Los objetivos corporativos propuestos para DIQSI van en relación directa con nuestra misión, visión y filosofía, por lo que afectan directamente a cuatro áreas funcionales de nuestra empresa.
Estos objetivos están orientados a largo plazo, ya que definimos nuestras intenciones como empresa en un horizonte temporal amplio y duradero.

OBJETIVO	AREA AFECTADA
· Año 1: 0,20 % · Año 2: 0,33 % · Año 3: 0,45 %	Marketing Cuota de Mercado
· M/P " Bodas selectas" · L/P Nuevos productos (Coktails, cenas...)	Orientación al mercado
· Satisfacción máxima · Minimizar número de quejas	Servicio al cliente
· Financiación estable	Recursos Financieros

MARKETING – CUOTA DE MERCADO

DIQSI es consciente de la importancia de cubrir el público objetivo, segmentándolo lo máximo posible, y centrarse fundamentalmente en ese nicho determinado.

El año pasado (2001), según el INE (Instituto Nacional de Estadística), se celebraron aproximadamente en Madrid 30.000 bodas, de las cuales un 24,07% (7.221) fueron celebradas por nuestro target, es decir, directivos y profesionales de la Administración y de la Empresa privada.

El objetivo, en términos de cuota de mercado de DIQSI, y para el primer año, es conseguir una cuota de mercado del 0,20%, lo que supondría organizar 15 bodas a lo largo del año.

Para el segundo año, el número de bodas se incrementaría un 8,24%, es decir, se celebrarían 636 bodas más, un total de 8.357 bodas. DIQSI tiene el objetivo de realizar 28 bodas en todo el año, lo que supondría una cuota del 0,33%.

El tercer año, se celebrarán 9.405 bodas. DIQSI tiene como objetivo organizar 41 enlaces matrimoniales en el ejercicio, lo que supone una cuota del 0,45 %.

ORIENTACIÓN AL MERCADO

La unidad estratégica de negocio de DIQSI estará basada fundamentalmente en los servicios integrales de bodas dirigidos a un público determinado, integrado por profesionales y directivos.

Di que sí pretende ser reconocida en el mercado por alta calidad y diferenciación. Para ello, pondrá el acento en:

- La selección de los proveedores que ofrezcan los servicios de mayor calidad en el mercado, aunque ello implicara un precio más elevado.
- Ubicación y decoración del local.
- Atención al cliente.

También cabe mencionar que, a largo plazo, y debido a la estacionalidad de la actividad el mayor número de bodas se celebran en Septiembre y Enero cuenta con el menor número de celebraciones de todo el año), diversificaremos nuestra oferta de productos (organización de Cocktails, cenas de empresa, cenas de Escuelas de Negocios...).
Todos los productos nuevos que se lancen estarán en relación con la actividad actual, de modo que se aprovecharán las sinergias obtenidas con los proveedores, y el know-how adquirido.

El objetivo primordial de DQSI está orientado a la máxima satisfacción de nuestros clientes, ofreciendo un trato personalizado y de la más alta calidad.

SERVICIO AL CLIENTE

Para lograr este objetivo, desarrollaremos una serie de estrategias funcionales en los factores críticos de éxito que estén directamente relacionados con el servicio al cliente. A través de estas estrategias se tratará de minimizar todo lo posible el número de quejas de nuestros clientes.
Para el primer año de nuestra actividad, estimamos tener un 5% de quejas provenientes de nuestros clientes.
El segundo año, y debido a la experiencia adquirida en dicho periodo, estimamos tener un 3% de quejas, y el tercer año disminuir las quejas hasta un 2%.

RECURSOS FINANCIEROS

El objetivo principal que afecta directamente al área financiera consiste en mantener una financiación estable. El crecimiento debe ser financiado con deuda a largo plazo o a través de ampliaciones de capital.

LA ESTRATEGIA CORPORATIVA

Nuestro primer objetivo es crear la empresa DQSI que tiene por objeto la organización integral de bodas.
La estrategia corporativa de DQSI radica en la diferenciación que se apoyará en tres pilares principales:

- Dirigir el servicio a un segmento alto y con gran potencial: La empresa de nueva creación, DQSI, dirigirá todas sus acciones hacia un público determinado, constituido por hombres y mujeres de entre 25 y 35 años, con un notable poder adquisitivo y que estén dispuestos a casarse.

- La ubicación del local o punto de venta: La decoración del local y la elección de la calle para el establecimiento del mismo son muy importantes, ya que nos permitirá conseguir una creciente notoriedad de marca en el sector. El local estará ubicado en Paseo de la Habana número 15 en Madrid.

- La atención personalizada al cliente actual y al potencial: Un rasgo distintivo de la organización será la atención personalizada hacia sus clientes, considerando a cada uno de ellos como único. Por esta razón DQSI tratará de satisfacer todas las necesidades de sus clientes, a través de las estrategias funcionales que detallaremos con posterioridad. La atención se realizará en tres fases diferentes: antes, durante y después del enlace.

ESTRATEGIAS FUNCIONALES: PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

Una vez analizados los factores críticos de éxito del sector, proponemos las siguientes estrategias en cada uno de ellos para optimizar la posición competitiva de DIQSI frente a las demás empresas del sector.
Estas estrategias se implementarán progresivamente durante los tres primeros años de la actividad.

ACTIVIDADES PRINCIPALES

⇒ SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN:

Objetivo: Optimizar relación con proveedores

Estrategia: Crear un programa con una base de datos, a través del cual se almacenarán los datos de los clientes y permitirá una fluida comunicación con nuestros proveedores.

En este factor crítico de éxito, la competencia cuenta en su mayoría con el teléfono tradicional y fax.
DIQSI se comunicará a través del BodaPro, un programa muy sencillo y eficaz, que permite comunicarse con los proveedores en tiempo real y sin coste adicional.
Cuando un cliente precisa de una de nuestras ofertas, automáticamente se introducen todos los datos del evento en la base de datos de BodaPro, y se imprime una primera versión detallada con todos los datos y el presupuesto correspondiente.
De esta manera se dará una imagen de profesionalidad al cliente, ya que en menos de 5 minutos le podemos proporcionar diferentes presupuestos impresos ajustándose a los diferentes tipos de proposiciones.
Los datos a rellenar en BodaPro son los datos personales del cliente potencial, y los diferentes servicios de los que quiere disponer:

- Banquetes. Selección del local, menú, catering.
- Vestuario y complementos. Novios y acompañantes.
- Estilismo. Peluquería y maquillaje.
- Joyería. Alianzas y regalos de petición.
- Imprenta. Invitaciones y envío
- Listas de boda. Asesoramiento y organización.
- Floristería. Ramos de novia y arreglos florales.
- Vehículos. Coches y traslado de los invitados.
- Animación. Variedades, música y discoteca.
- Reportaje. Fotografía y vídeo.
- Luna de miel. Noche de bodas, viaje de novios.

Una vez rellenados los datos, se mandará inmediatamente un e-mail a los proveedores correspondientes con la solicitud determinada. Los proveedores nos contestarán con la disponibilidad de cada uno, la cual será confirmada al cliente en menos de 24 horas.

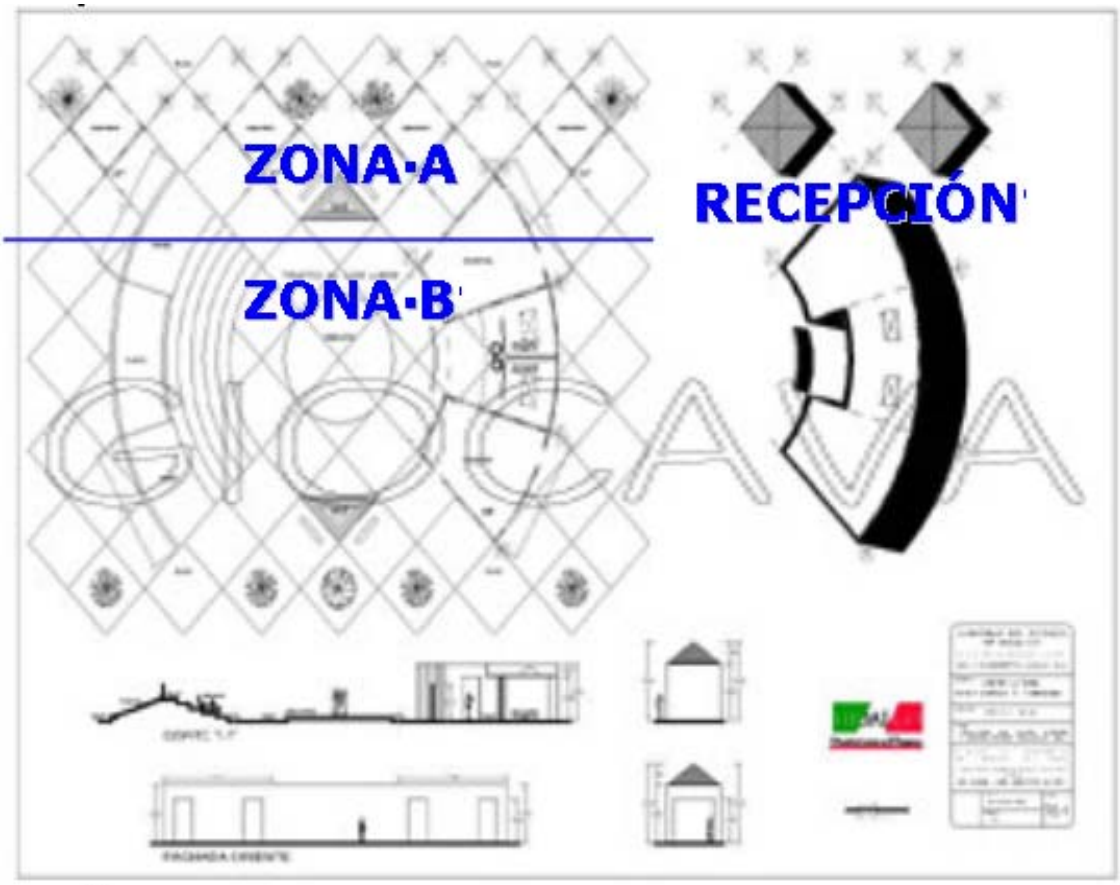
Para el funcionamiento óptimo de esta actividad se requiere simplemente de cada proveedor un e-mail.

- En el caso de que algún proveedor no pueda disponer de mail, o por cualquier circunstancia no conteste en menos de 12 horas, se le llamará por teléfono para confirmar.

⇒ LOCAL O ESTABLECIMIENTOS

Objetivo: Calidad del servicio y notoriedad de marca.

Estrategia: Diseño y Ubicación de local de 100 M2 en Paseo de la Habana.
DQSI arrendará un importante local en uno de los lugares más estratégicos de Madrid (Paseo de la Habana).
El local será diseñado de forma exclusiva y contemporánea, con unos escaparates que inviten a los clientes potenciales a entrar en el mismo. Además, se expondrán mejores opciones y ofertas ajustadas a los gustos de nuestro público objetivo.
En el local tratará de hacerse patente la estacionalidad. Es decir, dependiendo de la época estacional (Verano, Invierno...), se diseñará ajustándose a las características de cada estación en concreto, (nieve, hojas otoñales...).
La distribución interna del local estará claramente diferenciada: por un lado, se exhibirá todo lo referente al momento de casarse (Zona A), y por otro, todo lo referente al viaje de bodas. (Zona B).



Zona A
En este área del establecimiento se exhibirá algún traje prestado por los proveedores, los diferentes centros de flores, una gran mesa nupcial decorada con las diferentes opciones que las empresas de catering proporcionan, tartas

nupciales, formatos de tarjetas de invitaciones, de listas de boda...En definitiva, se expondrán los servicios más atractivos que ofrecen los proveedores.

Zona B
Esta parte del local estará centrada en los viajes de novios, y será diseñado y decorado con las mejores ofertas de nuestras agencias aliadas.

PRECIOS DE ALQUILER DE LOCALES COMERCIALES EN MADRID			
	1999(€/m2/año)	2000(€/m2/año)	2001(€/m2/año)
Ejes Tradicionales			
Serrano	995,28	1.182,79	1.334,25
Goya	616,64	721,21	829,4
Preciados	1.031,34	1.211,64	1.341,46
Ejes Comerciales			
Bravo Murillo	432,73	504,85	540,91
Princesa	558,94	631,06	721,21
C/Acalá/Quintana (Ciudad Lineal)	450,76	522,88	591,4
Ejes Secundarios			
Paseo de la Habana	396,67	512,06	548,12
Orense	432,73	540,91	562,55
Av. Albufera	414,7	504,85	519,27

FUENTE: Aguirre Newman. Mayo 2002

⇒ **MARKETING Y ORIENTACIÓN AL MERCADO:**

ESTRATEGIA	OBJETIVO
WEBSITE www.DIQSI.com	Calidad servicio Nº Clientes
FERIAS	Nº Clientes Posicionamiento
REVISTAS ESPECIALIZADAS	Nº Clientes Segmentación
MAILING	Nº Clientes Segmentación
TELEMARKETING	Calidad servicio Nº Clientes
PROMOCIÓN En el local Viaje de No Novios	Calidad servicio Nº Clientes

Estas estrategias se desarrollan detalladamente en el Plan de Marketing.

⇒ SERVICIO AL CLIENTE:

Objetivo: Captación.
Estrategia: Plena disponibilidad antes, durante y después del evento.
En DIQSI se pondrá el acento en atender las consultas de los clientes potenciales y actuales, ya sea a través de nuestra página Web o en el local.
Durante el transcurso de la boda, estaremos a disposición de nuestro cliente, asignándole un número de teléfono directo donde nos pueda llamar de inmediato en caso de no estar presentes en el acontecimiento.
Una vez finalizado el evento, y transcurridas 24 horas, se realizará una llamada de teléfono para comprobar que todo ha salido de la satisfactoriamente, felicitarles y agradecerles su confianza.

⇒ PROVEEDORES:

Objetivo: Servicio enfocado a nuestro segmento (Medio-alto alto.
Estrategia: Elección de proveedores que garanticen dicho servicio.
Como ya hemos comentado, nos dirigimos a un público determinado, integrado fundamentalmente por profesionales de alto nivel y directivos.
En este sentido, la elección de los proveedores sigue la misma línea, enfocándonos en 2 ó 3 de cada servicio que sean reconocidos por su calidad para mantener la diferenciación que DIQSI pretende generar.
La relación detallada de los proveedores se recoge en el Anexo 3.

FUNCIONES DE APOYO

⇒ ADMINISTRACIÓN

Objetivo: Control de gestión
Estrategia: BodaPro; Se creará un programa con una base de datos, a través del cual se almacenarán los datos de los clientes.
DIQSI cuenta con un programa muy sencillo y eficaz (BodaPro que ha sido anteriormente explicado), el cual permite acceder a una base de datos propia en la que se almacenan y gestionan todos los datos nuestros clientes.
Además, a través de este programa, nos podemos comunicar inmediatamente con los clientes a través de e-mail.

⇒ FINANZAS:

DIQSI tratará de financiar su crecimiento con financiación estable. En los tres primeros años de actividad, la base de esta financiación estará constituida por sucesivas ampliaciones de capital.

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS FUNCIONALES

Las estrategias funcionales anteriormente descritas se implementarán progresivamente a lo largo de los tres primeros años de la actividad:

⇒ AÑO 1

- Ubicación y diseño del local o establecimiento:
Objetivo: Calidad del servicio y notoriedad de marca.
Estrategia: Diseño y Ubicación de local de 150 M2 en Paseo de la Habana.

- Marketing y Orientación al mercado

Objetivo: Calidad del servicio, posicionamiento, captación de clientes y segmentación.
Estrategia: Website, Ferias, Revistas especializadas, Mailing, Telemarketing y Promociones.
Así, en el primer año de actividad, de acuerdo con las estrategias descritas, nuestros puntos fuertes y débiles serían los siguientes:

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
· Local y Ubicación	· Sistemas de información (comunicación con proveedores) · Recursos Financieros · Administración (Gestión de clientes)

⇒ AÑO 2

- Local o Establecimiento:
Objetivo: Mejorar la Calidad del servicio y aumentar la notoriedad de marca.
Estrategia: Mantener la ubicación de local y mejorar el diseño del mismo.
- Marketing y Orientación al mercado:
Objetivo: Mejorar la calidad del servicio, el posicionamiento, aumentar la cuota
Estrategia: Mejorar Website, incrementar la presencia en Ferias, en revistas especializadas y actualizar Mailing, Telemarketing, y Promociones.
- Sistemas de información y comunicación (BodaPro)
Objetivo: Optimizar relación con proveedores.
Estrategia: Crear un programa con una base de datos, a través del cual se almacenarán los datos de los clientes y permitirá una fluida comunicación con nuestros proveedores.
En el segundo año, nuestros puntos fuertes y débiles serían:

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
· Local y Ubicación · Marketing · Sistemas de información (comunicación con proveedores) · Administración (Gestión de clientes)	· Recursos Financieros

⇒ AÑO 3

En el tercer año de la actividad se mantendrán y mejorarán, en función de los resultados obtenidos, las estrategias anteriormente mencionadas en las siguientes áreas:

- · Local o Establecimiento.
- · Marketing y Orientación al mercado.
- · Sistemas de información y comunicación (BodaPro).

Con el fin de que los Recursos financieros dejen de constituir un punto débil de la empresa, trataremos de conseguir:

- Una reducción de los costes de Marketing.
- Un aumento de los ingresos, a través del incremento del margen pactado con los proveedores. Al aumentar nuestra cuota de mercado, nuestro poder negociador mejorará frente a dichos proveedores.

A pesar de estas mejoras, los recursos financieros no podrán ser considerados como una fortaleza en comparación a los competidores.

PUNTOS FUERTES	PUNTOS DEBILES
· Local y Ubicación · Marketing · Sistemas de información (comunicación con proveedores) · Administración (Gestión de clientes)	

ATRACTIVO DEL SECTOR DE ACTIVIDAD Y POSICIÓN COMPETITIVA DE DIQUESI

Para medir estas dos variables utilizaremos la Matriz de Mc. Kinsey

1. Atractivo del sector de actividad

Esta variable se determina genéricamente, es decir, independientemente de la posición competitiva que DIQSI pueda tener en él.
El atractivo del sector depende de las valoraciones que hemos realizado en el análisis externo genérico.
En este sentido, las variables que contribuyen con carácter general al atractivo de un sector de actividad son:

- Barreras de entrada altas.
- Barreras de salida bajas.

- Segmentación posible alta.
- Poca importancia de tener cuota.
- Poder de los proveedores poco relevante.
- Poder de los clientes poco relevante.
- Baja amenaza de productos sustitutivos.
- Sector en fase temprana del ciclo de vida.
- Baja estacionalidad de las ventas (Anexo 4).

Estos factores serán puntuados según su grado de concurrencia en el sector que analizamos.

2. Posición competitiva de DIQSI

Para determinar esta variable es necesario puntuar a Di que sí cada uno de os factores críticos de éxito del sector.
DIQSI mejorará progresivamente su posición competitiva en el mercado a través de la implementación de las estrategias funcionales anteriormente descritas.

Como puede observarse, el atractivo del sector es medio-alto y la posición competitiva de DIQSI irá mejorando progresivamente durante los primeros tres años de actividad.

Finalmente, hacemos referencia a la Matriz de Arthur D. Little que cruza la posición competitiva con el ciclo de vida de la actividad (en este caso, principio de crecimiento).

PRODUCCIÓN Y OPERACIONES

LA BODA: UN GRAN PROYECTO

El proyecto, en nuestro caso, se identifica con la organización de la boda, cuyo resultado es la celebración de la misma. La organización de la ceremonia está formada por un conjunto de tareas interrelacionadas que deben ejecutarse para alcanzar un objetivo preestablecido.

Las tareas se caracterizan por tener un inicio y un final perfectamente definido, requieren el empleo de uno o más recursos e incluso algunas tareas comparten recursos.

⇒ Los objetivos que se persiguen son los siguientes:

- Control de ejecución en el tiempo, cantidad y calidad.
- Seguimiento de suministros.

- Aprobación, descripción y programación de tareas imprevistas y adicionales.
- Informe a todos los niveles según sus necesidades.
- Control de la faz administrativa.
- Resolución de situaciones de compromiso que se creen por atrasos o adelantos en materia de plazos, costes, y uso de recursos.

Una vez iniciado el proyecto pueden aparecer situaciones inesperadas, que pueden afectar al desarrollo del mismo, incluso produciendo un retraso en la finalización del proyecto. Ante estas situaciones podremos actuar de la siguiente forma:

1. Problemas financieros

- Desplazamiento de las tareas usando sus tiempos de realización.
- Cambio de la modalidad de ejecución.
- Aumento del plazo de ejecución.

2. Problemas de uso de recursos

- Desplazamiento de las tareas usando sus tiempos de realización.
- Cambio de la modalidad de ejecución.
- Aumento del plazo de ejecución.
- Cambio de proveedor.
- Cambio de tipo de recurso

.

3. Problema con los plazos

- Cambio de modalidad de ejecución.
- Aumento de recursos.

4. Coste total del proyecto

- Cambio del tipo de recurso buscando opciones que se adapten a las necesidades del cliente.

SERVICIOS OFRECIDOS POR DIQUESI

Los servicios de DIQSI son los siguientes:

- CATERING

El catering incluye el salón o finca en que se sirve, ya que las empresas de catering tienen exclusividad en muchas fincas y salones.

Una vez que los novios decidan cuales son sus preferencias sobre el catering, DIQSI buscará dentro del mercado las mejores opciones que se adapten a las exigencias de los novios, realizando una lista de los mismos y teniendo en cuenta la disponibilidad del mismo.

El siguiente paso consistiría en visitar los posibles lugares donde se puede realizar la comida o la cena. Una vez visitado los lugares, donde se realizará la recepción, los novios decidirán el lugar definitivo donde se realizará la recepción, y por último se realizará un presupuesto sobre el catering, dependiendo del número de invitados.

- IGLESIAS

DIQSI tendrá una base de datos con todas las iglesias de la Comunidad, y realizará los trámites necesarios para reservarla, según las preferencias indicadas por los novios. Ante cualquier incidencia DIQSI ofrecería otras opciones a los novios.
Además se informará de todas las fechas de iniciación de cursos prematrimoniales, para facilitar la realización de los mismos.

- INVITACIONES

Las invitaciones que ofrecerá DIQSI se caracterizarán por su diseño. DIQSI tendrá un muestrario de diferentes tipos de invitaciones donde los clientes elegirán aquella que más les guste. Si ninguna de las invitaciones del muestrario fuera de su agrado, DIQSI buscaría dentro del mercado aquella que más se adaptase a los novios. Una vez seleccionada el tipo de invitación DIQSI realizaría el pedido a la imprenta. Normalmente se realizará un pedido superior al de los invitados por motivos de seguridad como por ejemplo algún invitado de última hora.

- TRAJE DE LOS NOVIOS

La elegancia será uno de los aspectos más importantes a la hora de elegir a estos proveedores. En este sentido DIQSI ofrecerá una lista de sastres y tiendas, que se adaptarán a las preferencias del estilo de los novios. El traje de los novios es uno de los detalles más importantes el día de la boda. Por esta razón, será necesario coordinar una serie de pruebas previas para su perfecta adaptación.

- LA DECORACIÓN

El buen gusto y la originalidad serán los rasgos distintivos para elegir a los proveedores. Otro de los aspectos más llamativos de una boda es la decoración (floral, objetos de decoración...).
La decoración se centrará en dos lugares básicos: el lugar de celebración y el lugar de recepción, por tanto DIQSI se encargará de la coordinación junto con el decorador para que el resultado se adapte a las exigencias de los novios.

- LAS ALIANZAS

La calidad y la elegancia en la línea de los anillos serán muy importantes en el momento de elegir a los proveedores. El servicio de DIQSI se basará en concertar una cita entre los novios y la joyería elegida, en donde se elegirán los anillos, y una vez que el joyero haya realizado los anillos, DIQSI avisará a los novios, para que los recojan en la joyería.

