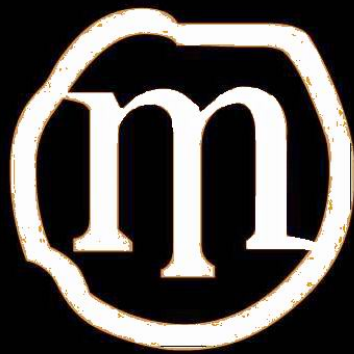


2012

DISEÑO Y DESARROLLO DE UN  
CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PARA GRUPO LAMARCA: PARTE 3



SELECCIÓN GOURMET  
**lamarca**

AUTOR: Laura Rodríguez Mora

DIRECTOR: María Ángeles Iniesta Bonillo

CONVOCATORIA: Junio 2012

MÁSTER EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

UNIVERSIDAD DE ALMERÍA

## **AGRADECIMIENTOS**

- A Dios por permitirnos compartir este trabajo y sus momentos con gente que nunca pensamos poder conocer.
- A nuestras familias por el apoyo brindado, pues sin él no habiéramos podido culminar esta etapa.
- A nuestros amigos por estar siempre ahí y ayudarnos y apoyarnos en los buenos y malos momentos.
- A nuestros tutores por guiarnos y ayudarnos a llevar a cabo este proyecto.
- A Antonio Lorente Lamarca por dejarnos formar parte de su empresa durante nuestro periodo de prácticas y después de este.
- A nuestros fieles compañeros, que con su cariño, aguante y lealtad nos hicieron continuar en los momentos más difíciles.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO 1: INTRODUCCIÓN</b>	<b>8</b>
1.1. GRUPO LAMARCA	9
1.2. JUSTIFICACIÓN	10
1.3. OBJETIVOS	11
1.3.1. OBJETIVO GENERAL	11
1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
1.4. METODOLOGÍA	11
<b>CAPÍTULO 2: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL</b>	<b>12</b>
2.1. CONTEXTO ECONÓMICO GLOBAL	14
2.2. LAS PYMES EN ESPAÑA	14
<b>CAPÍTULO 3: CUADRO DE MANDO INTEGRAL (BALANCED SCORECARD)</b>	<b>15</b>
3.1. DEFINICIÓN	17
3.2. PERSPECTIVAS	17
3.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	17
3.2.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE	18
3.2.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	18
3.2.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	19
3.3. CARACTERÍSTICAS	19
3.4. FASES DE ELABORACIÓN DEL CMI	20
<b>CAPÍTULO 4: APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL A GRUPO LAMARCA</b>	<b>28</b>
4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA	29
4.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	29
4.3. MISIÓN Y VISIÓN	31
4.4. SINTESIS DEL ANALISIS INTERNO Y EXTERNO	31
4.4.1. ANÁLISIS EXTERNO	31
4.4.2. ANÁLISIS INTERNO	33
4.5. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	39
4.6. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	40
4.7. RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES	41
4.8. ELECCIÓN DE INDICADORES	44
4.8.1. INDICADORES DE PRIMER NIVEL	51
4.8.2. INDICADORES DE SEGUNDO NIVEL	58

<b>4.9. ESTABLECIMIENTO DEL CMI</b>	<b>71</b>
<b><u>CAPÍTULO 5: PLAN DE ACCIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</u></b>	<b><u>72</u></b>
<b>5.1. TARJETA DE PUNTOS Y PREPAGO</b>	<b>74</b>
5.1.1. <i>VENTAJAS DEL SISTEMA</i>	75
5.1.2. <i>FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA</i>	75
5.1.3. <i>CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA</i>	76
5.1.4. <i>GESTIÓN DEL SISTEMA</i>	76
5.1.5. <i>ANÁLISIS Y CAPTURA DE DATOS</i>	76
5.1.6. <i>LUGAR DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA</i>	77
5.1.7. <i>DATOS OBTENIDOS</i>	77
5.1.8. <i>DECISIONES DE INVERSIÓN</i>	78
<b>5.2. COMUNICACIÓN ONLINE</b>	<b>78</b>
<b>5.3. TIENDA ONLINE</b>	<b>81</b>
5.3.1. <i>INTERNACIONALIZACIÓN DE LA TIENDA</i>	82
5.3.2. <i>TRADUCCIÓN DE LA WEB</i>	82
5.3.3. <i>INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTES</i>	85
5.3.4. <i>AMPLIACIÓN DEL CATÁLOGO DE PRODUCTOS</i>	86
5.3.5. <i>EVALUACIÓN DEL CATÁLOGO INICIAL</i>	87
5.3.6. <i>SELECCIÓN DE PRODUCTOS DE MAYOR INTERÉS</i>	87
5.3.7. <i>BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS</i>	88
5.3.8. <i>EXPOSICIÓN DE LOS PRODUCTOS AL PÚBLICO</i>	89
5.3.9. <i>POSICIONAMIENTO Y ANALÍTICA WEB</i>	90
5.3.10. <i>ANALÍTICA WEB</i>	90
5.3.11. <i>POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES</i>	90
5.3.12. <i>CONCLUSIONES</i>	91
<b>5.4. MEJORA DE LAS TIC</b>	<b>92</b>
5.4.1. <i>TOMA DE DECISIÓN RESPECTO AL SOFTWARE ERP ACTUAL (EUROWIN)</i>	93
5.4.2. <i>IMPLANTACIÓN DE PDAS E INVESTIGACIÓN DE FUNCIONALIDAD DEL ERP SOLICITADA POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD</i>	93
5.4.3. <i>CENTRALIZAR LA INFORMACIÓN DE LAS PANTALLAS TÁCTILES.</i>	95
5.4.4. <i>ANÁLISIS Y MEJORA DE IMAGEN CORPORATIVA EN LA RED (WWW.GRUPOLAMARCA.COM)</i>	96
5.4.5. <i>GESTIÓN DE PROVEEDORES DE TELECOMUNICACIONES Y ENTREVISTA A EMPRESAS DE SOFTWARE.</i>	109
<b><u>CAPÍTULO 6: ALTERNATIVAS PARA LA IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</u></b>	<b><u>110</u></b>
<b>6.1. DISPONIBILIDAD DE LOS INDICADORES</b>	<b>111</b>
<b>6.2. SOFTWARE DISPONIBLE EN EL MERCADO</b>	<b>116</b>
6.2.1. <i>APESOFT (DATA CYCLE SCORECARD)</i>	116
6.2.2. <i>QLIKTECH (CLIKVIEW)</i>	118
6.2.3. <i>MICROSTRATEGY (SCORECARDS AND DASHBOARDS)</i>	121