- FOTOGRAFÍA Y VÍDEO

En este servicio DIQSI pondrá en contacto al cliente con la cámara de vídeo y el fotógrafo, y los novios elegirán el que más les convenza ya que, previamente, habrán comprobado la profesionalidad de los mismos a través de algunos de sus trabajos más recientes.

La función de DIQSI será coordinarse con los profesionales para realizar el trabajo solicitado. Además, DIQSI comunicará a los profesionales el lugar de residencia de los novios, el lugar donde se realizará la ceremonia y el lugar donde se realizará el banquete. Este trabajo se desarrollará en tres fases: antes, durante y después de la boda.

- Antes de la boda, DIQSI comunicará a los profesionales la residencia del novio y de la novia para realizar las fotografías con la familia.
- Durante de la boda el profesional fotografiará todos los momentos emotivos que ocurran, o aquellos momentos que hayan solicitado los novios.
- Después de la boda, se realizarán la mayoría de las fotos del reportaje.

- ANIMACIÓN- ORQUESTAS

DIQSI recomendará a sus clientes que la elección de la orquesta se realice con mucho tiempo de antelación, ya que las mejores orquestas están muy solicitadas. En este sentido DIQSI ofrecerá un número de orquestas que se adapten a las preferencias de los novios.

- LISTA DE BODAS

Los novios elegirán donde desean realizar su lista de bodas y DIQSI ofrecerá a los novios la posibilidad de volcar todos los productos elegidos en su página Web para facilitar la compra de los regalos por parte de los invitados.

- LA TARTA

Una vez que los novios hayan determinado el número de invitados, DIQSI se pondrá en contacto a la pastelería con los novios para que decidan todos los detalles de la tarta.
Posteriormente DIQSI comunicará a la pastelería la hora y el lugar del banquete. El representante de DIQSI supervisará la conformidad del producto según las exigencias de los novios.

- PELUQUERÍA Y MAQUILLAJE

El buen gusto será el rasgo distintivo de estos profesionales, además de la posibilidad de desplazamiento a las respectivas casas de los novios. Por tanto, como en el resto de servicios DIQSI se coordinará con estos profesionales para indicarles el lugar al que tienen que dirigirse.

- EL TRANSPORTE

Este servicio se refiere al transporte de los novios el día de la celebración y al transporte de aquellos invitados que lo solicitasen.

Los vehículos que ofrecerá DIQSI a sus clientes se dividirán en dos líneas principales:

- Una de época (coches antiguos)
- Otra modernista (coches como limusinas)

El servicio consistirá en la coordinación con el cliente y con el proveedor. DIQSI ofrecerá al cliente las posibilidades existentes y el cliente determinará el tipo de vehículo que se utilizará el día de la ceremonia. Una vez elegido el vehículo, DIQSI se encargará de organizar todos los detalles, comunicando al proveedor la fecha y la hora de la ceremonia y hasta que hora son necesarios los servicios del mismo una vez celebrada la ceremonia.
Los novios también podrán contratar el servicio de transporte para los invitados. Se tratará de la contratación de microbuses o autobuses dependiendo del número de invitados con problemas de desplazamiento.
La salida de los autobuses se realizaría de una plaza céntrica a una determinada hora del día.

- SERVICIO DE VIAJES

El servicio de viajes tiene la peculiaridad de que el proveedor se encuentra en el local de DIQSI, por tanto el cliente no tendrá que desplazarse para buscar los mejores destinos para el viaje de novios.

- SERVICIO DE CARPAS

Este servicio esta íntimamente ligado a todos aquellos acontecimientos realizados en fincas. El servicio consiste en la coordinación con el cliente y con el proveedor. El cliente determinará el modelo y color de la carpa. Una vez comunicadas las exigencias del cliente, se determinará el lugar y la hora donde se realizará el montaje del producto.

- EL DIA DE LA BODA

El día de la boda, DIQSI centrará su atención en dos ámbitos distintos:

- Realizará un exhaustivo control sobre los servicios contratados por los novios.
- Prestará todo su apoyo a los novios ante cualquier dificultad que pudiera surgir en el transcurso del día (previo requerimiento de los novios).

En conclusión, DIQSI pretende que la coordinación de todas las actividades de la boda sea perfecta, para que los novios puedan disfrutar de un día tan especial.
La planificación de la boda y las actividades principales del representante de Di que sí se detallan en los Anexos 5 y 6.

DIAGRAMA PERT

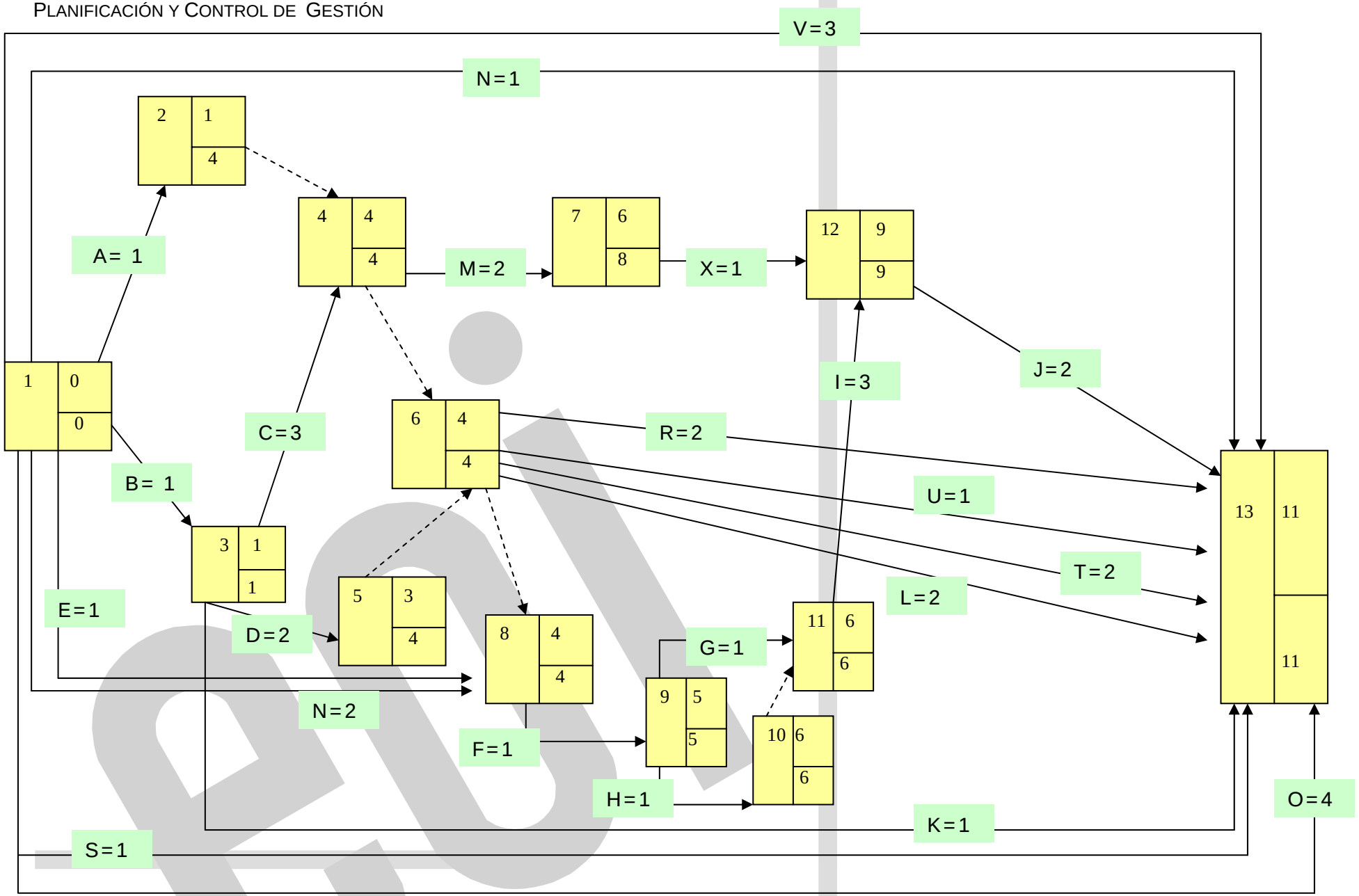
⇒ ACTIVIDADES NECESARIAS PARA LA CORRECTA ORGANIZACIÓN DE LA BODA

A: Determinar el número aproximado de invitados a la celebración.
B: Decidir la fecha y la hora de la ceremonia.
C: Elegir y reservar el salón.
D: Elegir y reservar el lugar donde se realiza la ceremonia.
E: Elegir el tipo de invitación para comunicar el acontecimiento.
F: Imprimir las invitaciones.
G: Mandar las invitaciones por correo.
H: Realizar una visita personal comunicando el futuro enlace.
I: Realizar un recuento de todas las confirmaciones de asistencia.
J: Distribución de los invitados en las mesas según su parentesco.
K: Cursillos prematrimoniales.
L: Seleccionar y contratar la orquesta de la ceremonia.

M: Selección del menú.
N: Elegir la lista de bodas y comunicarlo a los invitados.
Ñ: Seleccionar los anillos de boda.
O: Elección de los trajes de boda.
Q: Elección de la tarta de los novios.
R: Elección del profesional encargado del vídeo y fotografía.
S: Selección de la maquillador/a y del peluquero/a.
T: La elección del decorador.
U: La elección del vehículo para desplazarse el día de la boda.
V: La elección del destino de la luna de miel.
W: Contratar las carpas.
X: Degustación de los menús.

⇒ MATRIZ DE PRECEDENCIAS

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	Ñ	O	Q	R	S	T	U	V	W	X
A						1						1	1				1	1		1	1		1	
B			1	1																				
C						1						1	1				1	1		1	1		1	
D						1						1						1		1	1			
E						1																		
F							1	1																
G									1															
H									1															
I										1														
J																								
K																								
L																								
M																								1
N						1																		
Ñ																								
O																								
Q																								
R																								
S																								
T																								
U																								
V																								
W																								
X										1														


V=3
N=1
2 1 4
4 4 4
7 6 8
12 9 9
A= 1
M=2
X=1
J=2
1 0 0
I=3
6 4 4
C=3
R=2
B= 1
U=1
3 1 1
T=2
L=2
13 11 11
E=1
5 3 4
D=2
8 4 4
G=1
11 6 6
N=2
9 5 5
F=1
10 6 6
H=1
O=4
K=1
S=1

⇒ LA REALIZACIÓN DEL PERT SE JUSTIFICA, PORQUE NOS HA PERMITIDO CONOCER:

- El número de días que diqsi destinará en cada actividad del proyecto y por tanto el número estimado de días para la realización del mismo (11 días, que representan 88 horas laborables para la realización de una boda)
- Las fechas tempranas y tardías en las que se pueden desarrollar las actividades.
- El camino crítico del proyecto, es decir, donde coinciden la fecha temprana y la tardía. Las actividades del camino crítico no permiten ningún retraso en su realización, ya que, si se produjera dicho retraso afectaría a todo el proyecto. Por tanto, diqsi tendrá que prestar especial atención a las siguientes actividades:
  - Determinar la fecha y la hora de la celebración.
  - Elegir la finca y la iglesia.
  - Imprimir las invitaciones y hacerlas llegar a los invitados.
  - La confirmación de asistencia.
  - Organización de las mesas.
- El resto de actividades que no pertenecen al camino crítico tendrán una holgura, que es el tiempo que se pueden retrasar las actividades sin que el proyecto se vea afectado.

PLAN DE MARKETING

INTRODUCCIÓN: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

De acuerdo con los análisis anteriormente realizados, las principales conclusiones que deben tenerse en cuenta en el Plan de Marketing son las siguientes:

⇒ EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE MATRIMONIOS

- En los últimos cinco años el número de matrimonios en España ha experimentado un crecimiento medio del 2, 23 %.
- El crecimiento medio de los matrimonios en Madrid se sitúa en torno al 3,82 %, siendo ligeramente superior al crecimiento medio nacional.
- Concretamente, los matrimonios celebrados por profesionales y directivos de la Administración y de la empresa privada han experimentado un crecimiento continuo y estable que se prevé constante para los próximos años (en torno al 8,2 %).
- Finalmente, en cuanto a las proyecciones previstas para los próximos años, se espera un aumento previsible de la demanda que procede de la

generación Baby boom y de las expectativas de crecimiento del número de bodas celebradas por el segmento que hemos estudiado, según datos publicados por el INE.

- También cabe mencionar que, al crecimiento anteriormente descrito, han contribuido en cierta medida determinadas decisiones político – económicas como los bajos tipos de interés que han fomentado el crecimiento de los créditos hipotecarios, los planes de vivienda, el creciente número de inmigrantes o la evolución del empleo (todos estos factores son relevantes a la hora de tomar la decisión de contraer matrimonio).

⇒ ANÁLISIS EXTERNO

En lo que se refiere al sector de las empresas que gestionan integralmente una boda, han experimentado un notable crecimiento en los últimos años.
Este crecimiento se debe en gran parte a la comodidad que supone para los clientes no tener que realizar todas las gestiones que requiere la celebración de una boda. Hay que tener en cuenta que la incorporación de la mujer al mundo laboral y el estilo actual de trabajo resta tiempo libre a los futuros cónyuges para realizar tales gestiones.
Además el mercado ofrece distintas formas de competir, segmentando los clientes y, en consecuencia el tipo de servicio ofrecido.

Por otro lado, las principales amenazas proceden del poder de negociación de los proveedores dado que son empresas posicionadas en el mercado, la preferencia de los futuros cónyuges por organizar ellos mismos su enlace sin querer contar con la intervención de un tercero (producto sustitutivo) y finalmente la posibilidad real de que entren nuevas empresas en el sector.

⇒ ANÁLISIS INTERNO

Como hemos señalado anteriormente, un factor crítico de éxito en este sector es el Marketing y la orientación al mercado. En este sentido, consideramos como factores clave:

- El posicionamiento: que contribuya a una creciente notoriedad de marca.
- La segmentación por tipo de cliente: que conducirá a una diferenciación de los servicios ofrecidos.

Según estas conclusiones procederemos a desarrollar las distintas estrategias en este factor crítico de éxito.

⇒ ANÁLISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

A continuación, resumiremos los servicios que ofrecen los principales competidores:

ALIANZAS:

Esta empresa organiza bodas civiles y religiosas. Entre los servicios que ofrece, podemos encontrar Catering, hoteles, restaurantes, fincas y viajes de novios. Alianzas, al igual que los demás competidores no cobra un coste adicional a los clientes, y cuentan con una pequeña oficina en Carranza 67.

CELEBRACIONES:

El modelo de negocio de CELEBRACIONES es muy similar al de al de Alianzas, en cuanto a servicios se refiere, ya que ofrecen prácticamente los mismos; Catering, hoteles, restaurantes, fincas y Viajes de novios.

En cuanto al Local, las características del mismo son también similares al de Alianzas, una pequeña oficina ubicada en Finisterre 34, en el Barrio del Pilar.

MILEVENTOS:

Esta empresa tiene en exclusiva fincas para las celebraciones matrimoniales. Ponen a disposición del cliente personas expertas, asesoran a elegir el mejor lugar para celebrarlo y todos los pequeños detalles que harán de la boda un día especial. Todo ello sin ningún coste adicional, gracias a acuerdos comerciales con los mejores proveedores del sector.

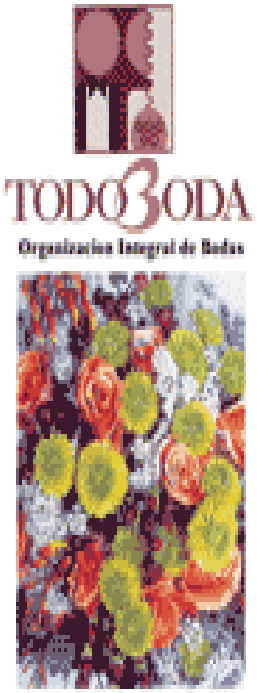
NUPTIALIS :

Ofrece un servicio integral de la organización de la boda y de cualquier otra celebración.

Ofrecen la presentación audiovisual de distintos lugares para celebraciones de bodas (iglesias, juzgados, concejalías, fincas, jardines, palacios, castillos, etc...).

Son especialistas en ceremonias religiosas y en el asesoramiento musical de la misma.

Optimizan cualquier presupuesto asesorando a los novios sobre las mejores opciones conforme a sus gustos, necesidades y posibilidades económicas. Varios

	de sus proveedores y colaboradores realizan descuentos y/u obsequios a los novios, lo que supone un valor añadido a considerar. También ofrecen la posibilidad de financiación de todos los gastos de la boda o solamente de forma parcial. . Los distintos servicios que ofrecen se pueden contratar separadamente, agrupados o en conjunto. La contratación la realizan directamente los novios con el proveedor o colaborador, quien garantiza los mismos precios y la misma calidad en el servicio a través de su agencia que si acudieran por su cuenta. Los servicios agrupados, así como la contratación integral de la boda presentan ventajas económicas en regalos u obsequios para los novios.
	**TODOBODA:** TODOBODA Es una empresa dedicada a centralizar y coordinar el mercado de las bodas. Es una de las empresas pioneras en el sector de la organización integral de este tipo de eventos y con mayor consolidación en el ámbito nacional. TODOBODA nació en 1994 en Madrid para dar respuesta a las necesidades crecientes de un sector importante de la población, que no dispone de información ni tiempo suficiente para gestionar directamente todos los pormenores de su boda Entre sus servicio s destacan: Restaurantes- Fincas - Hoteles - Vestuario - Floristería - Peluquería - Invitaciones - Obsequios - Lunas de Miel....

MARKETING MIX

El producto está claramente definido, ya que es la organización de la boda en si misma, por lo que es complicado diferenciarse de la competencia.

Como hemos señalado anteriormente, DIQSI pretende ser reconocida en el mercado por la alta calidad. Para ello, pondrá el acento en:

- La selección de los proveedores que ofrezcan los servicios de mayor calidad en el mercado, aunque ello implicara un precio más elevado.
- Ubicación y decoración del local.
- Atención al cliente.

El precio: en este punto es conveniente resaltar que las empresas que gestionan integralmente los enlaces matrimoniales son meros intermediarios o comisionistas. Es decir, el beneficio procede de la comisión pactada con los proveedores de servicios.
Los clientes tienden a pensar que este tipo de empresas incrementan los precios según el margen que se desee obtener.
Sin embargo, DIQSI no incrementará el precio final, sino que cobrará a los clientes la misma cantidad que ellos tendrían que abonar si contratasen los diferentes servicios por su cuenta. Nuestro
Beneficio procede de las comisiones que pactamos con los proveedores al ofrecerles un determinado volumen. Así, el precio viene determinado por los proveedores de servicios que, al ser de alta calidad, exigirán un precio relativamente superior.

En lo que es refiere al Placement o distribución, DIQSI da una gran importancia al local, como ya hemos comentado anteriormente. El local estará ubicado en Paseo de la Habana, nº 15, MADRID.

En principio, DIQSI sólo operará en la Comunidad de Madrid. Además, teniendo en cuenta el alto grado de desarrollo de las nuevas tecnologías y en particular el incremento del número de usuarios de Internet, DIQSI prestará una atención especial a los servicios de su página Web.

Finalmente, la promoción es otro factor dentro del marketing mix muy relevante para nosotros. La política de promociones será detallada más adelante en el plan de marketing realizado.

OBJETIVOS

Después de haber analizado el mercado, nuestra posición relativa en él y nuestras Debilidades y Oportunidades, proponemos los siguientes objetivos cuantitativos y cualitativos del plan de Marketing.

UANTITATIVOS	
Año 1: 0,20 % Año 2: 0,33 % Año 3: 0,45 %	Cuota de Mercado
Año 1: 450.000 Euros Año 2: 904.800 Euros Año 3: 1,297.920 Euros	Facturación
Año 1: 15 bodas Año 2: 28 bodas Año 3: 41 bodas	Nº Clientes
UALITATIVOS	
mpresa innovadora de organización integral de odas orientada a : - Calidad servicio - Atención al cliente.	Posicionamiento Imagen
úblico objetivo: rofesionales y directivos de la Administración y mpresa privada. Clase social media-alta y alta. Con dades comprendidas entre los 25 y 35 años.	Segmentación

ESTRATEGIAS

Con el fin de conseguir los objetivos mencionados anteriormente y siguiendo la misma dirección de nuestros objetivos y estrategias corporativas, pasamos a detallar la estrategias que DIQSI llevará a cabo para la consecución de los mismos.

ESTRATEGIA	OBJETIVO
WEBSITE www.DIQSI.com	Calidad servicio Nº Clientes
FERIAS	Nº Clientes Posicionamiento
REVISTAS ESPECIALIZADAS	Nº Clientes Segmentación
MAILING	Nº Clientes Segmentación
TELEMARKETING	Calidad servicio Nº Clientes
PROMOCIÓN En el local Viaje de No Novios	Calidad servicio Nº Clientes

PÚBLICO OBJETIVO

El público objetivo de DIQSI está muy delimitado y segmentado: nos dirigimos a profesionales y directivos de la Administración y Empresa privada. Clase social media-alta. Con edades comprendidas entre 25 y 35 años.

ESTRATEGIAS: PLANES DE ACCIÓN

⇒ WEBSITE www.DIQSI.com

Se creará un Website corporativo dinámico y sencillo de utilizar, donde mostraremos información sobre nuestra empresa, los fundadores, nuestra misión y filosofía, así como nuestros servicios.

¿QUE PODREMOS HACER EN WWW.DIQSI.COM?

1. Servicios :

Cada usuario tendrá la posibilidad de ver todos los servicios que ofrecemos referentes a los enlaces matrimoniales, e incluso le ofreceremos la contratación de los mismos vía Internet. Los servicios son los siguientes:

- Banquetes. Selección del local, menú, catering.
- Vestuario y complementos. Novios y acompañantes.
- Estilismo. Peluquería y maquillaje.
- Joyería. Alianzas y regalos de petición.
- **Imprenta**. Invitaciones y envío
- **Listas de boda**. Asesoramiento y organización.

- **Floristería**. Ramos de novia y arreglos florales.
- **Vehículos**. Coches y traslado de los invitados.
- **Animación**. Variedades, música y discoteca.
- **Reportaje**. Fotografía y vídeo.
- **Luna de miel**. Noche de bodas, viaje de novios.

2. Lista de bodas:

Cada cliente tendrá la oportunidad de poner a disposición de sus invitados la lista de bodas en www.diqsi.com .

Simplemente tendrán que indicarnos en que tienda se encuentra la lista de bodas y automáticamente insertaremos los productos de la misma en la Web, ofreciendo al posibilidad de comprarlos online.
Actualmente, además de ofrecer una lista de boda a los invitados, se suele incluir el número de cuenta bancaria de los novios, por si se prefiere regalar dinero en lugar de un producto determinado.
DIQSI también pondrá a disposición de los invitados dicho número de cuenta.

3. Zona Privada :

DIQSI proporcionará a los clientes actuales una zona privada dentro del web-site, a través de la cual, podrán seguir todos los trámites de su boda, como por ejemplo:

- · Trámites con proveedor de catering
- · Lista de boda
- · Posibles opciones sobre locales, así como el definitivo.
- · Animación
- · Y todos aquellos servicios contratados con nosotros.

Los clientes podrán en todo momento, y a través del website, modificar cualquier servicio del evento, ajustándose el respectivo presupuesto inmediatamente.

4. Chat privado:

En cualquier momento del horario laboral, cada usuario que esté navegando por nuestra Web, tendrá la posibilidad de consultar en tiempo real con uno de nuestros empleados cualquier duda que le surja en ese momento, a través de un mini Chat ubicado en la parte izquierda de nuestra Web.
Simplemente tendrá que hacer “clic” en el botón “hablar con DIQSI” e inmediatamente se activará el Chat y podrá consultar sus dudas en ese momento.

5. Presupuestos online:

Dependiendo de las características del evento, en lo que se refiere al catering, local, número de invitados, etc...Cada cliente podrá obtener e imprimir un presupuesto inicial, sin compromiso alguno por parte de DIQSI.

Con esta opción, cada cliente podrá ajustar sus presupuestos como más le convenga. Además tendrá una idea más clara de lo que necesita y del presupuesto.
El fin que perseguimos con www.DIQSI.com es ofrecer la mejor calidad del servicio a los clientes potenciales y actuales, así como la captación de los mismos, ofreciendo una gran transparencia acerca de nosotros mismos y de nuestros servicios.

POSICIONAMIENTO

Una vez puesto a disposición de nuestros clientes el website, es necesario y fundamental posicionarlo en Internet, ya que de nada sirve realizar el mejor website si nadie puede acceder a él fácilmente. Por ello, es vital el correcto y óptimo posicionamiento del website para que sea rentable.
Las acciones que realizaremos para posicionar www.DIQSI.com son las siguientes:

- Submitting

El submitting significa indexar o insertar www.DIQSI.com en la mayoría de buscadores, directorios, portales y motores de búsqueda españoles de forma gratuita.
Simplemente indicando los datos de la Web (Titulo, descripción, palabras clave del negocio), apareceremos en los listados de dichos portales y directorios (Yahoo, Alltheweb, Terra, Lycos, Altavista, Ya, así como en los directorios de empresas de bodas como http: //www.revistaglamour.com.).

- Google

Actualmente www.google.com es el motor de búsqueda más importante a nivel nacional e internacional.
Según la AUI, (Asociación de usuarios de Internet), Google cuenta con el 80% del tráfico en Internet, por lo que a la hora de posicionarse en este canal, es necesario enfocar gran parte de los esfuerzos en este portal.
DIQSI realizará 2 estrategias para posicionarse en este buscador:

- Listado gratuito

Como el propio nombre indica, aparecer en google es gratuito, pero esta aparición no es aleatoria, sino que Google se basa en la importancia relativa de la propia Web, la cual es medida según el número de sites que apunten hacia la propia Web, es decir hacia www.DIQSI.com .
Debido a la estrategia anterior (Submitting), nuestra Web aparecerá en las primeras posiciones de los resultados de Google en un periodo de 4 meses. Esto nos situará como portal de bodas de referencia en Internet, ya que aparecer entre los 10 primeros resultados en el mejor buscador de Internet proporciona notoriedad y clientes potenciales.

- Adwords

En caso de que por alguna razón no aparezcamos en el plazo de 4 meses en los 10 primeros resultados, contrataremos con Google el "Adwords", lo que supone patrocinar los resultados de búsqueda de los usuarios en la parte superior derecha de www.google.com . En nuestro caso, patrocinaríamos las búsquedas de "Bodas ", "Eventos nupciales"

Esta contratación supone un coste por las personas que hacen “clic” en el enlace de la empresa, por lo que destinaríamos 100 €/mes.

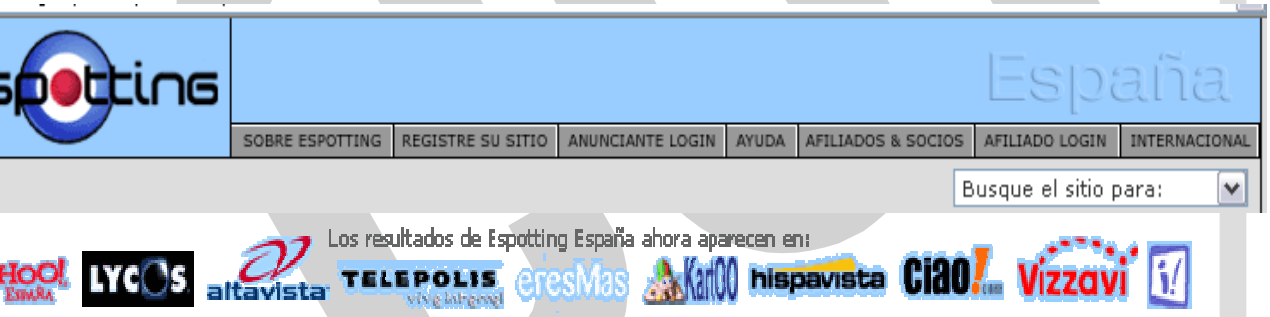
- PayPerClick

El PayPerclick o pago por clic, significa que los anunciantes (DIQSI) pagan por patrocinar los resultados de búsqueda de las Web más importantes como Yahoo, Excite, Altavista, eresmas...y pujan contra sus competidores sobre palabras y frases relevantes sobre el contenido de su sitio Web (bodas) en una subasta 'online' y a tiempo real.

Cuanta más alta es la oferta del anunciante, más alto aparecen sus listados en los resultados de búsqueda.

El sistema de pago-por-clic significa que los anunciantes sólo pagan cuando un usuario hace clic en sus listados y entra en su sitio Web.
Además, se exponen los logotipos de los anunciantes al lado de sus listados, de manera que el anunciante siempre se aprovecha de la comercialización de su marca, pero sólo paga por el tráfico que recibe. Se trata de tráfico objetivo que los anunciantes controlan: ellos determinan cuánto quieren pagar por clic, donde quieren aparecer dentro de nuestros listados de búsqueda y por lo tanto, cuánto tráfico quieren recibir.

DIQSI contratará este servicio con www.espotting.es.



Empresa líder en este sector y con una cobertura más amplia que cualquiera de sus competidores. Al aparecer en Espotting, inmediatamente se aparece en los resultados de:

Actualmente hay un único anunciante que patrocina los resultados de la palabra “bodas” en espotting. Esta empresa es Sol Melia, y paga 0,15 € por clic, por lo que DIQSI pagará 0,16 € situándonos los primeros.

Destinaremos cada mes 200 €. Lo que significa, que nos visitarán 1.250 veces al mes. Esta estrategia es altamente rentable, ya que el coste es muy bajo, y el objetivo logrado es satisfactorio.

Una vez realizadas las acciones anteriores, dispondremos de una base de datos amplia y de un número de visitas diarias importantes (unas 300 visitas diarias), lo que nos situará en buena posición para negociar con empresas del sector el intercambio publicidad con ellas.

El sistema planteado es sencillo y eficaz, ya que el coste es cero y a cambio se reciben visitas cualificadas, es decir, visitas de personas interesadas por los eventos nupciales.

Plantearemos 2 posibles opciones:
- Intercambio temporal de publicidad: Definiremos un intervalo temporal (un mes, un año...), en el que expondremos en www.diqsi.com publicidad de otras empresas del sector, a cambio de que ellas expongan en sus portales publicidad de DIQSI.
-Intercambio por impresiones: Definiremos un número de impresiones, y al agotarse las mismas, se actualizará el contrato, o se cesará en función de los objetivos logrados. Por ejemplo, 30.000 impresiones/mes.

- Marketing viral

El marketing viral es una herramienta muy potente, eficaz y sin coste, que nos permite llegar a un gran número de clientes.
Abriremos un pequeño apartado en la Web, a través del cual, se podrá "recomendar a un amigo" los servicios de DIQSI. Bastará comunicar el e-mail del amigo y los respectivos comentarios, e inmediatamente se le enviará un mail.

MAILINGS Y TELEMARKETING

El mailing es una herramienta de marketing directo muy eficaz cuando se emplea de un modo correcto.
Nos permite un contacto directo con el receptor, ofrece unas posibilidades casi ilimitadas para la presentación de nuestra oferta, ya sea en formato díptico, tríptico... y junto con el e-mail es imprescindible para el diálogo con clientes fijos.

En nuestro caso, es preciso analizar exhaustivamente donde se ubica nuestro público objetivo (profesionales y directivos), para lograr la máxima eficacia con la campaña.
Por ello, en una primera fase, dirigiremos el mailing a cinco directivos de cada empresa seleccionada. En total, se enviará a 100 empresas de Madrid, por lo que enviaremos 500 mailing a modo de prueba en el primer año.
Coste unitario Mailing: 1 € la unidad. Tríptico a 4 tintas.
Coste Total Mailing: 1€ x 500 mailings= 500 €
El formato del mailing es el siguiente:

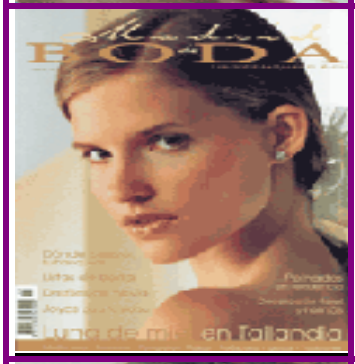
- Telemarketing.

Con el fin de asegurar la eficacia del mailing, se utilizará esta técnica para la recogida y filtrado de la información obtenida (comprobando la dirección de la empresa y la dirección electrónica o e-mail del futuro receptor del mailing). Así mismo, se aprovechará la llamada para intentar hablar con el futuro receptor del mailing, comunicándole nuestras intenciones y buscando su aprobación, de manera que la eficacia del envío sea mucho mayor.

Nº llamadas: 500

0,025 € x 2 minutos = 0, 05 € llamada
Coste campaña: 0,05 € x 500 llamadas = 25 €

REVISTAS ESPECIALIZADAS

	BELLEZA NOVIA Revista monográfica de belleza para novia con peinados, maquillajes y tratamientos de belleza especiales para novia. Número especial sobre la armonía del vestido con el peinado y el maquillaje
	**MADRID DE BODA:** Una guía para casarse en la Comunidad Autónoma de Madrid.
	SPOSABELLA: Revista de novias

Expondremos un anuncio en cada revista, con salida el mes de Octubre debido a especiales de boda que editan ese mes.
El anuncio será un pie de página.

Coste campaña: 3 revistas x 1.500 € = 4.500 €

FERIAS

- Las mil y una boda

La feria “Las mil y una boda “reúne a las más prestigiosas firmas de todos los sectores relacionados con el mundo de la boda. La finalidad de este evento es facilitar a los novios la organización de su boda.

FECHAS: (Edición 2003) 24 - 27 de Octubre de 2003

UBICACION: IFEMA. Parque Juan Carlos Primero. Madrid, Pabellón 4.

Coste de la feria:
Precios de stand:
De 0 a 31 M2 134,39 € el metro cuadrado
De 32 a 63 M2 131,26 € el metro cuadrado
Más de 64 M2 125 € el metro cuadrado
DIQSI contratará un stand de 32 M2, lo que supondrá un coste de 4.200 €.

PROMOCIONES

- Sorteo

En el momento de la boda, y con previo consentimiento de los novios, DIQSI realizará un sorteo entre todos los invitados. El sorteo consistirá en un viaje para dos personas (novios a ser posible), organizado por la agencia de viajes con la que colaboramos.

Agencia de viajes: Ejecutivo, situada en la calle Monforte de Lemos en Madrid. (Barrio del pilar).

Oferta Especial Viajar en Londres

Londres es, con mucho, la mayor ciudad de Europa. Además sus museos y galerías se cuentan
las mejores del mundo, y en todas partes pueden verse monumentos del pasado más glorios
capital. Celebra con nosotros la inauguración del nuevo site de viajar.com con esta **súper-ofer**
a Londres por... ¡188 ?!

Precio:	Desde **188.00 €.** (precio por persona)
Duración:	**2 dias** (1 noches)
Salida desde:	**Madrid, Barcelona, Valencia, Bilbao, Málaga, Alicante, Sevilla, Tenerife, Las Palmas, Mallorca, Lanzarote.**
Fechas:	sáb - 14/12/2002 - T. Media
La oferta incluye:	**VUELO:** Avión Ida y Vuelta [más info] **HOTEL:** Hoteles Seleccionados [más info] **SEGURO DE VIAJE:** Seguro de Viaje [más info]

Con esta estrategia esperamos conseguir la captación de nuevos clientes en cada evento, ya que dispondremos de los datos personales de actuales novios y futuros cónyuges, lo que permitirá realizar acciones de marketing directo.

Esta estrategia se realizará una vez al mes, la elección de la Boda será por parte de DIQSI.
Coste del viaje:
188 € por persona.
2 personas: 376 € cada viaje.

Esta estrategia entrará en vigor el tercer año de nuestra actividad.

- Promoción en el local

La promoción en el local se realizará sobre las mismas directrices que el sorteo realizado durante el evento.
A todas aquellas personas que entren en el local, se les ofrecerá la posibilidad de entrar en el sorteo de un viaje para dos personas, siempre que rellenen un pequeño formulario con sus datos personales. Este sorteo será mensual.
El coste del viaje será el mismo que en el caso anterior.
Esta estrategia entrará en vigor el segundo año de nuestra actividad.

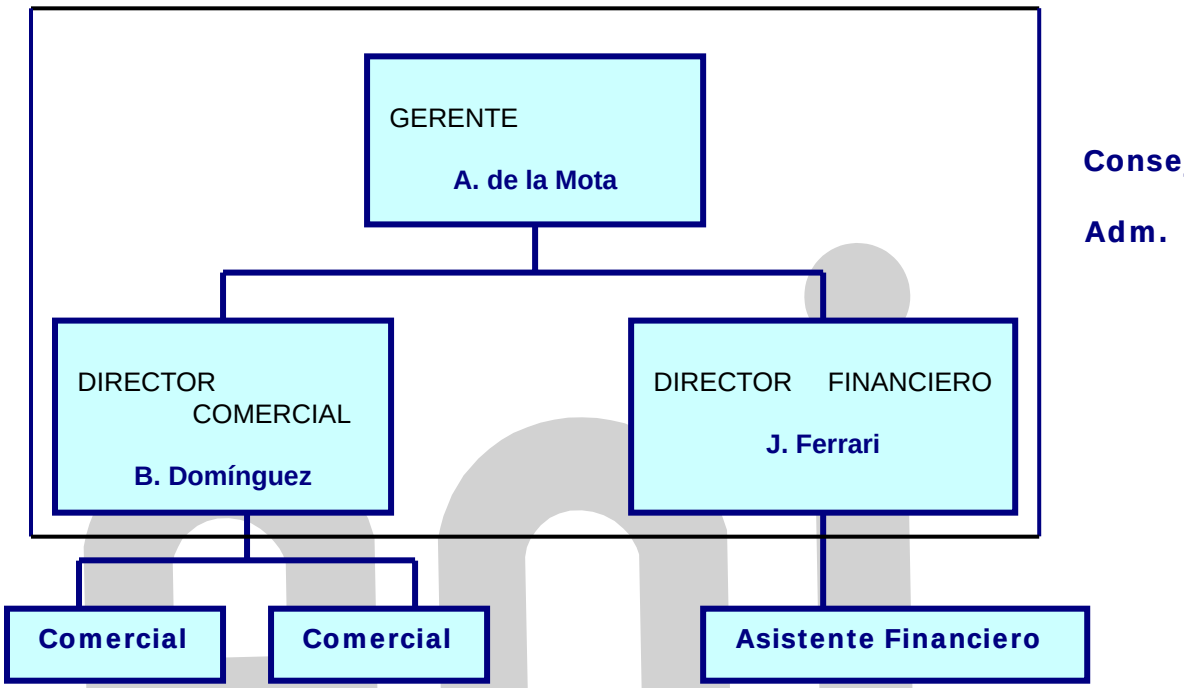
PRESUPUESTO DE MARKETING

Los factores en rojo indican que son estrategias para el segundo y tercer año de la actividad.

ACTIVIDAD	PRESUPUESTO
Creación WebSite	9.000 €
PayPerClick	2.400 €
Mailings	500 €
Telemarketing	25 €
Revistas	4.500 €
Promoción en local	4.512 €
Sorteo	4.512 €
Feria	4.200 €
TOTAL	20.625 €

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DISEÑO DE LA ESTRUCTURA OGANIZATIVA



Esta estructura organizativa quedará implementada definitivamente el tercer año de actividad de DIQSI.
Se trata de una estructura simple que presenta las siguientes características:

- Tener poco staff de apoyo.
- Poseer una división del trabajo sencilla (departamentalización por funciones).
- Estar regida por una pequeña jerarquía gerencial.
- La coordinación se consigue a través de la supervisión directa.
- A medida que la empresa crezca, los mecanismos de coordinación tenderán a la estandarización de procesos.

DISEÑO DE LOS PUESTOS DE TRABAJO

De acuerdo con la estructura organizativa propuesta, procederemos a diseñar los puestos que son necesarios en la organización:

GERENTE	
Actividades a Realizar	1. Establecimiento de relaciones estratégicas 2. Aprobar presupuestos 3. Reuniones con todos los Departamentos 4. Reuniones con clientes y proveedores 5. Estudios de mercado, competencia y sector 6. Aprobar objetivos departamentales 7. Elaborar planes de crecimiento 8. Participar en el proceso de selección del personal 9. Supervisar informes de los departamentos 10. Aprobar inversiones 11. Buscar clientes potenciales
Otros	MBA o Curso de Postgrado con contenido estratégicos
Idioma	Inglés
Experiencia	2/3 años en puesto similar
Autonomía	El nivel de autonomía del puesto es total.
Relaciones del Puesto	Relaciones Internas: Departamentos y Socios Relaciones externas : proveedores, clientes, competidores, inversores y demás grupos interesados
Otras Caracte-rísticas	Disponibilidad para viajar (incluso cambiar de residencia)

DIRECTOR COMERCIAL	
Misión	Identificar las necesidades de los clientes, organizar el trabajo de equipo para satisfacerlas e informar a sus superiores del trabajo realizado
Actividades	- Entrevistas con clientes - Revisión de informes de los comerciales a su cargo - Asignación de tareas a los comerciales - Elaborar presupuestos para el departamento de finanzas - Reuniones internas con su equipo y los socios - Informes periódicos a la gerencia - Propuesta de objetivos - Participar en la selección, evaluar el desempeño y formar a los comerciales - Fidelizar clientes: supervisar el servicios antes, durante y después de la boda
Horario	Jornada partida: Flexibilidad
Formación	Titulación Superior
Otros Conocimientos	Informática a nivel usuario. Conocimiento de las normas de protocolo de las bodas
Idioma	Se valorará conocimiento de un segundo idioma
Experiencia	2/3 años en el área comercial
Autonomía	El puesto funciona a nivel de políticas. Los socios y gerentes determinan las líneas de acción.
Relaciones del Puesto	Relaciones Internas: Departamentos, socios y su equipo Relaciones Externas: Proveedores y Clientes
Otras Características	Horario Flexible

COMERCIALES	
Misión	Atender y asesorar a los clientes sobre los servicios que requieren; estar presente durante la prestación del servicio; conocer el grado de satisfacción del cliente por el servicio prestado
Actividades a Realizar	1. Entrevistas con clientes 2. Pedir presupuestos a los proveedores 3. Entregar presupuestos a los clientes 4. Asesorar sobre los servicios disponibles 5. Reuniones e informes periódicos al Director Comercial 6. Estar presente en la celebración de la boda (a solicitud del cliente) 7. Participar en la proposición de objetivos 8. Comprobar el curso de las operaciones 9. Propuestas para la mejora de los servicios y estar al corriente de nuevos servicios y proveedores en el mercado
Horario Laboral	Jordana partida y flexibilidad
Formación	Preferentemente titulado medio o superior

DIRECTOR FINANCIERO	
Misión	Supervisar la contabilidad de la empresa, de acuerdo a los datos proporcionados por el personal a su cargo, reportando las conclusiones pertinentes a la gerencia
Actividades a Realizar	1. Elaborar las cuentas anuales en el plazo legalmente establecido y presupuestos 2. Estudiar la viabilidad de los presupuestos 3. Propuestas de mejora en el área financiera 4. Supervisar el trabajo del personal a su cargo, participar en la selección y evaluar desempeño 5. Reuniones e informes periódicos a la gerencia 6. Investigar productos que generen mayor rentabilidad 7. Negociación con entidades financieras e inversores 8. Estudio de costes 9. Ordenación y supervisión de las nóminas de los trabajadores y del régimen fiscal de la empresa
Horario	Jornada partida
Formación	Titulado Superior en Económicas, Empresariales o Administración de Empresas
Otros conocimientos	Informática a nivel usuario (programas de contabilidad) Se valorarán cursos de contabilidad y/ asesoría fiscal
Idioma	Se valorará conocimiento de segundo idioma
Experiencia	2/3 años en el área financiera
Autonomía	El puesto funciona a nivel de políticas. Los socios y gerentes determinan las líneas de actuación. Tiene capacidad de gestión
Relaciones del puesto	Relaciones internas: departamentos, socios y su equipo

AISITENTE FINANCIERO	
Misión	Realizar los trámites administrativos del Departamento Financiero, bajo la supervisión del Director de dicho Departamento
Actividades a Realizar	1. Tramitación de pagos y cobros 2. Emisión y recepción de facturas 3. Tramitación de nóminas y tributos 4. Realización de pedidos a proveedores 5. Gestión de impagos 6. Gestión de los depósitos realizados como señal del pago definitivo 7. Elaboración de informes para el Director Financiero

PLAN FINANCIERO

CUENTA PROVISIONAL DE TESORERÍA

CUENTA PREVISIONAL DE TESORERÍA

Concepto	**Año1**	**Año2**	**Año3**
Cobros			
Ventas	**420.000**	**903.600**	**1.264.224**
Capital	**60.000**	**48.000**	**48.000**
Préstamos	**0**	**0**	**0**
Otros	**0**	**0**	**0**
A Total Cobros	**480.000**	***951.600***	**1.312.224 0**
Pagos			
Inversiones	**6.100**	**1.500**	**1.500**
Gastos de ventas	**378.000**	**813.240**	**1.100.811**
Sueldos y salarios	**7.200**	**43.200**	**55.200**
Arrendamientos	**60.000**	**62.400**	**64.896**
Publicidad	**20.625**	**16.137**	**20.649**
Suministros	**2.040**	**2.400**	**2.760**
Gastos financieros	**0**	**0**	**0**
Otros gastos	**0**	**0**	**0**
B Total Pagos	**473.965**	***938.877***	**1.245.816**
C Saldo neto (A-B)	**6.035**	***12.723***	**66.408**
E Saldo final (Si +C)	**6.035**	***18.758***	**85.166**

CUENTA PROVISIONAL DE TESORERÍA O CAJA MENSUAL.

CUENTA PREVISIONAL DE TESORERÍA O CAJA MENSUAL. PRIMER AÑO DE ACTIVIDAD

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov.	Dic	Totales Cuentas
Saldo Inicial	**0**	**47.930**	**41.435**	**35.465**	**29.495**	**23.525**	**14.555**	**14.585**	**14.615**	**11.645**	**8.975**	**9.005**	**Caja**
Cobros													
Ventas	0	0	0	0	0	60.000	60.000	60.000	30.000	120.000	60.000	30.000	**420.000**
Capital	60.000												**60.000**
Préstamos	0												**0**
Otros													**0**
A Total Cobros	**60.000**	**0**	**0**	**0**	**0**	**60.000**	**60.000**	**60.000**	**30.000**	**120.000**	**60.000**	**30.000**	***480.000***
Pagos													**0**
Inversiones	6.100												**6.100**
Gastos de ventas	0	0	0	0	0	54.000	54.000	54.000	27.000	108.000	54.000	27.000	**378.000**
Sueldos y salarios	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	**7.200**
Arrendamientos	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	**60.000**
Publicidad	200	725	200	200	200	9.200	200	200	200	8.900	200	200	**20.625**
Suministros	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	**2.040**
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Otros gastos													**0**
B Total Pagos	**12.070**	**6.495**	**5.970**	**5.970**	**5.970**	**68.970**	**59.970**	**59.970**	**32.970**	**122.670**	**59.970**	**32.970**	***473.965***
C Saldo neto (A-B)	**47.930**	**-6.495**	**-5.970**	**-5.970**	**-5.970**	**-8.970**	**30**	**30**	**-2.970**	**-2.670**	**30**	**-2.970**	***6.035***
E Saldo final (Si +C)	**47.930**	**41.435**	**35.465**	**29.495**	**23.525**	**14.555**	**14.585**	**14.615**	**11.645**	**8.975**	**9.005**	**6.035**	**6.035**

CUENTA PREVISIONAL DE TESORERÍA O CAJA MENSUAL. SEGUNDO AÑO DE ACTIVIDAD

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov.	Dic	Totales
Saldo Inicial	**6.035**	**45.959**	**38.978**	**32.522**	**29.186**	**28.970**	**31.874**	**31.658**	**31.442**	**24.986**	**25.430**	**25.214**	**Caja**
Ventas	30.000	31.200	31.200	62.400	93.600	124.800	93.600	93.600	31.200	187.200	93.600	31.200	**903.600**
Capital	48.000												**48.000**
Préstamos	0												**0**
Otros													**0**
A Total Cobros	**78.000**	**31.200**	**31.200**	**62.400**	**93.600**	**124.800**	**93.600**	**93.600**	**31.200**	**187.200**	**93.600**	**31.200**	***951.600***
													0
Pagos													**0**
Inversiones	1.500												**1.500**
Gastos de ventas	27.000	28.080	28.080	56.160	84.240	112.320	84.240	84.240	28.080	168.480	84.240	28.080	**813.240**
Sueldos y salarios	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	**43.200**
Arrendamientos	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	**62.400**
Publicidad	576	1.101	576	576	576	576	576	576	576	9.276	576	576	**16.137**
Suministros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	**2.400**
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Otros gastos													**0**
B Total Pagos	**38.076**	**38.181**	**37.656**	**65.736**	**93.816**	**121.896**	**93.816**	**93.816**	**37.656**	**186.756**	**93.816**	**37.656**	***938.877***
C Saldo neto (A-B)	**39.924**	**-6.981**	**-6.456**	**-3.336**	**-216**	**2.904**	**-216**	**-216**	**-6.456**	**444**	**-216**	**-6.456**	***12.723***
E Saldo final (Si +C)	**45.959**	**38.978**	**32.522**	**29.186**	**28.970**	**31.874**	**31.658**	**31.442**	**24.986**	**25.430**	**25.214**	**18.758**	***18.758***

CUENTA PREVISIONAL DE TESORERÍA O CAJA MENSUAL. TERCER AÑO DE ACTIVIDAD

Concepto	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov.	Dic	Totales
Saldo Inicial	**18.758**	**57.188**	**53.909**	**51.156**	**52.621**	**58.304**	**68.205**	**73.888**	**79.571**	**72.599**	**82.237**	**87.920**	**Caja**
Cobros													
Ventas	31.200	64.896	64.896	97.344	129.792	162.240	129.792	129.792	32.448	227.136	129.792	64.896	**1.264.224**
Capital	48.000												**48.000**
Préstamos	0												**0**
Otros													**0**
A Total Cobros	**79.200**	**64.896**	**64.896**	**97.344**	**129.792**	**162.240**	**129.792**	**129.792**	**32.448**	**227.136**	**129.792**	**64.896**	***1.312.224***
Pagos													**0**
Inversiones	1.500												**1.500**
Gastos de ventas	28.080	56.460	56.460	84.689	112.919	141.149	112.919	112.919	28.230	197.608	112.919	56.460	**1.100.811**
Sueldos y salarios	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	4.600	**55.200**
Arrendamientos	5.408	5.408	5.408	5.408	5.408	5.408	5.408	5.408	5.408	5.408	5.408	5.408	**64.896**
Publicidad	952	1.477	952	952	952	952	952	952	952	9.652	952	952	**20.649**
Suministros	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	230	**2.760**
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Otros gastos													**0**
B Total Pagos	**40.770**	**68.175**	**67.650**	**95.879**	**124.109**	**152.339**	**124.109**	**124.109**	**39.420**	**217.498**	**124.109**	**67.650**	***1.245.816***
C Saldo neto (A-B)	**38.430**	**-3.279**	**-2.754**	**1.465**	**5.683**	**9.901**	**5.683**	**5.683**	**-6.972**	**9.638**	**5.683**	**-2.754**	***66.408***
E Saldo final (Si +C)	**57.188**	**53.909**	**51.156**	**52.621**	**58.304**	**68.205**	**73.888**	**79.571**	**72.599**	**82.237**	**87.920**	**85.166**	***85.166***

CUENTA PREVISIONAL DE TESORERÍA

En la cuenta previsional de tesorería, hay que tener en cuenta principalmente el flujo de dinero que se produce dentro de la organización, es decir, la corriente monetaria que se produce a lo largo de todo el año de actividad.
En nuestro caso explicaremos las cuentas previsionales de tesorería referentes a los tres primeros años de actividad, teniendo en cuenta que los pagos y los cobros se efectúan un mes después de la contratación.

⇒ En lo que se refiere a los COBROS, observamos las siguientes cuentas:

- VENTAS

  - AÑO 1

En el primer año de actividad, cobramos 14 bodas (realizamos 15, pero la última boda, referente al mes de Diciembre, se cobra en Enero del segundo año de la actividad.).
En los cuatros primeros meses de nuestra actividad no realizamos ninguna boda debido a que la empresa está constituida recientemente y la penetración en el mercado es todavía débil, por lo que la primera boda se realiza en Mayo.
Cada boda realizada es cobrada a un precio unitario de 30.000 €, por lo que cobramos un total de 420.000 €.

  - AÑO 2

En el segundo año de actividad, cobramos 29 bodas (realizamos 28, pero la primera boda es referente al mes de Diciembre del año anterior).
Cada boda realizada es cobrada a un precio unitario de 31.200 €, por lo que cobramos un total de 903.600 €. (28 bodas de 31.200 Euros y una boda del año 1 de 30.000 Euros).

  - AÑO 3

En el tercer año de actividad, cobramos 39 bodas (realizamos 41, las dos ultimas bodas se cobrarán en Enero del cuarto año de actividad).
Cada boda realizada es cobrada a un precio unitario de 32.448 €, por lo que cobramos un total de 1.264.224 € (38 bodas de 32.448 Euros y una boda del año 2 de 31.200 Euros).

⇒ CAPITAL

AÑO 1

El primer año de la actividad, DIQSI recibirá una aportación de los socios de 60.000 €, es decir, una aportación individual de 20.000 € (3 socios).

AÑO 2

Según la ley 2/1995 reguladora de las sociedades de responsabilidad Limitada, el patrimonio neto ha de ser superior a la mitad del capital del capital social.

En nuestro caso, no llegamos a esta cifra. Tenemos un patrimonio neto de 792 €, y nuestro capital social es de 60.000 €.
El patrimonio neto debería ser como mínimo de 30.000 €.

La citada Ley obliga a liquidar la empresa, en caso de que no se amplíe el capital social, por lo que ampliamos capital por un valor de 48.000 €, 16.000 € cada socio.

AÑO 3

En el tercer año de actividad estamos obligados de nuevo a ampliar capital debido a que nuestro patrimonio neto no supera la mitad de nuestro capital social:
PN= 11.655 €
CS= 108.000
CS/2= 54.000
Por lo que haremos una ampliación de capital de 48.000 €, 16.000 € cada socio.

⇒ En lo que se refiere a los PAGOS, observamos las siguientes cuentas:

- INVERSIONES

AÑO 1

El primer año de actividad tenemos un total de inversiones de 6.100 € referentes a:
· 100 € de gastos de constitución
· 4 ordenadores a un precio unitario de 1500 €.

AÑO 2

En el segundo año, la única variante que observamos es la incorporación de un ordenador más, con un precio unitario de 1.500€.

AÑO 3

En el tercer año, se vuelve a producir la incorporación de un ordenador más, con un precio unitario de 1.500 €.

- GASTOS DE VENTAS

AÑO 1 y AÑO 2

Los gastos de ventas del primer y segundo año corresponden al 90% de las ventas totales, ya que contamos con un margen de contribución para los dos primeros años del 10%.

AÑO 3

El tercer año, nuestro margen de contribución aumenta un 3%, siendo éste de un 13 %. Este aumento es debido al conocimiento y buenas relaciones mantenidas con los proveedores, unido también al aumento de poder negociador frente a ellos causado por el aumento del número de bodas, por lo que se incrementa en la misma proporción los servicios prestados por ellos.

- SUELDOS Y SALARIOS

AÑO 1

El primer año de nuestra actividad, solamente recibirá un salario el administrador único de la sociedad, y éste será el salario mínimo interprofesional, por lo que incluyendo las cargas sociales será un total mensual de 600 €.
DIQSI tendrá una deuda con los otros 2 socios restantes, la cual será saldada en el tercer año.

AÑO 2

El segundo año, los tres socios de la empresa recibirán un salario de 600 € cada uno, con las cargas sociales incluidas.
En este periodo, DIQSI contratará a dos empleados más debido al aumento de bodas realizadas, por lo que los sueldos correspondientes (con cargas sociales incluidas) serán de 900 € cada uno, por lo que habrá un total mensual de 3.600 €.

AÑO 3

El tercer año se contratará un tercer empleado, el cual cobrará lo mismo que los demás, por lo que los sueldos correspondientes (con cargas sociales incluidas) serán de un total mensual de 4600 Euros.

- ARRENDAMIENTOS

AÑO 1

Los arrendamientos del primer año corresponden al local arrendado en Paseo de la Habana. La cuantía mensual es de 5.000 €.

AÑO 2

El segundo año, la cuantía mensual se incrementa en un 4%, por lo que pagaremos al mes 5.200 €.

AÑO 3

El tercer año, la cuantía mensual se incrementa en un 3,8%, por lo que pagaremos al mes 5.400 €.

- PUBLICIDAD

AÑO 1

La publicidad referente al primer año de nuestra actividad está asignada de la siguiente manera:

Enero; PayPerClick 200 €
Febrero: PayPerClick 200 € + Mailing 500 €+ Telemarketing 25 €
Total: 725 €
Marzo; PayPerClick 200 €
Abril; PayPerClick 200 €
Mayo; PayPerClick 200 €
Junio; PayPerClick 200 € + website 9000 €
Total: 9.200 €
Julio; PayPerClick 200 €
Agosto; PayPerClick 200 €
Septiembre; PayPerClick 200 €
Octubre; PayPerClick 200 € + Revistas especializadas 4.500 €+ Feria 4.200€
Total: 8.900 €

Noviembre; PayPerClick 200 €
Diciembre; PayPerClick 200 €

TOTAL AÑO1: 20.625 €

AÑO 2

La publicidad referente al segundo año de nuestra actividad está asignada de la siguiente manera:

Enero; PayPerClick 200 € + Promoción en el local 376 €
Total: 576 €
Febrero; PayPerClick 200 € + Mailing 500 €+ Telemarketing 50 € + Promoción en el local 376 €
Total: 1.101 €
Marzo; PayPerClick 200 € + Promoción en el local 376 €
Abril; PayPerClick 200 € + Promoción en el local 376 €
Mayo; PayPerClick 200 € + Promoción en el local 376 €
Junio; PayPerClick 200 € + + Promoción en el local 376 €
Julio; PayPerClick 200 € + Promoción en el local 376 €
Agosto; PayPerClick 200 € + Promoción en el local 376 €
Septiembre; PayPerClick 200 € + Promoción en el local 376 €
Octubre; PayPerClick 200 € + Revistas especializadas 4.500 €+ Feria 4.200 € + Promoción en el local 376 €
Total: 9.276 €
Noviembre; PayPerClick 200 € + Promoción en el local 376 €
Diciembre; PayPerClick 200 € + Promoción en el local 376 €

TOTAL AÑO 2: 16. 137 €

AÑO 3

La publicidad del tercer año, será exactamente igual para todos los meses, incluyendo en cada uno, un sorteo mensual, “El viaje de No Novios” con un coste unitario de 376 €, por lo que el gasto total para el Año 3 en publicidad es de 20. 649 €

- SUMINISTROS

Para el primer año de actividad, estimamos tener unos suministros (agua, luz...) de 170 € al mes, el segundo año de 200 € al mes, y el tercero de 230 € al mes.

CUENTA DE RESULTADOS

	AÑO 1	AÑO2	AÑO 3
VENTAS	450.000	904.800	1.297.920
Compras	405.000	814.320	1.129.190
Margen de Contribución	**45.000**	**90.480**	**168.730**
Gastos			
Gastos de personal	21.600	43.200	55.200
Arrendamientos	60.000	62.400	64.896
Suministros	2.040	2.400	2.760
Publicidad y Promoción	20.628	16.137	20.649
Total Gastos	**104.268**	**124.137**	**143.505**
BAAT	**(59.268)**	**(33.657)**	**25.225**
Dotaciones amortización	1.524	1.896	2.268
BAT	**(60.792)**	**(35.553)**	**22.957**
Impuestos	**0**	**0**	**0**
Beneficio Neto	**(60.792)**	**(35.553)**	**22.957**

De acuerdo con todos los datos explicados anteriormente, podemos observar en la cuenta de resultados que en los dos primeros años de actividad se experimentan pérdidas de 60.792 € y 35.553 € respectivamente.

Sin embargo, la evolución es positiva, llegando a alcanzar en el tercer año de actividad beneficios por valor de 22.957 €.

Debido a las bases imponibles negativas del primer y segundo año de actividad, el tercer año, a pesar de obtener beneficios, no cubrimos el 35 % de las pérdidas anteriores. Por todo ello en el tercer año de actividad no se aplica el impuesto de sociedades.

BALANCES PREVISIONALES

Los balances correspondientes a los tres primeros años de actividad de DIQSI presentan la siguiente estructura:

	Año1	Año 2	Año 3
ACTIVO			
Inmovilizado			
Gastos de Constitución	**100**	**100**	**100**
Informática	**6.000**	**7.500**	**9.000**
Instalaciones	**0**	**0**	**0**
Amortización acumulada	**-1.524**	**-3.420**	**-5.688**
Realizable	**30.000**	**31.200**	**64.897**
Clientes			
Disponible			
Banco c/c	**6.035**	**18.758**	**70.763**
TOTAL	***40.611***	***54.138***	***139.072***

PASIVO	Año1	Año 2	Año 3
Fondos Propios			
Capital Social	**60.000**	**108.000**	**156.000**
Resultado del ejercicio	**-60.792**	**-35.553**	**22.957**
Resultado del ejercicio1		**-60.792**	**-60.792**
Resultado del ejercicio2			**-35.553**
Exigible Largo			
Préstamo bancario	**0**	**0**	**0**
Exigible Corto	**41.403**	**42.483**	**56.460**
Proveedores	**27.000**	**28.080**	**56.460**
Acreedores C/P	**14.403**	**14.403**	
TOTAL	***40.611***	***54.138***	***139.072***

Para realizar un análisis de los mismos, detallaremos **el estado de origen y aplicación de fondos** correspondientes a los tres primeros años de actividad:

ACTIVO	**Año1**	**Año 2**	**Diferencias (Año1- Año 2)**	**Origen**	**Aplicación**
Inmovilizado					
Gastos de Constitución	**100**	**100**	0		0
Informática	**6.000**	**7.500**	1.500		1.500
Instalaciones	**0**	**0**	0		0
Amortización acumulada	**-1.524**	**-3.420**	1.896	1.896	
Realizable	**30.000**	**31.200**	1.200		1.200
Clientes					
Disponible					
Banco c/c	**6.035**	**18.758**	12.723		12.723

PASIVO			**Diferencias (Año1- Año 2)**	**Origen**	**Aplicación**
Fondos Propios					
Capital Social	**60.000**	**108.000**	48.000	48.000	
Resultado del ejercicio	**-60.792**	**-35.553**	35.553		35.553
Resultado del ejercicio1		**-60.792**			
Resultado del ejercicio2					
Exigible Largo					
Préstamo bancario	**0**	**0**			
Exigible Corto	**41.403**	**42.483**			
Proveedores	**27.000**	**28.080**	1.080	1.080	
Acreedores C/P	**14.403**	**14.403**	0	0	
Total				50.976	50.976

En lo que se refiere al Activo, cabe destacar:

- Se ha comprado un ordenador (aplicación) por lo que la amortización acumulada ha aumentado (origen).
- También ha aumentado el saldo de la cuenta de clientes (aplicación) ya que se ha incrementado en precio unitario de la boda.

- El mayor incremento se ha producido en la cuenta de tesorería.

En cuanto a las cuentas de Pasivo:

- Lo más destacable ha sido la ampliación de capital en 48.000 Euros (origen) y las pérdidas experimentadas.
- Por otro lado ha aumentado la financiación de los proveedores (origen).

De acuerdo con estos cálculos, podemos concluir que la base de la financiación del crecimiento de Di que sí está constituida por la ampliación del capital social.

A continuación, analizaremos el estado de origen y aplicación de fondos correspondiente al segundo y tercer año de la actividad.

ACTIVO	**Año2**	**Año 3**	**Diferencias (Año2- Año 3)**	**Origen**	**Aplicación**
Inmovilizado					
Gastos de Constitución	**100**	**100**	0		
Informática	**7.500**	**9.000**	1.500		1.500
Instalaciones	**0**	**0**	0		
Amortización acumulada	**-3.420**	**-5.688**	2.268	2.268	
Realizable	**31.200**	**64.897**	33.697		33.697
Clientes					
Disponible					
Banco c/c	**18.758**	**70.763**	52.005		52.005
PASIVO	**Año 2**	**Año 3**	**Diferencias (Año2- Año 3)**	**Origen**	**Aplicación**
Fondos Propios					
Capital Social	**108.000**	**156.000**	48.000	48.000	
Resultado del ejercicio	**-35.553**	**22.957**	22.957	22.957	
Resultado del ejercicio1	**-60.792**	**-60.792**			
Resultado del ejercicio2		**-35.553**			
Exigible Largo					
Préstamo bancario	**0**	**0**			
Exigible Corto	**42.483**	**56.460**	13.977	13.977	
Proveedores	**28.080**	**56.460**			
Acreedores C/P	**14.403**				
Total				87.202	87.202

En este caso, la evolución es muy similar:

- Se ha comprado otro ordenador por lo que se también aumenta la amortización acumulada.
- También aumenta la cuenta de clientes y especialmente la cuenta de tesorería.

- En lo que se refiere al Pasivo, se ha vuelto a producir una ampliación de capital por valor de 48.000 Euros, se han obtenido beneficios y ha aumentado la cantidad financiada por los proveedores.

Al igual que ocurría en el anterior tramo, el crecimiento se financia con fondos propios, a través de ampliaciones de capital.

ANÁLISIS DE RATIOS

RATIOS DE POSICION FINANCIERA

POSICION FINANCIERA	Año1	Año2	AÑO 3	SECTOR
Liquidez = Activo Circu. /pasivo Circulante	0,87	1,18	2,40	1,75
activo circulante	36.035	49.958	135.660	
pasivo circulante	41.403	42.483	56.460	
Tesorería Activos Monet/Exigible a corto	0,15	0,44	1,25	1,20
Activos monetarios	6.035	18.758	70.763	
Exigible a corto	41.403	42.483	56.460	
Acid test= (Act. Circu- existencias)/pasivo circulante	0,87	1,18	2,40	1,75
Act. Circulante - existencias	36.035	49.958	135.660	
Pasivo circulante	41.403	42.483	56.460	
Endeudamiento=Rec. Ajenos/ Rec prop.	0,69	0,39	0,36	0,75
R.AJENOS	41.403	42.483	56.460	
R.PROPIOS	60.000	108.000	156.000	

- Ratio de liquidez

Este ratio muestra la capacidad que tiene la empresa para hacer frente a su deuda a corto plazo con su activo circulante. Como puede observarse, la evolución del ratio es positiva, llegando incluso a superar en el tercer año la

media del sector. Esto puede deberse a que las empresas del sector tienen contraídas más deudas a corto plazo.

- Ratio de Tesorería

Indica la capacidad de la empresa para hacer frente a sus deudas a corto plazo, teniendo en cuenta únicamente su dinero líquido. En los dos primeros años de actividad, este ratio es notablemente inferior al del sector pero en el tercer año prácticamente se equipara.

- Ratio de endeudamiento

En este caso, el ratio del sector es superior al que presenta Di que sí en los tres años de actividad. Ello se debe, básicamente, a que la empresa ha acudido a ampliaciones de capital para financiar su crecimiento, en lugar de acudir a financiación ajena.

El Acid Test coincide con el ratio de liquidez porque DIQSI no cuenta con existencias, ya que se trata de un mero intermediario.

RATIOS DE EFICIENCIA OPERATIVA

EFICIENCIA OPERATIVA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	SECTOR
Fondo de maniobra=act.circ-exigible a corto	(5.368)	7.475	79.200	6.954
activo circulante	36.035	49.958	135.660	
exigible a corto	41.403	42.483	56.460	
Crédito medio concedido a clientes	24	13	18	20
Clientes	30.000	31.200	64.897	
Ventas/ 365	450.000	904.800	1.297.920	
C. medio concedido a proveedores	24	13	18	20
Proveedores	27.000	28.080	56.460	
Compras/ 365	405.000	814.320	1.129.190	
Intensidad de capital = Vtas/activo fijo	98,34	216,46	380	108
ventas	450.000	904.800	1.297.920	
activo fijo	4.576	4.180	3.412	
Rotación del Activo = Ventas/Activo	11,1	16,7	9	8,2
Ventas	450.000	904.800	1.297.920	
Activo	40.611	54.138	139.072	

- Fondo de maniobra

Indica los activos con los que la empresa cuenta a corto plazo, para hacer frente a sus deudas exigibles a corto plazo. Como, puede observarse, el primer año de actividad es negativo, lo que implica que las obligaciones a corto plazo superan el activo circulante. Esta circunstancia determina problemas de liquidez.

Sin embargo, en los siguientes años, el fondo de maniobra mejora notablemente llegando a superar la media del sector. Ello se debe al mayor grado de endeudamiento a corto plazo que presentan las empresas del sector.

- Crédito medio concedido a clientes y a proveedores

Estos ratios son muy similares a los de las empresas del sector.

- Intensidad de capital

En el primer año de actividad, este ratio es inferior al del sector por el escaso volumen de ventas. A medida que se van incrementando las ventas, también aumenta el ratio que llega a ser superior al del sector porque las empresas cuentan con un mayor Activo Fijo.

RATIOS DE RENTABILIDAD FINANCIERA

RENTABILIDAD FINANCIERA	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	SECTOR
Rentabilidad Sobre recursos propios = B° Neto/Rec. Prop	-1,01	-0,33	0,15	0,20
beneficio neto	(60.792)	(35.553)	22.957	
recursos propios	60.000	108.000	156.000	
rentabilidad sobre activo = BAIT/Activo total	-1,50	-0,66	0,17	0,25
BAIT	(60.792)	(35.553)	22.957	
activo	40.611	54.138	139.072	
Rentabilidad sobre Ventas	-0,135	-0,039	0,02	0,04
Beneficio neto	(60.792)	(35.553)	22.957	
Ventas	450.000	904.800	1.297.920	
Margen de contribucion= (vtas-C. Vbles)/vtas	0,10	0,10	0,13	0,15
Ventas - C. Vbles	45.000	90.480	168.730	
ventas	450.000	904.800	1.297.920	
Rentabilidad Económica	-1,013	-0,329	0,15	0,21
BAIT	(60.792)	(35.553)	22.957	
Inversión neta media (Rec. Propios + deuda Bancaria)	60.000	108.000	156.000	

- Rentabilidad sobre recursos propios

Es el rendimiento que obtienen los propietarios por el capital invertido. En los primeros años de actividad es negativo por las pérdidas. Sin embargo, en el tercer año de actividad es muy cercano al del sector.

- Rentabilidad sobre ventas

Al igual que en el caso anterior, los primeros años es negativo por la existencia de pérdidas pero el tercer año de actividad se recupera acercándose al del sector.

- Margen de contribución

El margen de contribución aumenta el tercer año de actividad, ya que, al contar con un mayor volumen de ventas, nuestra posición negociadora mejora frente a los proveedores. Sin embargo, sigue siendo sensiblemente inferior al del sector porque estas empresas ya están posicionadas y pueden contar con mayores márgenes.

- Rentabilidad económica

Expresa el rendimiento de la inversión neta media sin contemplar como índice la estructura de financiación. En nuestro caso, muestra una evolución positiva, sobre todo en lo que se refiere al tercer año de la actividad. Sin embargo, todavía es inferior al del sector porque las empresas ya posicionadas en el mercado cuentan con mayores beneficios.

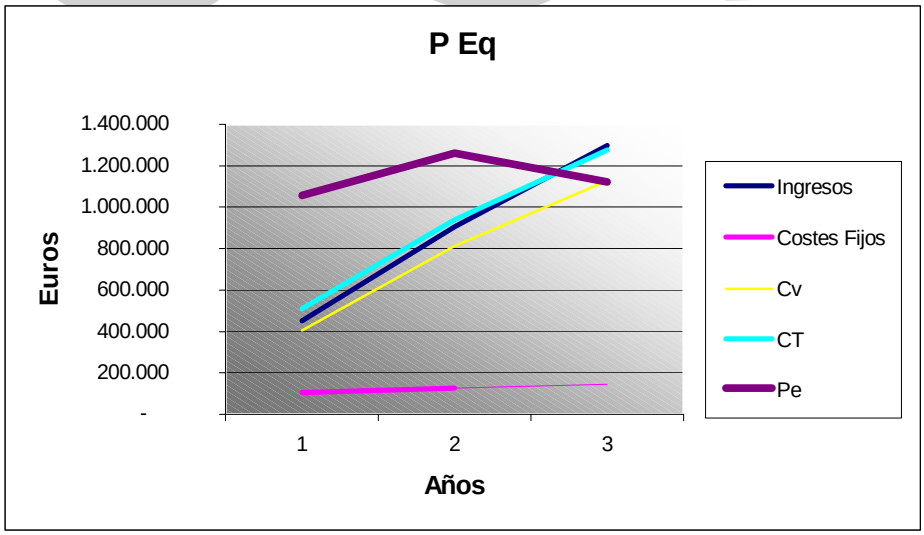
PUNTO DE EQUILIBRIO

Como puede observarse en la siguiente tabla, el punto de equilibrio no se alcanza en los dos primeros años de actividad (35 y 40 bodas que deberían celebrarse respectivamente).

En el tercer año de actividad, se tienen que celebrar 35 bodas para alcanzar el punto de equilibrio. Este año, se espera concertar 40 bodas por lo que el punto de equilibrio se alcanza aproximadamente en el 86 % de las ventas estimadas, gozando de un margen de seguridad del 14 %.

Representación del Punto de Equilibrio

	Año1	Año2	Año3
Gastos de personal	21.600	43.200	55.200
Arrendamientos	60.000	62.400	64.896
Suministros	2.040	2.400	2.760
Gastos financieros	0	0	0
Publicidad y Promoción	20.628	16.137	20.649
Dotaciones amortización	1.524	1896	2268
Otros	0	0	0
Total CF	105.792	126.033	145.773
CV	405.000	814.320	1.129.190
Ventas	450.000	904.800	1.297.920
MG	0,1	0,1	0,13
PE(Monet)	1.057.920	1.260.330	1.121.331
PE (%)			86
PE (Unit)			35
MGS			14



RESUMEN EJECUTIVO, PLAN DE CONTINGENCIAS, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- RESUMEN EJECUTIVO DE DIQUESI
- PLAN DE CONTINGENCIAS
- CONCLUSIONES
- RECOMENDACIONES

OTRA INFORMACIÓN

LA ENCUESTA REALIZADA POR DIQUESI

La encuesta se realizará con el objetivo de recopilar información y tener así un mayor conocimiento de cual es la opinión de la población sobre la utilidad del servicio de organización integral de bodas. Además el entrevistador informará a los entrevistados del promotor de la encuesta, y de los objetivos de DIQSI.
La participación voluntaria de los encuestados es muy importante ya que la participación forzosa puede provocar respuestas poco veraces y fiables, así

como garantizar que los datos serán utilizados exclusivamente para la encuesta.

La encuesta estará formada por las siguientes preguntas:

---

1. ¿Tiene usted pareja?
   - ❑ Sí
   - ❑ No

2. ¿Está usted casado?
   - ❑ Sí
   - ❑ No

3. ¿Piensa contraer matrimonio en un futuro?
   - ❑ Sí
   - ❑ No

4. ¿Cuándo?
   - ❑ En menos de 1 año
   - ❑ De 1 a 2 años
   - ❑ Más de 2 años

5. ¿Cuánto tiempo destinaría semanalmente a la organización de su boda?
❑ Menos de 5 horas
   - ❑ De 5 a 10 horas
   - ❑ Más de 10 horas

6. ¿Qué presupuesto destinaría a la organización de su boda?
   - ❑ Menos de 12000 €
   - ❑ Entre 12000 a 24000 €
   - ❑ Más de 24000 €

7. ¿Qué mes del año elegiría usted para casarse?
   - o Enero
   - o Febrero
   - o Marzo
   - o Abril
   - o Mayo
   - o Junio
   - o Julio
   - o Agosto
   - o Septiembre
   - o Octubre
   - o Noviembre
   - o Diciembre

8. ¿Qué día de la semana le gustaría realizar su ceremonia?
   - o Lunes
   - o Martes
   - o Miércoles
   - o Jueves
   - o Viernes
   - o Sábado
   - o Domingo

9. ¿En que momento del día prefiere la celebración de la boda?
   - ❑ Por la mañana
   - ❑ Por la tarde

10. ¿Cuándo piensa en su futura boda qué es lo que más le intranquiliza?

11. ¿De estos lugares dónde le gustaría realizar la celebración de su enlace?
   - ❑ En un salón
   - ❑ En un hotel
   - ❑ En una finca
   - ❑ Otros

12. ¿Con cuántos familiares y amigos le gustaría compartir este día?
   - ❑ Menos de 100
   - ❑ De 100 a 200
   - ❑ De 200 a 400
   - ❑ Más de 400

13. ¿Qué es lo que considera más importante en la celebración del banquete?
   - ❑ Amplitud y decoración del salón
   - ❑ Servicio
   - ❑ Exclusividad y calidad
   - ❑ Otros.....

14. De los siguientes aspectos indique a los que prestaría mayor atención por orden de preferencia

   - o Adornos florales
   - o Las invitaciones
   - o Fotografía y vídeo
   - o Peluquería y maquillaje
   - o Alquiler del coche
   - o La orquesta
   - o La lista de bodas
   - o La iglesia

- El catering
- Las carpas
- El viaje de novios
- Otros

15. ¿Considera usted estrictamente personal la organización de la boda?
    - ❑ Sí
    - ❑ No

16. ¿Qué opinión le merece la creación de un servicio de organización integral de bodas que facilite la planificación y organización de la boda a los novios?
    - ❑ Muy buena
    - ❑ Buena
    - ❑ Regular
    - ❑ Mala
    - ❑ Indiferente

17. ¿Contrataría usted este servicio?
    - ❑ Sí
    - ❑ No

LA ESTACIONALIDAD DE LA CELEBRACIÓN DE LAS BODAS

Como se puede observar en la tabla, durante todos los meses del año 2001 se superan el millar de bodas en la Comunidad de Madrid, exceptuando los meses de Enero y Febrero.
Los meses con mayor número de celebraciones se concentran en Junio, Julio, Septiembre y Octubre donde se realizan casi el 50% del total de bodas.

	Total de la Comunidad	Total capital	Municipios hasta 10.000 habitantes	Municipios de 10.001 a 50.000 habitantes	Municipios >50.000 habitantes
TODOS LOS MESES	30.631	15.761	2.043	3.615	9.212
Enero	600	372	5	54	139
Febrero	921	519	60	98	244
Marzo	1.808	960	97	220	531
Abril	2.536	1.274	175	309	778
Mayo	3.026	1.604	203	329	890
Junio	4.277	2.108	291	504	1.374
Julio	4.401	2.169	304	509	1.419
Agosto	1.700	847	137	220	496
Septiembre	5.378	2.722	336	679	1.641
Octubre	3.326	1.710	232	410	974
Noviembre	1.607	898	90	164	455
Diciembre	1.051	578	83	119	271

CUENTAS PREVISIONALES MENSUALES DE RESULTADOS

MENSUAL. PRIMER AÑO DE ACTIVIDAD **Cta. Resultados fin año**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov.	Dic.	PyG
Ingresos													0
Ventas	0	0	0	0	60.000	60.000	60.000	30.000	120.000	60.000	30.000	30.000	**450.000**
Subvenciones													**0**
Otros ingresos													
A Total Ingresos	**0**	**0**	**0**	**0**	**60.000**	**60.000**	**60.000**	**30.000**	**120.000**	**60.000**	**30.000**	**30.000**	**450.000**
Gastos													**0**
Compras	0	0	0	0	54.000	54.000	54.000	27.000	108.000	54.000	27.000	27.000	**405.000**
Gastos de personal	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800	**21.600**
Arrendamientos	5000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	5.000	**60.000**
Suministros	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	170	**2.040**
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Publicidad	1719	1719	1719	1719	1719	1719	1719	1719	1719	1719	1719	1719	**20.628**
Dotación Amortización	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	127	**1.524**
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
B Total Gastos	**8.816**	**8.816**	**8.816**	**8.816**	**62.816**	**62.816**	**62.816**	**35.816**	**116.816**	**62.816**	**35.816**	**35.816**	**510.792**
C Margen Bruto = (A-B)	-8.816	**-8.816**	**-8.816**	**-8.816**	**-2.816**	**-2.816**	**-2.816**	**-5.816**	**3.184**	**-2.816**	**-5.816**	**-5.816**	***-60.792***
D Impuesto de Sociedades	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
E Resultado = (C-D)	**-8.816**	**-8.816**	**-8.816**	**-8.816**	**-2.816**	**-2.816**	**-2.816**	**-5.816**	**3.184**	**-2.816**	**-5.816**	**-5.816**	**-60.792**

MENSUAL. SEGUNDO AÑO DE ACTIVIDAD **Cta Resultados fin año**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov.	Dic.	PyG
Ingresos													0
Ventas	31.200	31.200	62.400	93.600	124.800	93.600	93.600	31.200	187.200	93.600	31.200	31.200	**904.800**
Subvenciones													**0**
Otros ingresos													
A Total Ingresos	**31.200**	**31.200**	**62.400**	**93.600**	**124.800**	**93.600**	**93.600**	**31.200**	**187.200**	**93.600**	**31.200**	**31.200**	**904.800**
Gastos													**0**
Compras	28080	28080	56160	84240	112320	84240	84240	28080	168480	84240	28080	28080	**814.320**
Gastos de personal	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	**43.200**
Arrendamientos	5200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	**62.400**
Suministros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	**2.400**
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Publicidad	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	**16.137**
Dotación Amortización	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	**1.896**
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
B Total Gastos	**38.583**	**38.583**	**66.663**	**94.743**	**122.823**	**94.743**	**94.743**	**38.583**	**178.983**	**94.743**	**38.583**	**38.583**	**940.356**
C Margen Bruto = (A-B)	-7.383	**-7.383**	**-4.263**	**-1.143**	**1.977**	**-1.143**	**-1.143**	**-7.383**	**8.217**	**-1.143**	**-7.383**	**-7.383**	***-35.556***
D Impuesto de Sociedades	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
E Resultado = (C-D)	**-7.383**	**-7.383**	**-4.263**	**-1.143**	**1.977**	**-1.143**	**-1.143**	**-7.383**	**8.217**	**-1.143**	**-7.383**	**-7.383**	**-35.556**

MENSUAL. SEGUNDO AÑO DE ACTIVIDAD **Cta Resultados fin año**

	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov.	Dic.	PyG
Ingresos													0
Ventas	31.200	31.200	62.400	93.600	124.800	93.600	93.600	31.200	187.200	93.600	31.200	31.200	**904.800**
Subvenciones													**0**
Otros ingresos													
A Total Ingresos	**31.200**	**31.200**	**62.400**	**93.600**	**124.800**	**93.600**	**93.600**	**31.200**	**187.200**	**93.600**	**31.200**	**31.200**	**904.800**
Gastos													**0**
Compras	28080	28080	56160	84240	112320	84240	84240	28080	168480	84240	28080	28080	**814.320**
Gastos de personal	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	3.600	**43.200**
Arrendamientos	5200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	5.200	**62.400**
Suministros	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	**2.400**
Gastos financieros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
Publicidad	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	1345	**16.137**
Dotación Amortización	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	158	**1.896**
Otros	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	**0**
B Total Gastos	**38.583**	**38.583**	**66.663**	**94.743**	**122.823**	**94.743**	**94.743**	**38.583**	**178.983**	**94.743**	**38.583**	**38.583**	**940.356**
C Margen Bruto = (A-B)	-7.383	**-7.383**	**-4.263**	**-1.143**	**1.977**	**-1.143**	**-1.143**	**-7.383**	**8.217**	**-1.143**	**-7.383**	**-7.383**	***-35.556***
D Impuesto de Sociedades	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
E Resultado = (C-D)	**-7.383**	**-7.383**	**-4.263**	**-1.143**	**1.977**	**-1.143**	**-1.143**	**-7.383**	**8.217**	**-1.143**	**-7.383**	**-7.383**	**-35.556**

➢ CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En los años 50 - 60, los franceses usaban el *"tableau du bord"* como un conjunto de indicadores para evitar que toda la información se representara en un ratio. El *tableau du bord* presentaba una hoja con diversos ratios
Financieros que describían con más precisión la marcha financiera de la empresa. Evidentemente el *"tableau du bord"* es el embrión del Cuadro de Mando Integral.
Sin embargo es con David Norton y Robert Kaplan, autores del libro *"Balanced Scorecard"* en 1992, los que han aportado un instrumento de control de gestión básico: el Cuadro de Mando Integral.
El BSC-CMI es una batería de indicadores que medirá los resultados de la actuación de una empresa. En el BSC-CMI deberá existir un equilibrio entre los indicadores financieros y no financieros, entre indicadores previsionales e históricos, entre objetivos a corto plazo y a largo plazo y entre perspectivas de actuación externas e internas.
Por otro lado estos indicadores deberán transmitir la estrategia y visión de la Dirección General para la empresa. La perspectiva que aportan Kaplan y Norton con el BSC-CMI es ver la organización desde cuatro perspectivas básicas:
- Financiera.
- Cliente.
- Proceso operativo interno.
- Aprendizaje y crecimiento;

y de esta manera que el BSC-CMI sea una herramienta de control. De gestión óptima. Pero estos autores también afirman que el diseño de un cuadro de mando debe ser realizado por la Dirección General en equipo con los directivos de cada centro de responsabilidad y después el BSC-CMI actuará como vehículo para ayudar a la empresa a traducir y poner en práctica la estrategia. Luego el BSC-CMI no solo debería ser un sistema de control sino que debe ser utilizado como una herramienta de comunicación, de información y de formación del personal de la empresa.
Es importante destacar que cada empresa y cada estrategia requieren un sistema de indicadores a medida, que no existen soluciones universales para todas las necesidades empresariales.
A continuación vamos a estudiar cada una de las perspectivas propuestas por el BSC-CMI y sus posibles indicadores clave.

Perspectiva financiera.

Históricamente, el sistema de mediciones de las empresas ha sido el financiero. El BSC-CMI retiene esta perspectiva financiera puesto que los indicadores financieros son valiosos para resumir las consecuencias económicas de las actuaciones de la empresa y además son fáciles de medir.
Para el diseño del BSC-CMI es vital unir los objetivos financieros con la estrategia de la empresa.
Los objetivos financieros representan el objetivo a largo plazo de la empresa básico: conseguir rendimientos superiores sobre el capital invertido. Pero para desagregar en medidas financieras clave de cada empresa hay que empezar por establecer en que fase de la vida del negocio está cada centro de responsabilidad de la empresa: crecimiento, sostenimiento o recolección.
Los negocios en crecimiento se encuentran en la fase más temprana de su ciclo de vida, tienen productos y servicios con un significativo potencial. De crecimiento. En esta fase el centro de responsabilidad puede operar con coeficientes negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones se hacen cara al futuro y pueden consumir más dinero del que se está generando en la actualidad con pocos clientes, pocos productos y pocos servicios. El objetivo financiero general para estas empresas debería ser elevar el porcentaje de crecimiento en ventas procedentes de nuevos clientes, mercados y productos.
Los negocios que estén en fase de sostenimiento siguen atrayendo inversiones y reinversiones pero se les exige que obtengan altos rendimientos sobre las inversiones. Se espera que mantengan su cuota de mercado o incluso lo incrementen. Las inversiones se dirigirán a ampliar capacidad o a solucionar problemas actuales en vez de en opciones de crecimiento a largo plazo.
El objetivo financiero en estas empresas estará relacionado con la rentabilidad.
Los beneficios de explotación o el margen bruto obtenidos se relacionarán con el nivel de capital invertido en cada centro de responsabilidad. Medidas como el ROI (Rendimiento sobre la Inversión), el ROCE (Rendimiento sobre el capital empleado) o el EVA (*Economic Value Added)* son representativas de éste tipo de negocios en esta fase de sostenimiento.
En los negocios en fase madura del ciclo de su vida en el que la empresa quiere recolectar e fruto de las inversiones realizadas en las dos fases anteriores. Estos negocios ya no requieren inversiones importantes, sólo lo suficiente para mantener los equipos y las capacidades. El objetivo principal es aumentar al máximo el retorno del *Cashflow a* la corporación. No habrá ningún gasto en Investigación y Desarrollo a causa del poco tiempo de vida económica que le queda a un centro de responsabilidad en fase de recolección.

El diseño del BSC-CMI pues, asume un diálogo fluido entre el Director Fi-

nanciero de la empresa y los directores de cada centro de responsabilidad.

El objetivo a largo plazo de todo negocio será la generación de rendimientos financieros para las inversiones y todas las estrategias, programas e iniciativas definidos en el diseño del BSC-CMI deberán permitir que cada centro de responsabilidad alcance sus objetivos financieros. Es decir el BSC-CMI deberá definir la estrategia empezando por los objetivos financieros a largo plazo vinculándolos a la secuencia de acciones que deben realizarse con los clientes, los procesos internos y finalmente con los empleados.

Perspectiva del cliente.

Históricamente las empresas se concentraban en las capacidades internas, enfatizando la actuación del producto y la innovación tecnológica; pero hoy en día las empresas que no entienden las necesidades de sus clientes se encontrarán con que la competencia se adelantará y podrá ofrecer productos y servicios mejor alineados con las preferencias de sus clientes.
La perspectiva del cliente permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes -satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad- con segmentos de clientes y mercado seleccionados.
El grupo de indicadores centrales de los resultados de los clientes suele ser genérico en toda clase de organizaciones y son:

- Cuota de mercado: Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado en términos de número de clientes, que realiza una unidad de negocio. Este indicador proporciona una información muy valiosa, cuando se intenta dominar las compras de productos o servicios de clientes seleccionados.
- Incremento de clientes: El indicador de incremento de clientes mide en términos "absolutos o relativos, a la tasa con que el centro de responsabilidad atrae o gana nuevos clientes.
- Adquisición de clientes.
- Satisfacción de clientes: Las medidas de satisfacción de los clientes proporcionan feedback sobre lo bien que lo está haciendo la empresa. Muchas empresas realizan encuestas (ya sea por correo, por teléfono o personal) a fin de conseguir feedback de sus clientes; esta técnica es costosa aunque indispensable.
- Rentabilidad de clientes: Tener éxito en las cuatro medidas centrales del cliente no significa que la empresa tenga clientes rentables. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente ayuda a impedir que las empresas orientadas a los clientes solo se centren en ganar cuota de mercado o satisfacer al cliente sin sacarle rentabilidad. A excepción del cliente nuevo que puede no ser rentable en un primer momento pero tiene potencial de crecimiento, los clientes que han estado años con la empresa y no son rentables habría que eliminarlos.
- Retención de los clientes: Mide, en términos absolutos, la tasa en que el

centro de responsabilidad atrae o gana nuevos clientes o negocios. Es una manera de medir la fidelidad por medio del porcentaje de crecimiento del negocio con "los clientes existentes.

- Propuestas de valor añadido a los clientes: Este indicador es clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, retención y cuota de mercado. Existen un conjunto de atributos que organiza las propuestas de valor en el diseño del BSC-CMI.

  - Atributos de los productos y servicios: Abarcan la funcionalidad del producto/servicios, su precio y su calidad.
  - La relación con los clientes: Esta relación incluiría la entrega del producto *I* servicio al cliente, plazo de entrega y sensación que tiene el mismo.
  - Imagen y prestigio: Son los factores intangibles que atraen a un cliente hacia una empresa y la fidelizan.

  Propuesta de valor añadido

VALOR = <u>Atributos del producto</u> +Imagen + relaciones
<u>Atributos del producto</u> = Funcionalidad + Calidad + Precio

Indicadores clave de los clientes:

o Cuota de mercado
  Retención
o Incremento de nuevos clientes
  Satisfacción

Perspectiva interna:

Las empresas deben desarrollar sus objetivos e indicadores para la perspectiva financiera y la del cliente antes de definir los indicadores de la perspectiva interna. Hoy en día hay que definir la cadena de valor de una empresa desde el proceso de innovación (identificación de las necesidades de los clientes actuales y futuros) siguiendo por los procesos operativos (entrega de productos y servicios a los clientes actuales) hasta el servicio posventa (oferta de servicios después de la venta, que añaden valor a los clientes).
El proceso de definir objetivos e indicadores para la perspectiva del proceso interno es crucial en el diseño del BSC-CMI. Estos objetivos e indicadores se deben derivar de estrategias explícitas para satisfacer las

expectativas de accionista y del cliente seleccionado. Así la empresa se obliga a renovar su proceso interno. Cada empresa tiene un conjunto único y particular de procesos para crear valor para los clientes y producir resultados financieros. Sin embargo todo proceso interno, según los autores D. Norton y R. Kaplan, debería tener tres subprocesos principales:

- Proceso de innovación: hoy en día es un proceso interno crítico. En este proceso el centro de responsabilidad investiga las necesidades, emergentes o latentes de los clientes y luego crea los. productos o. servicios que satisfarán esas necesidades. En este proceso la investigación y desarrollo es un elemento fundamental. En empresas de electrónica de alta tecnología, farmacéutica, etc. el proceso de innovación es mucho más importante que el proceso de operaciones. El proceso de innovación podría contar de dos componentes. En el primero, los directivos se hacen cargo de la investigación del mercado de la naturaleza de las preferencias de los clientes y de los precios objetivo para los productos o servicios nuevos. En un segundo paso en el proceso de innovación el grupo de investigación y desarrollo de la organización realizará un cálculo sobre el coste necesario para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos que suponen entregar valor a los clientes. Evidentemente la relación entre los inputs gastados durante los procesos de investigación y desarrollo y los resultados alcanzados es mucho más difícil de establecer que en los procesos de fabricación. Unos ejemplos de indicadores sobre el proceso de innovación serían:
  - El porcentaje de ventas de los nuevos productos.
  - El porcentaje de ventas de los productos de la marca.
  - La introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia.
  - Las capacidades del proceso de fabricación.
  - El tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos nuevos.
  - El tiempo del punto de equilibrio para medir la eficacia de su ciclo de desarrollo de producto.

- Proceso de operaciones o proceso operativo: Empieza con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Este proceso se basa en la entrega oportuna y eficiente de los productos o servicios ya existentes a los clientes existentes. Tradicionalmente, estos procesos operativos han sido controlados por indicadores financieros como los costes estándar, los presupuestos y des-

viaciones. Pero la influencia en años recientes de la gestión de la calidad total y las prácticas de la competencia basadas en el tiempo han llevado a las empresas a completar los indicadores de la calidad y duración del ciclo.

- El servicio posventa. La fase final de la cadena interna de valor es el servicio posventa. Los servicios posventa incluyen actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

El BSC-CMI desarrolla objetivos e indicadores para impulsar el aprendizaje y el crecimiento de la organización. Los objetivos de la perspectiva de crecimiento y aprendizaje son los inductores necesarios para conseguir unos resultados excelentes en las tres primeras perspectivas del BSC-CMI. Los errores relacionados con las capacidades de los empleados se verán a largo plazo. Pero el diseño del BSC-CMI quiere recalcar la importancia de invertir para el futuro y no solo en los nuevos equipos y en los nuevos productos sino que la empresa también ha de invertir en su infraestructura personal, sistemas y procedimientos; si es que quiere alcanzar unos objetivos de crecimiento financieros a largo plazo. Habría que destacar tres variables principales dentro de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

- Las capacidades de los empleados.
- Las capacidades de los sistemas de información.
- Motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.
- Las capacidades de los empleados.

Actualmente la mayoría del trabajo de rutina ha sido automatizado: las operaciones de fabricación controladas por ordenador han sustituido a los trabajadores en operaciones repetitivas de producción, proceso y montaje y las empresas de servicios están proporcionando a sus clientes un acceso cada vez más directo a través de las comunicaciones. Las empresas han de mejorar continuamente y las ideas para mejorar los procesos y la actuación de cara a los clientes, debe provenir cada vez más de los trabajadores que se encuentran más cerca de los clientes y de los procesos internos de la empresa.

Este cambio exige una gran recalificación de los empleados para que sus mentes y capacidades creativas sean enfocadas a conseguir los objetivos de la organización.

Algunos de los indicadores clave sobre los empleados serían:

- La satisfacción del empleado: los empleados satisfechos son una condición previa para el aumento de la productividad, de la rapidez

de reacción, la calidad y el servicio al cliente.

- La retención de los empleados: cualquier salida de un empleado se podría considerar salida de capital intelectual de la empresa.
- La productividad de los empleados: El objetivo sería relacionar el resultado producido por los empleados con el número de empleados utilizados para producir ese resultado. Se trata de intentar medir el impacto global de haber incrementado las capacitaciones y moral de los empleados.

Perspectiva del Sector.

Hay autores que defienden que ésta perspectiva debe ser incluida en el diseño del BSC-CMI para llegar a definir también una estrategia global de la empresa. Los indicadores clave de esta perspectiva estarían basados en el modelo de las cinco fuerzas de Porter La competencia de cada empresa debe estar representada en esta perspectiva, cuales son sus precios, estrategias de promoción, tecnología, etc.

Diseño de un BSC-CMI

El objetivo de cualquier sistema de medición debe ser motivar a todos los. Directivos y empleados que pongan en práctica con éxito la estrategia de la empresa. Los indicadores no deben ser más de veinticinco para no confundir y se debe vincular los indicadores inductores de la actuación con los del resultado, a través de una serie de relaciones causa-efecto. Los indicadores de resultado señalan los objetivos últimos de la estrategia y si las actuaciones realizadas han conducido a los resultados deseados. Los indicadores inductores de actuación señalan a toda la organización lo que deberían estar haciendo para crear valor en el futuro. Los indicadores inductores de la actuación habrán de estar vinculados a los resultados. Los mejores CMI contarán tan bien la historia de la estrategia que ésta puede ser inferida gracias a la combinación de objetivos e indicadores y a los vínculos existentes entre ellos.

Conclusión

El BSC-CMI es una herramienta básica de control de gestión, que proporciona la información estratégica necesaria para guiar la atención, esfuerzo y aprendizaje de las personas hacia la creación de valor. Es necesario que se definan indicadores clave dentro de las cuatro perspectivas mencionadas en este trabajo y también que se combinen los objetivos a corto plazo con los objetivos a largo plazo.

➢ EJEMPLOS ADICIONES DE ESTRATEGIAS, OBJETIVOS E INDICADORES DE LAS CUATRO PERSPECTIVAS

PERSPECTIVA FINANCIERA

Por lo que hemos podido apuntar hasta aquí, el diseño del Balanced Scorecard está sustentado en varios ámbitos de la Dirección Estratégica o Management. Uno de estos ámbitos, es el financiero, cuya orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. De alguna forma, se trata de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.

Ya comentábamos que si los pasos dados han sido los planificados y los adecuados, la empresa obtendrá sus beneficios, se generará un valor que se traducirá en unos mayores beneficios, en unos menores costes, o ambos... de manera que el último beneficiado será el Accionista. La perspectiva Financiera (Fin) será la que al final salga favorecida. Insistimos en que el EVA - Economic Value Added- es un elemento mencionado habitualmente para esta perspectiva, de hecho es un indicador de naturaleza financiera, aunque como cualquier otro indicador es imperfecto; por ejemplo, para empresas con una trayectoria intachable, equilibrada y sostenible suele ser un buen indicador. También el Presupuesto se constituye en una herramienta a destacar en esta ocasión, no en vano alrededor del 78% de las empresas realizan presupuestos operativos que muy bien deberían quedar enlazados con la Estrategia formulada por la empresa, aunque ello conlleve a establecer metas ambiciosas, con las ya comentadas Iniciativas estratégicas y teniendo en cuenta un dinamismo marcado en las previsiones.
Lo cierto es que muchas de las herramientas tradicionales de Control de Gestión se encuentran en esta perspectiva, en forma de indicadores financieros habitualmente.

Entre las principales Estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva y de alguna forma, en relación con el ciclo de vida del negocio, podemos señalar:

- Estrategias de Crecimiento o de Expansión: (empresas como las ".com" y empresas jóvenes)
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad: (sería el cajón en el que se encuentra la mayoría)
- Estrategias de Madurez o Recolección: (para los negocios que están en su último ciclo de vida)

- Fase de Crecimiento o Expansión: en esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.
  El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela; La rentabilidad no suele ser un parámetro relevante como lo prueba el hecho de que numerosas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos y retornos del capital invertido muy bajos.
  En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

- Fase de Mantenimiento o Sostenibilidad: en esta fase se encuentran la mayoría de las organizaciones. Los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad (ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, Retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.). En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico, es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

- Fase de Madurez o Recolección: en esta fase el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Es en esta fase en donde ha de recolectar el fruto de lo generado en las otras dos fases. Las inversiones realizadas en esta ocasión son meramente de reposición o mantenimiento del propio activo. Maximizar el ROI minimizando los costes resulta un objetivo relevante en esta situación. Los requerimientos de circulante han de minimizarse igualmente.

PERSPECTIVA FINANCIERA: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

De forma genérica y considerando las 3 etapas del ciclo de vida vistas anteriormente, podemos tener en cuenta posibles vías de acción o elementos básicos que en esta perspectiva están muy presentes:

- Aumento de Ingresos y de Clientes (cartera)
- Optimización de Costes y mejora de Productividad

- Uso de Activos y nuevas Inversiones (reducciones de circulante, uso de activos ociosos, etc.)

A través de la combinación de distintas vías de acción y considerando las fases del ciclo de vida, podemos obtener un cuadro-ejemplo de posibles indicadores o medidas como el siguiente:

Fase del ciclo de vida	Vías de Acción: Aumento de Ingresos y Clientes	Optimización costes y productividad	Uso de activos e inversiones
CREC	Tasa de crecimiento de ventas por segmento	Ingresos por empleado	% Inversión s/Ventas
	% Ingresos relativos a nuevos productos y servicios	Producción por empleado	I+D s/Ventas
MANT	Cuota de clientes objetivo	Benchmarking de costes de competi-dores	Indicadores de Capital circulante (ci-clo de efectivo)
	Venta cruzada		
	Rentabilidad por cliente y por línea productiva	% Reducción de costes	ROI - ROA y ROE
	% Ingresos originarios de nuevas aplicaciones de pro-ductos	Costes indirectos [porcentaje s/Ventas]	Tasa de uso de los activos
MADU	Rentabilidad por Cliente	Coste unitario por unidad física pro-ducida	Payback (Devoluciones)
	Rentabilidad por líneas productivas		
	% de Clientela no rentable	Coste unitario por transacción, etc.	Throughput (Rendimiento y uso)

En general, También debiéramos considerar el aspecto "Valor generado para el accionista"; demostrado está que, habitualmente, los indicadores financieros no son la mejor opción para el análisis de la evolución financiera de la organización, cuya orientación es eminentemente cortoplacista. Por eso, dicha medida suele ser un buen indicador a considerar para el cálculo de la generación de valor en la empresa.

Entre los principales objetivos estratégicos que habitualmente se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

- Creación de Valor: Generalmente es el objetivo final de cualquier mapa estratégico en empresas con ánimo de lucro. Parece a priori una medida simple, aunque tiene cierta complejidad, de hecho, si consultamos la evolución del índice Standard & Poor's

desde inicios de los noventa, comprobaremos que el valor de mercado (market value) de la empresas cotizantes está cada vez más por encima del valor contable (book value) de las mismas.
De hecho, sabemos que una de las opciones que pueden plantearse con el Balanced Scorecard es considerarlo como una herramienta y/o modelo de gestión estratégica del valor, de alguna forma tratamos de mejorar la gestión financiera tradicional basada en los componentes tangibles; De lo que se trata es de gestionar correctamente los componentes intangibles -por otro lado cada vez más relevantes en las organizaciones- de forma que obtengamos la Creación de valor señalada.
Lo cierto es que la creación de valor nos permite un análisis, una cuantificación y una optimización del rendimiento de la organización, fortaleciendo la comunicación interna.

- Crecimiento (Ingresos): Visto así se trata de un objetivo muy generalista, pero hay que considerar en muchas ocasiones -y más dentro de este tipo de objetivos- tanto la cantidad como la calidad. Por ejemplo, cuando hacemos referencia a elementos de cantidad nos pronunciamos por objetivos como el "Crecimiento de las Ventas" o el "Aumento de la Cuota de mercado". En cambio, si nos centramos en la calidad, podemos estar haciendo referencia a objetivos como "Crecimiento de las Ventas en la Región Este", "% Ventas en la nueva línea productiva", "% de Ventas del nuevo equipo comercial", etc.
- Mantenimiento (Sostenibilidad): Se trata de un objetivo necesariamente a LP, que acompaña en ocasiones al objetivo de Creación de Valor. En numerosas circunstancias hay que sacrificar valor futuro a CP para obtenerlo a LP, y este puede ser un objetivo que nos ayude a ello.

- Aumentar Rentabilidad: Un objetivo por excelencia, aunque tiene más visos de indicador que de objetivo. El aumento de la Rentabilidad implica un buen nivel de Ventas, una buena gestión de los activos, una correcta gestión de los Fondos propios de la compañía, etc. En definitiva, el enfoque hacía parámetros de rentabilidad -financiera (ROE), bursátil o económica (ROI y ROA)- es un elemento común en muchos mapas estratégicos.

- Inversiones: En este caso una buena orientación en la Maximización del ROI (Return on investments) o del ROA (Return on Assets), conceptos asociados a la Rentabilidad Económica de los activos. Asimismo, objetivos como mejora de la capacidad con el objeto de asignar ciertos activos a otras actividades de

índole estratégico, o el conseguir unos niveles concretos de inversión pueden ser objetivos interesantes en este macroobjetivo de "Inversiones".

- Gestión Estratégica de Costes: inicialmente, de las posibles clasificaciones de costes que pueden plantearse, quizá la distinción entre Costes Fijos (estructurales) y Costes Variables sea la más adecuada para poder matizar la optimización que señalamos. Precisamente, el coste que no varía por fabricar más o menos, o que no varía por variaciones en el volumen de ventas, tiene la connotación de Fijo y/o Estructural, y suele ser este el que más nos interesa optimizar en este objetivo de "Optimización de Costes". La Gestión Estratégica de Costes es uno de los conceptos más manejados en ese sentido.
- Estructura Financiera: Gestionar correctamente los Fondos ajenos de la empresa implica alcanzar una Estructura Financiera óptima a través de un Endeudamiento apropiado. En numerosas organizaciones resulta clave este objetivo para la maximización del valor del propio accionista.

- Gestión de Activos: En las empresas industriales, el proceso de fabricación establece una diferencia básica con respecto a las comerciales y de servicios. Precisamente, para la obtención de algunos de los objetivos que hemos señalado hasta aquí resulta imprescindible en numerosas ocasiones la correcta Gestión del Activo.

Lo cierto es que de algún modo el enfoque de los objetivos financieros ha evolucionado:

Antes, el cometido de la función financiera era de control, la visión era retrospectiva, se analizaban datos históricos; Actualmente, la visión es de futuro, la mejora continua está presente en muchos de sus cometidos y, como hemos podido comprobar, el enfoque es de Creación de Valor.
De alguna manera lo que tratamos es de FIDELIZAR al ACCIONISTA. Proporcionarle Valor Agregado es un cometido estratégico de primer orden en esta perspectiva.

PERSPECTIVA DE CLIENTES

Como ya hemos avanzado en otra de las secciones, cada vez que los procesos son excelentes y se han eliminado todos aquellos costes superfluos e innecesarios, los Clientes son la siguiente pieza básica de la cadena de análisis en el Balanced Scorecard. No cabe duda de que se benefician de todo lo anterior -en muchos aspectos- siendo a corto, medio y largo plazo uno de nuestros objetivos básicos su satisfacción.

En esta perspectiva está tomando un cariz importante aquella parte del Business Intelligence que se centra en el manejo de las relaciones de marketing -recordamos que las otras dos grandes áreas de interés son la minoración de costes y el análisis de la rentabilidad-, concretamente las técnicas de CRM -Customer Relationship Management-, en donde se aplica una verdadera técnica de análisis de datos "Data Mining" importante para llegar a conocer los gustos, necesidades y preferencias del Cliente.

Cliente, Mercado y Competencia serán términos que vamos a emplear con cierta asiduidad en esta perspectiva. Aquí debemos aprender a GESTIONAR correctamente las necesidades y/o prioridades de nuestra clientela, no podemos correr riesgos innecesarios de manera que comencemos a ser poco competitivos y perdamos mercado.
Aquí, en sintonía con las líneas estratégicas marcadas por la organización y con su visión, debemos analizar muy bien a nuestros clientes, analizar muy bien nuestras posibilidades en el mercado a través de sus segmentos y, evidentemente, todo ha de estar alineado con los objetivos financieros que deseemos conseguir. De algún modo nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de Valor para el Cliente, obteniendo la ya conocida Satisfacción del cliente y su consiguiente Fidelidad.

De entre las variadas estrategias que pueden seguirse en este ámbito, vamos a destacar tres de ellas (M. Treacy & F. Weirsema, The discipline of market leaders, Addison Wesley Publishers):

- Estrategias de Liderazgo de Producto: (para ser líderes en el mercado con nuestro producto)
- Estrategias de Intimidad con la Clientela: (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente)
- Estrategias de Excelencia operativa: (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles)

Lo más importante es lograr la EXCELENCIA en una de ellas, y mantener las otras dos en un nivel aceptable.

- Liderazgo de Producto: Una empresa que se precie de tener un Liderazgo de producto, ha de demostrarlo, ha de ir más allá de lo convencional, más allá de lo que antes se haya intentado y más allá de lo que es deseable. La idea es ofrecer el MEJOR PRODUCTO. Debemos ofrecer a nuestros clientes una calidad excepcional, tecnología y una gran funcionalidad. Debemos innovar, superar lo productos que ya se encuentran en el mercado e incluso buscar nuevas aplicaciones a los productos que ya tenemos. Resumiendo debemos orientarnos hacia la Excelencia de nuestros productos y servicios, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior. Ejemplos de empresas que cumplen estos estándares serían:

  - SONY (www.sony.com)
  - J&J Engineering (www.jjengineering.com)
  - COLEMAN (www.colemanoutdoors.com)
  - INTEL (www.intel.com)
  - CATERPILLAR (www.caterpillar.com)
  - MICROSOFT (www.microsoft.com)
  - DAIMLER-CHRYSLER (www.daimlerchrysler.com)
  - BAYER AG (www.bayer.de)
  - ROLEX (www.rolex.com)
  - BSH Group (www.bsh-group.com)
  - Barrabés (www.barrabes.com)

- Intimidad con la clientela: La capacidad de generar vinculos con el cliente resulta esencial en esta perspectiva, se les intenta conocer y proporcionarles "a medida" ese producto y/o servicio que necesita en el momento idóneo. La idea es ofrecer la MEJOR SOLUCIÓN INTEGRAL, el MEJOR SERVICIO GLOBAL. Debemos convertirnos en auténticos "socios" de nuestra clientela; debemos anticiparnos a las necesidades de nuestros clientes, proporcionarle respuestas a sus problemas. Ejemplo de empresas incluidas dentro de estos parámetros:

  - EL CORTE INGLÉS (www.elcorteingles.es)
  - IBM (años 70) (www.ibm.com)
  - HOME DEPOT (www.homedepot.com)
  - MARTIN BROWER (www.martinbrower.com)

- MOBIL (www.mobil.com)
- Google (www.google.com)
- SEUR (www.seur.es)
- Ayuntamiento de Zaragoza (www.ayto-zaragoza.es)

- Excelencia operativa: Las empresas que tratan de ofrecer sus servicios manteniendo un precio competitivo y ofreciendo un equilibrio entre calidad y funcionalidad estarían dentro de esta familia. La idea principal es ofrecer el MEJOR COSTE TOTAL. Organizaciones que están dentro de estas dimensiones serían:

- McDonal's (www.mcdonalds.com)
- Briggs and Stratton (www.briggsandstratton.com)
- LG (www.lg.co.kr)
- Dell Computer (www.dell.com)
- Arco (www.arco.com)
- Texas Instruments (www.ti.com)
- Costco (www.costco.com)
- Imaginarium (www.imaginarium.es)
- Black and Decker (www.blackanddecker.com)
- Toyota (www.toyota.com)
- DuPont (www.dupont.com)
- Zara (www.zara.com)

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Los objetivos de la empresa van a quedar condicionados por la Estrategia seleccionada, lo cual nos lleva a concluir que los mapas estratégicos de empresas de un mismo sector competitivo serán muy similares si la Estrategia seleccionada ha sido la misma. En cambio, si la Estrategia no fuese la misma, los mapas no tendrían parecido alguno.
Insistimos en la idea que apuntábamos en la hoja anterior, lo más importante es lograr la EXCELENCIA en una de las estrategias, y mantener las otras dos en un nivel aceptable. Parece que no tiene mucho sentido ser líder en costes,

intentando innovar y ofrecer el mejor producto lo de bueno, bonito y barato en las empresas sigue siendo un reto.
La clave para el desarrollo de los objetivos estratégicos adecuados está en la identificación de los patrones de valor que las organizaciones proyectarán sobre sus segmentos de mercado objetivo.
Lo más importante es llevar a cabo una propuesta de valor para el cliente.

La Propuesta de VALOR para el cliente será la suma de los distintos elementos que a continuación describimos:

- Atributos del Producto/Servicio: Son aspectos íntimamente ligados a la Funcionalidad del Producto y/o Servicio, con su Precio y con su calidad.
- Relación: Tiene que ver mucho con el envío o entrega del Producto y/o Servicio al Cliente, con los tiempos de respuesta y con los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del cliente al requerir los productos de la empresa. Se precisan trabajadores que sepan detectar las necesidades del Cliente, que sepan complacerle y deleitarle. De alguna forma, se debe facilitar al cliente los medios de pago, unas alternativas de financiación que cubran sus necesidades. Y por supuesto, velocidad de respuesta, el cliente debe ser atendido en relación a su exigencia.
- Imagen: Estamos dentro del ámbito de la intangibilidad, la imagen y el buen nombre -popularidad- de la empresa son fundamentales, son factores que en muchos casos atraen a la clientela. Existen muchas empresas que crean el propio concepto de *Lealtad* a la marca, mucho más allá del propio producto y/o del servicio.

En cualquiera de los tres casos estamos afectando notablemente a la cadena de valor:

Asimismo, debemos plantearnos una serie de cuestiones importantes antes de determinar los objetivos más importantes a nivel estratégico:

- ¿Qué perfil tiene nuestro mercado? tamaño, competidores, consumidores y su comportamiento...

- ¿Qué segmentos de mercado debemos considerar? elemento importante para la definición correcta de los objetivos, de alguna forma nuestra meta es definir propuestas de valor para cada segmento.

- ¿Debe ser transformada nuestra propuesta de valor actual? necesitamos corroborar que nuestra propuesta actual es la adecuada para los seg-

mentos de mercado considerados finalmente, si no fuera así, debemos transformar nuestra propuesta de valor.

- ¿Cuáles son y cómo vamos a lograr nuestros objetivos de ventas? deberíamos plantearnos numerosas preguntas en torno a qué productos vamos a vender, cómo obtenerlos, en qué mercados vamos a actuar, tenemos los clientes necesarios, cómo los vamos a conseguir, vamos a poder entrar en esos mercados fácilmente, etc.

Entre los principales objetivos que se manejan en esta perspectiva podemos señalar los siguientes:

- Volumen de Clientes: Una vez que tenemos determinados nuestros segmentos objetivo, nuestro mercado, debemos determinar cuál es el número de clientes que debemos tener o al que aspiramos, incluso pensar en qué segmentos vamos a obtener más clientela. Debemos marcarnos objetivos bien definidos en este caso, como por ejemplo:
  - Ser líderes en la Región Norte
  - Conseguir un 30% de la cuota de mercado de la Región Aragonesa
  - Mantener los clientes del mercado de la familia de productos XYZ
- Satisfacción: Es por este concepto por el que debemos de pasar para lograr la Fidelización del cliente. Un cliente satisfecho puede o no comprarnos en algunas ocasiones, pero si es fiel, la probabilidad de que compre un producto de la competencia es escasa. Para satisfacer al cliente hay que considerar una puesta en escena de nuestro producto y/o servicio modélica, hay que hacerlo bien desde el principio, hay que cautivarle, la propuesta de valor ha de ser notable. La Percepción de excelencia por parte del cliente hacia nuestra compañía ha de ser un objetivo crucial.
- Fidelización (Retención de Clientes): El concepto Fidelización va mucho más allá de la propia satisfacción del cliente, aunque pueden considerarse varias vertientes dentro de la Fidelización:
  - El mantenimiento de la Clientela: A veces más vale mantener un cliente bueno que muchos malos, es decir, el cliente estratégico es nuestro objetivo, aunque no consigamos aumentar el volumen de negocio, e incluso si tuviésemos que reducir el nivel de ingresos.
  - Aumento del volumen de negocio: Estamos insistiendo en la idea de que el cliente en algunos momentos prácticamente no está comprando nuestros productos/servicios sino que está adquiriendo nuestra marca, nuestra propia garantía de calidad y

servicio. En algunas organizaciones es un objetivo clave y es la orientación más amplia en relación al término Fidelización.

- Venta "a medida" en la clientela actual, en ocasiones de lo que se trata es de vender ciertos productos estratégicos y rentables a un conjunto de clientes que por sus características son estratégicos, no se trata de vender más a toda la cartera; estaríamos haciendo referencia a nuestra cartera de clientes más beneficiosa.
- Incremento de la Cuota de Adquisición de la clientela: es un concepto relativo, se trata de ver la cifra global de compra de la clientela, que ésta crezca, no importa a nivel individual lo que cada cliente pueda hacer en ese sentido.

- Rentabilidad por Cliente: El nivel de beneficios, rentabilidad por cliente es un objetivo también interesante, sobre todo desde una perspectiva neta, es decir, después de eliminar los gastos en los que hemos tenido que incurrir para conseguir o mantener a dicho cliente.
- Optimización de los Plazos de Entrega: Estamos ante un objetivo que para numerosas empresas se está erigiendo en crítico desde el punto de vista de su propia logística. Empresas con un fuerte apoyo en el comercio electrónico - como la propia Amazon- , empresas del sector del transporte urgente - UPS, SEUR, etc.- o incluso organizaciones que a nivel internacional basan parte de su estrategia en la entrega a 24 horas como la propia Barrabés, constituyendo a dicho objetivo un elemento de primer nivel para atraer y mantener a la clientela.

Lo cierto es que el mercado es muy heterogéneo, los clientes tienen diversas necesidades y distintos grados de preferencias. No todos desean lo mismo de las empresas y es por ello que hay que ajustar la propuesta de valor con sumo cuidado. De alguna forma, la propuesta de valor seleccionada te condiciona al segmento de clientes que has seleccionado -y a la inversa- se transforman en la referencia sobre la que vamos a construir los posibles atributos de valor que venimos señalando.
Estamos ante una perspectiva crucial, se trata de la perspectiva que conecta por la parte de arriba del mapa estratégicos con los objetivos de naturaleza financiera y, por debajo, con la perspectiva de procesos internos, de carácter interno.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE: OBJETIVOS E INDICADORES

Habiendo establecido algunos objetivos genéricos para esta perspectiva de naturaleza externa, vamos a proponer para cada uno de ellos posibles indicadores con los que pueden ser evaluados. A modo de esquema, los principales objetivos considerados han sido:

En relación a los posibles indicadores proponemos los siguientes:

1. Volumen de Clientes (participación en el mercado y adquisición de nuevos clientes:

- % Crecimiento de la Cuota de mercado a nivel regional / comercial / zonal, a nivel de segmento de mercado por tipo de clientela
- % Ingresos provenientes de nuevos segmentos de mercado objetivos
- % nuevos clientes / clientela total
- % ingresos de clientes nuevos
- % nuevos clientes vía acción promocional
- % ingresos de nuevas zonas geográficas

2. Satisfacción: En general la tendencia es evaluar este parámetro a través de ENCUESTAS, ya sea vía postal, vía telefónica, vía Internet, presencial, etc... Aunque existen 3 elementos que pueden condicionar claramente dicha satisfacción: Precio, tiempo y calidad del servicio y/o producto.

- Precio:
- Benchmarking estratégico de precios
- % descuentos ofertados
- Evolución de los precios
- Calidad:
- % Quejas de clientes
- Nivel de garantía del servicio
- % de incidencias o defectos, Índice de error en los productos
- Nivel de atención personalizada
- % nivel de respuesta a las quejas
- Número de llamadas entrantes y salientes y promedios de duración
- Tiempos de disposición, y de ocupación de cada agente de ventas
- Tiempo medio de respuesta y porcentaje total de llamadas

3. Fidelización (retención de clientes):

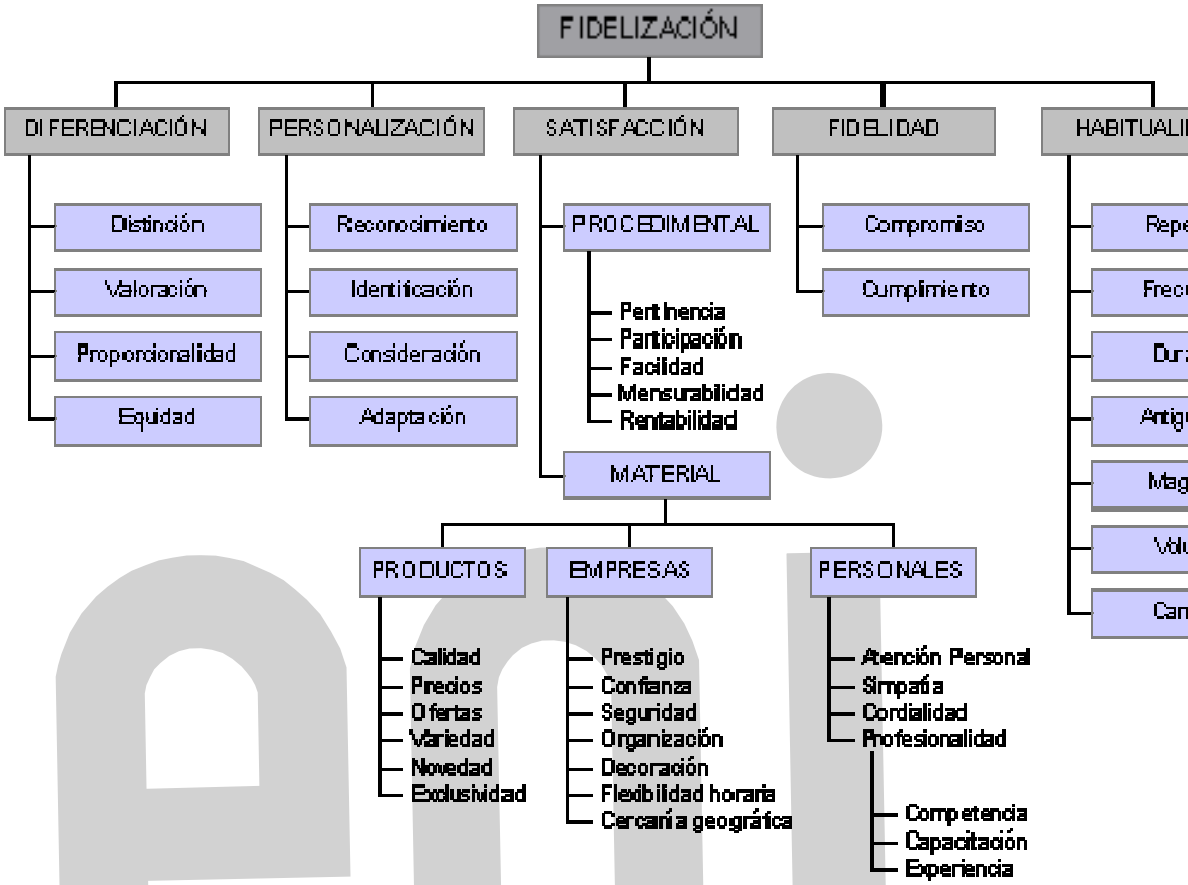
- % Lealtad del cliente:
- Recompra / Cambios en el volumen de actividad
- Intención de recompra o cambio de volumen
- Recomendaciones a otros clientes potenciales

- % clientes que compran después de una subida considerable de precios
- Índice de repetición de compra (Frecuencia)
- Tiempo medio de retención del cliente

4. Haciendo un ejercicio de reflexión lo cierto es que no siempre el cliente de mayor envergadura es el más rentable. Este objetivo es importante, pero es precisa una implantación previa de un sistema de costes ABC que, por otro lado y dependiendo del tipo de empresa, se constituye en un elemento esencial de la perspectiva de Procesos internos, y quizá algo de apoyo en análisis de DW (data-warehouse).% Ingresos por pedidos Desviaciones en precios Análisis de márgenes brutos Cálculo neto de pérdidas y ganancias % de cantidades devueltas por segmento de clientes Rentabilidad por cliente y canal de distribución Nivel de costes por prestaciones de servicios asociados con el producto Tiempo destinado a operaciones no cerradas Promedios de valoración de operaciones comerciales Repercusiones en los ingresos a partir del ciclo de ventasOptimización de los plazos de entrega:

- % Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio
- % puntualidad en entrega de productos
- % de reparaciones efectuadas por unidad temporal
- % reducción en los tiempos de espera de asistencia técnica
- % reducción tiempos de espera para la recepción del servicio que ofrece la empresa.

Otros componentes interesante de la Fidelización, como objetivo estratégico importante deseado por muchas empresas puede revisarse en el siguiente esquema tomado de (e-fideliting):



Asimismo, también resulta atractiva la matriz de rentabilidad del cliente (tomada de la Web del profesor Sergio Maturana), por cuanto proporciona una lectura muy intencional. Así, por ejemplo, situándonos en una matriz bidimensional de doble entrada en donde los componentes en que nos movemos son las ventas netas por cliente y por otro lado el coste del servicio, podemos encontrarnos con cuatro situaciones muy dispares.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Estamos ante una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la cadena de valor por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; o dicho de otro modo: ¿cuál debe ser el camino a seguir para alcanzar la propuesta de valor definida para la clientela y cómo mantener satisfechos a mis accionistas?
Debe conocerse perfectamente la CADENA de VALOR de la empresa, sólo así se podrán detectar necesidades y problemas.
M.E. Porter, profesor de la cátedra de Administración de Negocios "C. Roland Christensen" en la Harvard School, introdujo este concepto por primera vez en 1985. Porter evolucionó del análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando sus relaciones y su valor en el proceso productivo. Ya en 1980, en su libro "Estrategia competitiva", consideró ampliamente dicho concepto, incidiendo en las ideas de Liderazgo en costes y Diferenciación, ya que estaban enormemente influenciadas por las actividades consideradas por la organización para llevar a cabo su actividad.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan. Fundamentalmente podemos destacar 3 partes bien diferenciadas:

- Actividades de Soporte: Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, estamos haciendo referencia a la INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de

similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, etc.

- Actividades Primarias: Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo; Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los PROCESOS OPERATIVOS (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta). Estos procesos están en sintonía con lo que M.E. Porter denomina:

1. Cadena de valor de los Proveedores
2. Cadena de valor de los Canales
3. Cadena de Valor de los Compradores

- Margen: El valor íntegro obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad generadora de valor conforman dicho Margen.

Retomando las posibles estrategias aplicables en la Perspectiva de Clientes, existen en cada una de ellas un conjunto de procesos -en relación con las actividades primarias- que podríamos señalar como críticos:

- Estrategias de Liderazgo de Producto; (para ser líderes en el mercado con nuestro producto): aquí los procesos relativos a Innovación y desarrollo y los procesos de mercado y comercialización se transforman en críticos.

- Estrategias de Excelencia operativa; (Para ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles): de forma evidente, los procesos operativos se convierten en críticos: (elementos relativos a la minoración de costes, nivel de calidad, análisis de tiempos, etc.)

- Estrategias de Intimidad con la Clientela; (con el objeto de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente): Los procesos de relación y conocimiento de los Clientes y/o compradores son básicos.

Estos procesos son muy importantes y deben llevarse a cabo correctamente, pues dependiendo de la propuesta de valor seleccionada en la perspectiva de Clientes, destacará aquel proceso que tenga un impacto mayor en dicha propuesta. Los otros procesos suelen ser complementarios ("de apoyo"), siendo el principal el seleccionado en cada caso.

- Procesos de Innovación: En estos procesos se lleva a cabo una búsqueda de necesidades inmanentes, potenciales, que suelen tener su origen en la misma Clientela, en sus propias carencias, creándose el servicio o pro-

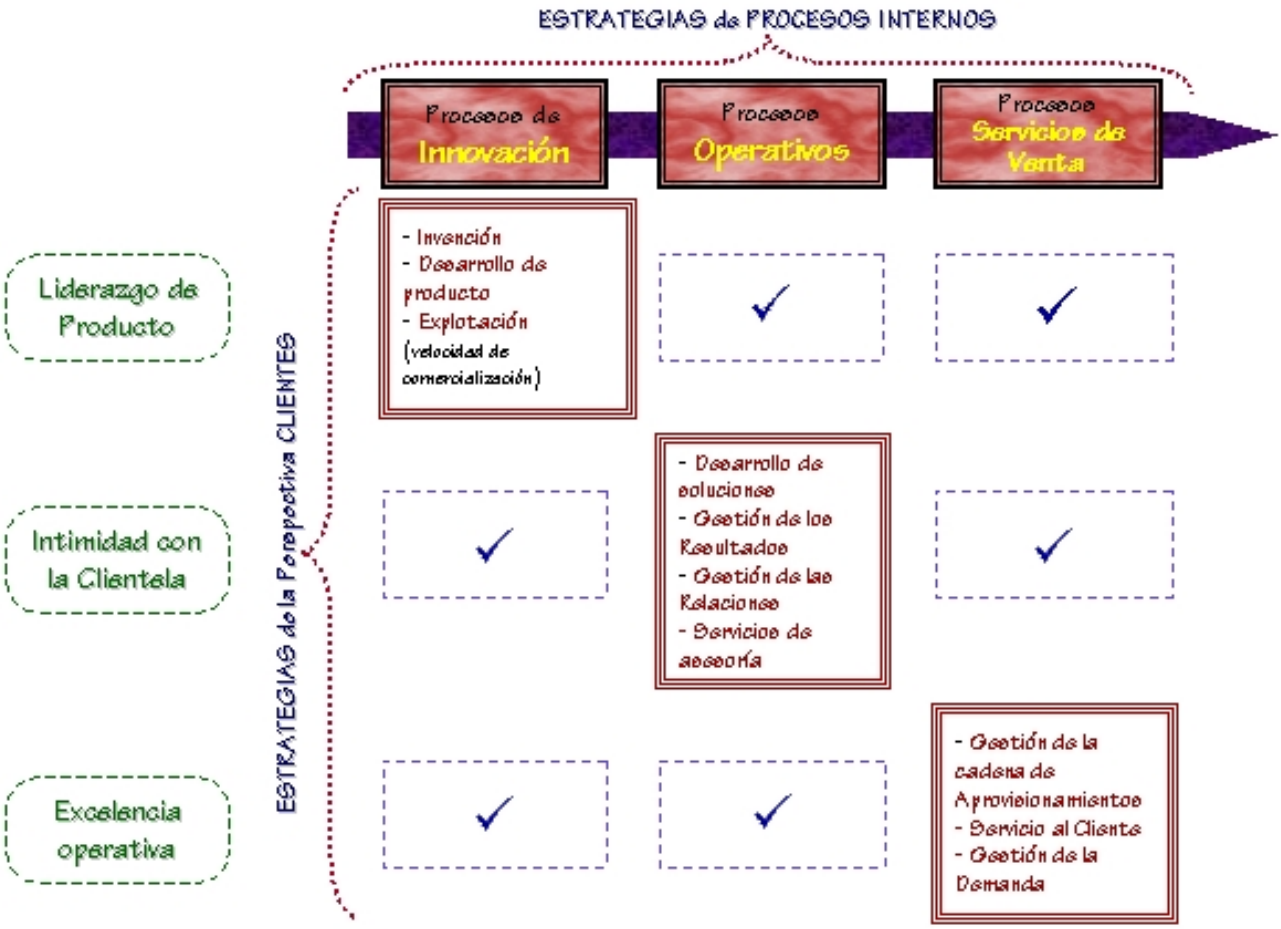
ducto que pudiera satisfacerlas. También se abordarían aspectos relacionados con el mismo proceso de desarrollo de los productos. Algunas organizaciones, consideran el elementos I+D como un componente más de las Actividades de Soporte, de la propia infraestructura; incluso existen empresas que dan un mayor valor estratégico a su eficiencia y oportunismo dentro de estos procesos (Laboratorios, Empresas con alto componente tecnológico, operadores de software, etc.) que a los propios procesos operativos que, acostumbradamente, han sido objeto de gran interés dentro de la gestión empresarial.

- Procesos Operativos: Aquí se entregan los productos y/o servicios al Cliente. En la gran mayoría de los sistemas de medición del desempeño -desde una perspectiva cotidiana- estos procesos operativos han sido el centro de atención. Actualmente, siguen constituyéndose en objetivos de primer nivel aspectos como la reducción de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Este proceso está comprendido desde que recibimos la orden de pedido del cliente hasta que tiene en sus manos el producto o recibe el servicio.
- Servicios de Venta: Una vez que el cliente ha adquirido el producto, necesita una atención especial posterior en muchos casos, ahí es donde debemos ser ágiles en el manejo de garantías, defectos, devoluciones, servicios de asistencia técnica, facilidades en el pago, etc. De alguna manera de lo que se trata es de ser excelente en los procesos de atención, comercialización y cierre de ventas de la organización y, por supuesto, de dar servicio al cliente.

Debemos apuntar que lo más interesante para las organizaciones en esta perspectiva es la consideración de aquellos objetivos que realmente son CRÍTICOS, lo cual no implica que sean todos los deseables. Las organizaciones suelen conocer muy bien sus procesos internos, por ello han de hacer un esfuerzo en la selección de los realmente Críticos.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS: OBJETIVOS E INDICADORES

Teniendo en cuenta las posibles propuestas de valor consideradas para la perspectiva de CLIENTES y considerando también los procesos que acabamos de analizar, podemos identificar de algún modo -como señalan Kaplan y Norton- los PROCESOS INTERNOS de naturaleza ESTRATÉGICA:



Revisando dicha figura podemos realizar una lectura muy simple. Por ejemplo, en el caso de decidir aplicar una política de Liderazgo de Producto, parecería lógico comenzar con procesos innovadores con el fin de diseñar y desarrollar nuevos productos y/o servicios característicos que contribuyan con una funcionalidad excelente y que tuvieran una aceptación en el mercado notable. O en el caso de seleccionar una política de Intimidad con la Clientela, requiere sobremanera una gestión exquisita con las relaciones de nuestros clientes, sobre todo con los procesos inherentes a los mismos y con el desarrollo de soluciones prácticamente "a medida". Las necesidades de los clientes seleccionados serían el origen de algunos procesos innovadores, los cuales se centrarían en productos y/o servicios con una gran dosis de imaginación y funcionalidad. Por último, en el caso de una política de Excelencia operativa, estamos enfocando nuestro esfuerzo en la Gestión estratégica del coste, en la calidad de los procesos, las relaciones con los proveedores, en la duración de los ciclos productivos, en la eficacia de la gestión de aprovisionamientos, en la rapidez de la los canales de distribución, etc.

Lo más importante de todo esto es ser consecuente con la elección de las políticas que añaden valor a la clientela y los indicadores (procesos internos) que se han de seleccionar.

Para cada unos de los procesos estratégicos que hemos venido señalando podemos concretar infinidad de indicadores que, de un modo u otro, pueden ser muy útiles a la hora de medir cada uno de estos aspectos:

- Procesos de Innovación: Quizá sea en esta fase en dónde mayor riesgo haya de comprometer los costes incurridos, es por ello que debemos ser particularmente eficientes en dicha asignación intentando asegurar una posición estratégicamente competitiva adecuada. Entre los indicadores que pueden ser considerados, apuntamos los siguientes:
  - % de nuevos productos y/o servicios que cumplen las especificaciones funcionales desde el primer instante
  - Plazos precisos para el desarrollo de cada una de las líneas de nuevos productos
  - Costes de desarrollo / Beneficios operativos --> generado por un nuevo producto en un período de tiempo
  - Número de veces en que se modifica un nuevo diseño de producto
  - Posible pérdida en ventas por tiempo dedicado a generación de nuevos productos
  - % de Ventas procedentes de nuevos productos
  - % de productos patentados
  - Ritmo de introducción de nuevos productos en relación a planificación realizada
  - Margen Bruto procedentes de nuevos productos
  - % de productos nuevos en relación con la competencia
- Procesos Operativos: Insistíamos en que se constituía en uno de los objetivos de primer nivel y en la actualidad, siguen considerándose objetivos de primer nivel aspectos como la reducción y control de costes, excelencia en los tiempos de entrega, excelencia en los tiempos de operaciones, etc. Así, en relación a los procesos productivos, se suelen utilizar muchos tipos de medidas relacionadas con los tiempos productivos y, en ese sentido, uno de los que más se está empezando a usar es la Eficiencia del ciclo de producción.

Por otra parte, haciendo referencia a la excelencia en los tiempos del proceso (calidad de procesos), puede ser considerada una amplia gama de indicadores, entre los que destacamos:

- Rendimientos varios:
  - % de desechos
  - % de uso de Inmovilizado
- % de procesos sometidos a control estadístico de procesos
- Número de reclamaciones de la clientela
- Ratios de defectos
- Devoluciones de clientes o de fases internas
- Coste de la actividad de inspección
- Análisis de Tiempos de Espera
- Análisis de Tiempos de Cola
- Análisis de Tiempo de Inactividad
- Etc.

Asimismo, con respecto a la reducción y control de costes, debemos hacer un énfasis especial a aquellos procesos productivos en los que está implantado un Sistema ABC (Activity Based Costing), de forma que podemos analizar con bastante precisión los costes asignados a cada actividad y en qué caso podemos considerar la conveniencia de reabsorverla por otra, reorientarla o si procede, eliminarla.

- Servicios de Venta: El Servicio postventa es, sin duda, uno de los aspectos más importantes dentro de la cadena de valor relacionada con el cliente...elementos como las reparaciones, las garantías, la atención, tratamiento de defectos, devoluciones, etc., se constituyen en objetivos de primer nivel a considerar. No se trata de vender bueno, bonito y barato, sino de dar algo más que los demás no dan y el cliente percibe. Por mencionar algunos aspectos a medir, señalaremos:
  - Coste de las reparaciones
  - Tiempos de respuesta
  - Tiempos de Servicios de asistencia técnica

PERSPECTIVA: FORMACIÓN Y CRECIMIENTO. GUÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Estamos ante la perspectiva CLAVE por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recursos Humano como un elemento clave en la gestión: BSC, EFQM, modelos de capital intelectual, etc. También denominada "Crecimiento y Aprendizaje", "Recursos estratégicos-Personas", "Gente y Sistemas", etc.
La BASE, las raíces, los cimientos organizativos han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actúa, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual podemos proceder a instaurar cambios en la organización. También, aspectos como la Tecnología, las Alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc. Son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva.

En donde podemos corroborar que las Estrategias desarrolladas en esta perspectiva -generalmente- suelen tener un alto grado de coincidencia en muchas organizaciones, no estableciéndose ninguna relación causa-efecto formal a priori. Será en el despliegue de objetivos individualizados donde realmente pueda determinarse el esfuerzo y el alcance de las iniciativas programadas y ejecutadas.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

- Tecnología y Sistemas de Información

Nuestra generación, la Sociedad del Conocimiento, tiene unas peculiaridades propias, aspectos que van a influir de forma determinante en la forma de generar y transmitir información -tanto a nivel interno como externo-, en la tipología de los negocios, en las propias relaciones humanas, ... en definitiva, no es suficiente con motivar y formar al Recursos humano, éste requiere información de los procesos que va a manejar, y la requiere de forma exacta, a tiempo real, con un perfil rico en contenido, etc. Sin duda necesitamos del apoyo tecnológico para llevar a buen fin todas estas buenas intenciones.

Tecnología y Sistemas de Información	Tecnologías informativas y Sistemas de Información.- Se trata de un aspecto estratégico que requiere cierta envergadura y decisión. Por ejemplo, empresas inmersas en importantes readaptaciones de procesos (reingeniería), empresas con nuevas dimensiones cuyo concepto de control ha evolucionado considerablemente, etc., son las más tendentes a considerar objetivos de esta naturaleza. El nivel de Gasto-Inversión en estos conceptos es una variable de gran relevancia en las empresas.
Bases de Datos Estratégicas (DM)	Bases de datos estratégicas.- Calidad y Cantidad han de conjugarse eficientemente para extraer información de los datos que son manejados en las organizaciones. Abordar aspectos relacionados con el Data Mining (DM) y el Data Warehouse (DW) resultan ser iniciativas muy atractivas.
Intranet. Network estratégico	Intranet - Network estratégico.- Organización informativa y Coordinación sobre la Jerarquía de accesos. Facilitar el acceso y la distribución de la información entre las distintas unidades estratégicas de negocio y entre los distintos responsables comienza a adquirir un sentido estratégico en las organizaciones actuales.
Propiedades intelectuales de software y sistemas	Propiedades intelectuales de Software y sistemas.- En según qué ámbitos empresariales este elemento es relevante, sobre todo en sectores con un alto grado de innovación y dinamismo.
Sistemas de Calidad y Seguridad (Auditorías)	Sistemas de calidad y seguridad de sistemas (Auditorías).- Invertir en seguridad y en calidad requiere de un mantenimiento de gran nivel. Las Auditorías en este ámbito comienzan a tener un interés importante y en determinados sectores, una trascendencia clara. Suele ser un objetivo desacostubrado en las organizaciones, aunque la tendencia es reducir los fallos de los sistemas y suministrar a los usuarios un soporte tecnológico de alto nivel, consecuentemente un servicio de calidad y seguro. Se trata de un objetivo a considerar principalmente en grandes corporaciones.

- Clima y Cultura para la Acción

Como muy bien apunta Leif Edvinsson, "...de pronto vemos que sí podemos comparar naranjas y manzanas, no observando las frutas, sino los árboles que los produjeron, y sobre todo sus raíces" significativo resulta que el Capital Intelectual comienza a ser, ES, un Recurso estratégico de primer nivel... para ello debemos cuidar numerosos aspectos que van a consolidar dicho recurso,

desde la motivación, la formación, el clima organizacional, la alineación de objetivos, etc.

Clima y Cultura para la Acción	Clima organizacional (laboral).- Constituyen las "las impresiones que simultáneamente comparten un grupo de personas en relación con su entorno laboral". Su análisis me permite identificar, organizar y valorar las apreciaciones y pensamientos que el equipo humano de una empresa tiene de sus peculiaridades como organización. Actualmente, los retos exigen calidad del servicio en todas las áreas empresariales, se hace preciso renovar la gestión integral impulsando mayor eficiencia en consonancia con los valores de la empresa, necesarios por otro lado para el desempeño correcto de los trabajadores motivados y alineados con la Misión y los Objetivos Estratégicos. Existen numerosas facetas que contribuyen -no cabe duda- a mejorar dicho "Clima": Flexibilizar y fomentar la comunicación interna de la empresa (tanto horizontal como verticalmente), Negociación y Reorganización de los turnos y horarios de trabajo, Establecer políticas de participación en los procesos de toma de decisiones, etc.
Incentivos y Retribución	Incentivos y retribución.- No cabe duda que de trata de un buen elemento a analizar para obtener, consecuentemente, un buen clima laboral. Un objetivo a lograr a través de éste, puede ser perfectamente la alineación de objetivos individuales con los objetivos estratégicos globales de la organización. El diseño de un plan de incentivos acorde con las expectativas de los propios trabajadores puede ser un factor condicionante de éxito importante.
Motivación, Formación y Concienciación	Motivación, Formación, Concienciación.- De lo que se trata en este caso es de contribuir al desarrollo y mejora de las competencias que, como es lógico, viene condicionado por los programas formativos determinados a partir de un nivel de calidad exigido, el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño, el establecimiento de planes de promoción específicos dentro de la empresa, etc. Asimismo, debe conseguirse un halo de concienciación claro, todos deben saber cómo contribuyen al éxito del negocio, deben conocer puntualmente sus objetivos y llegar a un consenso sobre los mismos.
Perfiles, tareas, delegación	Perfiles, tareas, delegación.- Un análisis de perfiles y de las tareas a desarrollar permite una coordinación y una organización más eficiente, clarificando las funciones a desarrollar en cada puesto de trabajo, determinando el grado de contribución al resultado final y estableciendo unas políticas de retribución y de participación en la toma de decisiones acorde con la estrategia definida por la unidad de negocio. Estamos ante la figura comúnmente conocida como "Empowerment", se trata de delegar,

	pero de delegar con sentido y con eficacia, de manera que se mejore y se agilice la gestión y que se consiga un clima organizativo aceptable y responsable.
Creación de Equipos – Capital Humano	Creación de equipos - Capital humano.- La selección del personal en numerosas empresas es un factor clave; de hecho, en sectores innovadores, con grandes inversiones en I+D, la captación del Talento resulta fundamental, de ahí la importancia de definir correctamente los perfiles de los puestos y las capacidades a desarrollar. ¿Qué personas elegir y cuántas?, la respuesta a esa pregunta es precisamente lo que buscamos.

- Gestión Estratégica - Alianzas

Un aspecto que en el entorno actual está tomando una relevancia destacable es la externalización de algunos procesos que en la propia organización no generan el valor deseado, quizá por falta de experiencia, quizá por desconocimiento, etc. Asimismo, la colaboración en red comienza a arrancar con fuerza, sectores como el educativo y el de servicios son los que más están notando dicho cambio, con mejoras sustanciales en sus rendimientos.

- Alianzas estratégicas con Proveedores (Comakership).- En numerosos negocios dicha sinergia constituye un eslabón crítico dentro de la cadena de valor, sobre todo enfocado desde la perspectiva de los Proveedores. Cada vez es más interesante la figura del "Comakership", desde el proveedor convencional hasta las figuras de Comakership operativo y global, en donde el negocio prácticamente se desarrolla de forma conjunta.

- Alianzas Estratégicas.- También pueden considerarse eslabones específicos dentro de la propia cadena de valor, así si queremos llegar a un acuerdo productivo en el ámbito comercial o el productivo -por ejemplo- con algún aliado estratégico podemos definir las condiciones de la relación de modo que se obtenga una situación win-win interesante.

- Análisis de composiciones organizativas.- Sin duda es una de los aspectos más interesantes a considerar -¿todas las empresas pueden-deben implantar Balanced Scorecard?- la respuesta, obviamente, está muy condicionada, de hecho la composición organizativa es un elemento importante que puede influir en el desarrollo de este proyecto. Existen figuras en los organigramas actuales de las empresas que, sin duda, pueden constituir algún problema en la reasignación de funciones a determinados perfiles.

- Procesos de Planificación.- Un buen análisis de las etapas que constituyen la planificación estratégica tradicional que se desarrolla en la or-

ganización puede ser un buen primer ejercicio, de este modo podemos depurar malos hábitos y reforzar aquéllos que deben consolidarse.

- Procesos de Fusiones, Escisiones, Adquisiciones.- No cabe duda que este tipo de figuras empresariales están a la orden del día, son decisiones de gran calado, sobre todo porque afectan directamente al accionariado.

- Competencias – Conocimiento

Gary Hamel lo apunta en su obra estrella "Leading the revolution", incidiendo en la idea de las COMPETENCIAS NUCLEARES (core competencies - core capabilities), concepto este que -aunque no conscientemente- venía empleándose en las empresas y que constituía la base del éxito. Sin duda, se creó una corriente de actuación detrás de dicha aportación singular. Como señala Hamel, para que la competitividad empresarial se base en dichas competencias nucleares todavía hay camino por recorrer, en muchos casos todavía sigue siendo un elemento no estratégico.

Albert Eistein decía: "Lo que se mide no siempre es importante y lo que es importante no siempre se puede medir" y, se trata de una frase con un gran fondo y en el ámbito de este objetivo de Competencias - Conocimiento hay que considerar la idea transmitida por este científico.

En la obra "Intelletual Capital" de J. Roos y L. Edvinsson, se hace referencia a la gestión del Capital humano como uno de los aspectos relevantes a considerar en la Gestión del Capital Intelectual:

Precisamente, las competencias (Conocimientos y habilidades) son uno de los tres pilares en los que se sostiene la Gestión del capital humano...es el momento de recordar la similitud entre los modelos de Gestión del Capital Intelectual con el Balanced Scorecard. A modo de ejemplo, Winterthur Internacional para liderar el sector de seguros desarrolló una estrategia recientemente basada en la gestión del capital intelectual y las competencias.

J. Roos y L. Edvinsson, hablan de Capital Estructural y Capital Relacional. El verdadero origen para obtener ventajas competitivas en la organización, como hemos podido comprobar queda centrado en las "competencias nucleares", o lo que podemos denominar la Gestión del Capital Intelectual. Como podemos comprobar en las tres figuras previas, el capital intelectual está comprendido por: el capital humano (los conocimientos básicos de la plantilla), el capital estructural (los conocimientos que quedan en la empresa cuando la plantilla no está en la organización) y el capital relacional (las relaciones propias con los proveedores, clientes, instituciones, otras organizaciones,

etc). Cuando comenzamos a gestionar todo el conocimiento existente en la empresa con el objeto de generar VALOR, es cuando podemos comenzar a hablar de la gestión del Capital Intelectual.
Lo que realmente contribuye con un valor diferencial a la propia organización frente a la competencia, son los conocimientos, el know-how, las mejores prácticas... por ejemplo, K.E. Sveiby propone un cambio en las prácticas habituales para mejorar el conocimiento.
Quizá nos podamos plantear si de las mejores prácticas obtendríamos unas buenas habilidades estratégicas o si -por el contrario- de unas buenas habilidades estratégicas podemos llegar a extraer con la experiencia un catálogo de mejores prácticas. Lo cierto es que es un valor en alza, tener este tipo de habilidades influye en el desarrollo del negocio.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO: OBJETIVOS E INDICADORES

Sin ánimo de exhaustividad, vamos a proceder a la propuesta de una serie de ejemplos de indicadores para distintos objetivos estratégicos de esta perspectiva.

- Tecnologías Informativas y Sistemas de Información:
  - Nivel de avance tecnológico
    - puestos TI / plantilla
    - Nº de personas formadas en TI y SI
    - Nº personas formadas en TI y SI / plantilla
    - Nº de actividades automatizadas totalmente
  - Nivel de Inversión en TI y SI
  - Proyectos anuales presentados en relación a TI y SI
  - Nivel de participación / satisfacción usuarios del sistema
- Intranet – Network Estratégico:
  - Nº de usuarios de la Intranet / unidad de tiempo
  - Nº de equipos de trabajo que utilizan la Intranet
  - % de información de la organización compartida
  - Volumen de información que transita diariamente
  - Calidad del servicio percibido por los usuarios internos de la Intranet

- Calidad del servicio percibido por los usuarios externos de la Intranet
- Servicios ofrecidos / servicios utilizados
- % personas con acceso a Internet

- Bases de Datos Estratégicas:
  - Estructuración
  - Organización
  - Accesibilidad
  - Usabilidad
- Sistemas de Calidad y Auditoría de Sistemas:
  - Calidad del sistema de planificación
  - Número de incidentes al utilizar el sistema
  - Nivel de inversión en auditoría de sistemas
  - Proporción de sistemas certificados mediante ISO
- Propiedades Intelectuales – Software y Sistemas:
  - Diseño
  - Flexibilidad
  - Nivel de adaptación a necesidades reales
  - Eficiencia técnica
  - Productividad del personal de TI y SI
  - Nº de proyectos de innovación tecnológica
  - Nivel de disfuncionalidad
  - Grado de satisfacción de los empleados
  - Niveles de dependencia / independencia
  - Nivel de productividad del personal
  - Eficiencia laboral
  - Nº de abandonos (rotación externa)

- % de trabajadores que valoran positivamente el ambiente laboral

- Incentivos y Retribución:
  - Importe incentivos / Gastos personal
  - Importe incentivos / Nº de empleados
  - Nº premios-reconocimientos por año
  - Ritmo de crecimiento anual salarial
  - Flexibilidad en la retribución
  - Incrementos en primas formalizadas
  - Planes de pensiones contratados internamente
- Motivación, Formación y Concienciación:
  - Nivel de satisfacción global
  - Nivel de satisfacción con la formación
  - Inversión en formación bruta
  - Inversión en formación / nº ascensos
  - Inversión en formación / Gastos de personal
  - Nº de sugerencias para mejoras de la organización
  - Nº medio de horas de formación por trabajador y año
  - Índice medio de aplicación de la formación en el perfil desempeñado
  - % personas con retribución variable
  - Rotación externa no deseada
  - Personas premiadas por sugerencias aportadas
  - Utilidad de la formación
  - % acciones formativas por trabajador
- Perfiles – Tareas, Delegación:
  - Edad media de la plantilla
  - Antigüedad media de la plantilla

- Nivel de delegación en puestos de responsabilidad
- Plantilla con formación superior / total plantilla
- Nivel de satisfacción en la relación colaborador-jefe
- Nº trabajadores / Nº de puestos potenciales
- Nº empleados con cargo directivo

- Creación de Equipos – Capital Humano:
  - Número de personas participantes en equipos de mejora
  - Número de equipos creados por año
  - Número de formadores internos
  - % diversidad hombres/mujeres
  - % de plantilla que teletrabaja en equipo
- Alianzas Estratégicas con Proveedores (Comakership):
  - Índice de satisfacción de los proveedores
  - Nº de proveedores estratégicos / Nº de proveedores
  - Nº de incidentes por año y proveedor
  - Nivel de rotación de proveedores estratégicos
  - Grado de cumplimiento de la alianza
  - Rendimiento de los proveedores
  - Niveles de JIT en entrega y en fabricación
  - Inversión conjunta en I+D y tecnología
- Análisis de Composiciones Organizativas:
  - Nº de áreas departamentales / plantilla
  - Nº puestos directivos / nº de departamentos
  - Nº de perfiles-puestos nuevos creados anualmente
  - Grado de descentralización geográfica
- Procesos de Planificación:
  - Nivel de cumplimiento de las etapas de planificación

- Nº de etapas desarrolladas óptimamente
- Nº de personas involucradas en el proceso

8 BIBLIOGRAFÍA

- Ballarin Fredes, E y Rosanas Martí, J.M. [1993] Sistemas de Planificación y Control. Editorial: Descleé de Browner. Bilbao.

- Freije y Uriarte, A. y Rodríguez Vidarte, S. [1993]. Control de Gestión, optimización de las decisiones operativas Editorial: Ibérico Europea de Ediciones, s.a. Madrid.

- Saez Torrecilla, A. y Fernández Fernández, A. [1994] Contabilidad de Costes y Contabilidad de Gestión Editorial: Mc Graw Hill. Madrid.

- Amat, J. M. [1998]. Control Presupuestario Editorial: Gestión 2000. Madrid.

- Dupuy, Y. y Rolland, G. [1992] Manual de Control de Gestión Editorial: Díaz de Santos. Madrid.

- Amat, J.M. [1998]. Control de Gestión: una perspectiva de dirección Editorial: Gestión 2000. Madrid.

- Vázquez Dodero, J.C. y Weber, E. [1997] Evaluación y Control de la Gestión Editorial: Ediciones Folio, s.a. Barcelona.

- Garrison, R. H. [1990]. A4anagerialAccounüng. Concepts for Planning, Control and Decisión A4aking Editorial: BPllrwin. Boston.

- Anthony, R.N. , Reece, J. S. y Hertenstein, J. H. [1995] Accounting: Text and Cases. Editorial: Irwin. Chicago

- Livingtone, J. L. [1997]. The Portable A4BA in Finance and Accounting Editorial: John Wiley and Sons, Inc. New York

- Goleman, D. [1998]. La Práctica de la Inteligencia Emocional Editorial: Kairós. Barcelona

- Mallo, C. Y Mir, F., et alt [1998] Contabilidad de Gestión Editorial: Arie!. Barcelona
- Al Ehrbar [1998]. EVA The real Key to creating wealth Editorial: BP Irwin. Chicago

- Balanced Scorecard- Cuadro de Mando Integra. De la Estrategia a los Resultados Operativos. Alfonso Löpez Viñegla, Consultores MTT.
- Gestión Estratégica y Medición. El Cuadro de Mando como Complemento del Balanced Scorecard. Alfonso López Viñegla, AECA
- Mapas Estratégicos. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles. Kaplan Robert S. & Norton, David P. Ediciones Gestión 2000
- Essentials of Balanced Scorecar. Fair Mohan, John Wiley & Sons
- The Human Resources Scorecard: Measuring the Returno of Investment. (Improving Human Performance S.), Philips, Jack J.; Stone Ron Drew & Pulliam Philips, Patricia. Elsevier Science & Technology
- Curso Multimedia sobre Control de Gestión: El Balanced Scorecard. Félix Aguado. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancaris, IBERFINANZAS.
- El Valor de la Empresa. Ramón J. Ruiz & Antonio Gil. Instituto Superior de Técnicas y Prácticas Bancaris, IBERFINANZAS.
- El Cuadro de Mando en Acción. Equilibrando Estrategia y Control. Nils-Göran, Olive; Carl-Johan, Petri; Roy, J; Roy, Sofie. Ediciones Gestión 2000.
- El Cuadro de mando en acción. Equilibrando Estrategia y control. Ediciones Gestión 2000l
- CUADRO DE MANDO INTEGRAL, PERSONAL Y CORPORATIVO (Total Performance Scorecard, TPS). Una revolución en la gestión por resultados. Hubert K. Rampersad. Ediciones McGraw - Hill
- Dominar el Cuadro de Mando Integral. Manual práctico basado en más de 100 experiencias. Horváth & Partners. Ediciones Gestión 2000
- El Cuadro de mando integral paso a paso. Paul R. Niven. Ediciones Gestión 2000
- Cómo implantar un Sistema de Control de Gestión en la Práctica. Luis Muñiz. Ediciones Gestión 2000

- LES NOUVEAUX TABLEAUX DE BORD DES MANAGERS. Alain Fernandez. ÉDITIONS D'ORGANISATION

- Nuevas herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral. Carlos Vivas Urieta. Antonio J. Mora Corral
- Balanced Scorecard und strategischer Planungsprozess Kompatibilität, Schnittstellen und Abhängigkeiten. Luis Sánchez Weickgenannt. Shaker [Verlag]

- The HR Scorecard. El Cuadro de mando integral de RRHH vinculando las personas, la estrategia y los resultados de la empresa. Brien E.Becker, Mark A. Huselid & Dave Ulrich. Business Scholl of Michigan University Michigan University

- KEEPING SCORE. Using the Right Metrics to Drive World-Class Performance. Mark Graham Brown. Amacon, 1996

- WINNING SCORE. How to Design and Implement Organizational Scorecards. Mark Graham Brown. Productivity Inc., 2000

- LE BON USAGE DES TECHNOLOGIES EXPLIQUE AU MANAGER. Alain Fernandez. l'Institut du Management de l'Information

- TABLEAU DE BORD DE GESTION E INDICATERURS DE PERFORMANCE. Pierre Voyer. École nationale d´administration publique (ENAP). Université de Quebec

- GUIA BALANCED SCORECARD. Lauro Jorge Prado. Guía en portugués - ON-LINE. BRASIL

- The Consultant's Scorecard : Tracking Results and Bottom-Line Impact of Consulting Projects. Jack Phillips. McGraw Hill Professional

- THE BALANCED SCORECARD: TRANSLATING STRATEGY INTO ACTION. Roberts S. Kaplan..David P. Norton. Harvard Business School Press

- LE TABLEAU DE BORD PROSPECTIF. Les Éditions d'organisation
- Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen. Gebundene Ausgabe Schäffer-Poeschel Verlag

- BALANCED SCORECARD I SVENSK PRAKTIK. Nils-Göran Olve. Linköpings Universitet

- IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL. (PERFORMANCE DRIVERS).Ediciones Gestión 2000
- BUILDING AND IMPLEMENTING A BALANCED SCORECARD. James Creelman. Business Intelligence
- Les nouveaux tableaux de bord pour piloter l'entreprise. Alain Fernandez. l'Institut du Management de l'Information
- CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL para implantar y gestionar la estrategia. Roberts S. Kaplan. Harvard Business School
- LE TABLEAU DE BORD AU SERVICE DE L'ENTREPRISE. Michael Leroy. Les Éditions d'organisation
- PRINCIPES ET MISE EN PLACE DU TABLEAU DE BORD DE GESTION. J. de Guerny, J.C. Guiriec & J. Lavergne. J. Delmas et Cie
- LE TABLEAU DE BORD DE GESTION DE LA P.M.E. P. Baffert, G. Franchon, P. Jouard, P. Kienast, M. Charre, R. Gaude, JP Kieffer,JP Nebout, &. Romanet. Éditions du Moniteur.
- TABLEAU DE BORD: DANGER ¡¡ Méthodes et outils. S. Echard. E.S.F. Éditeur
- DE LA CONTABILIDAD DE COSTES AL "TABLEAU DE BORD". L. Franquesa Graner. Marcombo - Boixareu Editores
- INDICATEURS ET TABLEAUX DE BORD. Olivier Cérutti et Bruno Gattino. AFNOR Gestion.
- DE LOS RATIOS AL CUADRO DE MANDO.Cómo se estructuran y utilizan estos medios de gestión. P. Lauzel y A. Cibert. Francisco Casanovas Editor.
- Frühwarnsystem Balanced Scorecard. Unternehmen zukunftsorientiert steuern. Joachim Gehringer, Walter J. Michel. Metropolitan Vlg., Ddf.
- Balanced Scorecard. Mehr als ein Kennzahlensystem. Herwig R. Friedag, Walter Schmidt. Seiten Haufe Verlag
- Balanced Scorecard umsetzen. Horvath & Partner. Taschenbuch Schäffer-Poeschel Verlag

- Jenseits der Balanced Scorecard: Strategische Wettbewerbsvorteile messen. Olaf G. Rughase. Logos Verlag Berlin
- EL CUADRO DE MANDO y LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN para la GESTIÓN EMPRESARIAL. Posibilidad de TRATAMIENTO HIPERMEDIA. Alfonso López Viñegla. Universidad de Zaragoza.

REFERENCIAS WEB

Cuadrodemando	Web académica y profesional -TOTALMENTE GRATUITA- para todos los públicos relacionados con el management y el control de gestión
La empresa viviente	Información abundante. Temas de gerencia
Foro Latinoamericano Balanced Scorecard	FORO de discusión en Latinoamérica
Colección de indicadores nacionales	Dentro del diario 5 días: Contabilidad nacional, Demanda, Mercado de trabajo, Precios, Sector público, Sector monetario y Sector exterior.
Estrategia Integral de Gerenciar Experiencia en el Banco Unión de Venezuela Comisión de Calidad y Tecnología Gerencial de Coindustria	Diversas experiencias de empresas Recomiendo: X
Cuadro de mando Segovia	Caja Segovia (relación general de ejemplos de indicadores)
Tablero de comando - área de Producción	Dr. Roberto C. Mazza (Contador Público U.B.A.)
Performance Management:TABLERO DEL COMANDO	Los 10 pasos para construirlo. El ejemplo de una PYME
Listado de Direcciones de Balanced Scorecard	Más de 250 direcciones en relación al Balanced Scorecard
Uso y abuso del BSC	
Management Web	
Empresario-as.com	
Sistemas de Información para el Control de Gestión.Metodología de Reportes Gerenciales. Universidad Nacional de Córdoba (Argentina)	
Diseño de procesos (Elche)	Universidad Miguel Hernández
Mejora continua en productividad y calidad del servicio	Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat (muy interesante el apartado 4 del sumario)

Excelencia empresarial y calidad total	
Sistema de información de Gestión Integrado	
ELPE	
La web de costos	
Temas gerenciales en Bomberos-seguridad.com	
Effective Scorecard:la medición concreta de la gestión	
Cuadro de mando e Indicadores para la gestión de las personas	Publicación FUNDIPE
Sistemas de Información para la Gestión (CM - salud)	Publicación del IFORSALUD 97
Robert S. KAPLAN publications	Listado de artículos
Balanced Scorecard In The Press	Abanico de artículos relativos al Balanced Scorecard
De Balanced Scorecard Corner	
Performance Measurement	Artículos relativos a la Medición de la gestión
Balanced Scorecard (Esquema de funcionamiento en BSI Patners)	Un ejemplo de aplicación
The Balanced Scorecard collaborative	Las Net Conference de R.S. Kaplan
Accelerating Management Performance by tracking Key Performance Indicators using Action reporting	
The Balanced Scorecard Institute	
The Balanced Scorecard Technology Council	
Balanced Scorecard Forum Norge	
A guide to performance measurement and Non-financial indicators	Artículo interesante de Alastair Shaw
Management Berater - BS	Direcciones interesantes, incluso algunas en lengua germana
Leadership for Program Managers (Department of Defense USA)	Se trata de un módulo de aprendizaje basado en el modelo del BSC para estudiar la planificación estratégica.
Balanced Scorecard (Home Page)	
A University business model based on the Balanced Scorecard. (Univ. of California, San Diego)	
Balanced Scorecard publications	
Balancing Measures: Best Practices in Performance Management	Documento muy interesante de Agosto de 1999, sobre la medición equilibrada en la gestión.

The Accountability Scorecard. A Stakeholder-based Approach to "Keeping Score"	
Guide to a BSC: Performance Management Methodology	
A business model based on The BSC	
BSC Workshop - UC Berkeley	
A Balanced Scorecard for the New Enterprise	
Science on the Web. The Balanced Scorecard	
Prof. Ken Homa (ilustrated map)	
Tableaux de bord de gestion	Información muy interesante. Escuela nacional de Administración pública - Universidad de Québec
Les nouveaux tableaux de bord des décideurs	
Le tableau de bord de l'environnement	Cuadro de mando medioambiental
Apport de la simulation à la conception et l'interprétation de tableaux de bord de back office bancaire (CCP) et à la comptabilité de gestion	Artículo interesante de Vincent Giard (Profesor del IAE de París (Universidad Paris 1 - Panthéon-Sorbonne) y del ENSPTT), V. Boitout y P. Bonmarchand (alumnos antiguos del ENSPTT)
Les Tableaux de bord Stratégiques: analyse comparative d'un modèle nord-américain et d'un modèle suédois	Artículo interesante de G. Wegmann (Doctorando del IAE de París (Universidad Paris 1 - Panthéon-Sorbonne)).

REVISTAS DE GESTIÓN

- Revista ESTRATEGIA FINANCIERA: Publicación española para la Dirección Financiera y Administrativa del Grupo CISS-PRAXIS

- Revista GERENCIA: Publicación guatemalteca on-line (Asociación de Gerentes de Guatemala).