6.2.4. <i>EVALUACIÓN DEL SOFTWARE DISPONIBLE</i>	123
6.3. <b>COSTE DE LA IMPLANTACIÓN</b>	125
6.4. <b>COMPATIBILIDAD CON LOS SISTEMAS ACTUALES</b>	126
6.5. <b>GRADO DE COMPROMISO DE LA EMPRESA</b>	126
6.6. <b>FORMACIÓN DEL PERSONAL Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA</b>	126
<b><u>CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES</u></b>	<b>128</b>
<b><u>ANEXOS</u></b>	<b>130</b>
<b><u>BIBLIOGRAFÍA</u></b>	<b>147</b>



## RESUMEN

En el entorno turbulento, competitivo y cambiante en el que se encuentran inmersas las empresas hoy en día, se necesita cada vez con mayor urgencia el disponer de información útil, relevante y fiable para tomar decisiones acertadas, oportunas y proactivas. En consecuencia, en el presente trabajo se muestra el diseño y desarrollo de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Grupo Lamarca, con el despliegue de sus cuatro dimensiones: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento; así como se reflejan los objetivos estratégicos y factores claves que debe tener en cuenta la dirección para poner en práctica dicho modelo, como una vía para definir los indicadores de control de gestión necesarios en cada una de las áreas y procesos clave de la empresa de manera que sean de utilidad para la toma de decisiones efectivas.

**Palabras claves:** Cuadro De Mando Integral, Indicadores De Control De Gestión.

## ABSTRACT

In the turbulent environment, competitive and changing context in which firms are embedded today, it takes more and more urgent the availability of useful, relevant and reliable information to make sound, timely and proactive. Consequently, this paper shows the design and development of a scorecard for the company Grupo Lamarca, with the deployment of its four dimensions: financial, customer, internal processes and learning and growth and reflects the strategic objectives and key factors that must consider senior management to implement this model as a way to define the indicators necessary management control in each of the areas and key business processes in ways that are useful for effective decision making.

**Keywords:** Balanced Scorecard, Management Control Indicators.



# CAPÍTULO 1

## *Introducción*



## INTRODUCCIÓN

No es posible penetrar en el complejo escenario de la planeación estratégica empresarial sin antes reconocer el aporte de los prestigiosos profesores Robert Kaplan y David Norton, creadores de El Cuadro de Mando Integral; una poderosa herramienta gerencial cuya base conceptual fue publicada en la revista Harvard Business Review (Editorial Gestión, 1992) en su primer número. Este instrumento, según lo planteado por sus autores, es un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes de la época, acostumbran evaluar su desempeño. Plantearon además, que su rasgo distintivo está en que el mismo permite medir los factores financieros y no financieros de la Empresa.

Es por esto, que el Cuadro de Mando Integral constituye un enfoque realmente innovador que puede enriquecer el control de la gestión de cualquier tipo de organización. Para este caso, se trata de la experiencia en el diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral en una pequeña empresa de capital propio, “Antonio Lorente Lamarca S.L.U – Grupo Lamarca”.

### 1.1. GRUPO LAMARCA

Antonio Lorente Lamarca S.L.U (en adelante Grupo Lamarca), es una empresa ubicada en la provincia de Almería dedicada al sector de la gastronomía.

Grupo Lamarca se fundó el 11 de Noviembre de 2001, el cual desempeña su actividad económica a través de la cadena de restaurantes, jamonerías, tiendas gourmet y delicatessen en los que ofrece productos y servicios de la mejor calidad.

La dirección de Grupo Lamarca se encuentra estructurada en cuatro áreas o unidades organizativas: auditoria-contabilidad, recursos humanos, marketing e informática. La plantilla de administración está formada por cuatro personas. Al





frente se encuentra un gerente, con tres personas de apoyo como responsables de cada una de las áreas. También cuenta con un equipo de colaboradores encargados de las tiendas y restaurantes.

El tipo de estructura organizacional de Grupo Lamarca es una estructura descentralizada ya que el gerente delega toda la responsabilidad sobre los responsables de las unidades organizativas para después supervisar el trabajo realizado.

## 1.2. JUSTIFICACIÓN

Sin duda, no es una novedad, decir que la mayor parte de las empresas en nuestro país se gestionan empíricamente. Es por esto, que en este trabajo se parte de la problemática existente en la deficiente gestión integral de la empresa en estudio.

Al respecto, se ha determinado que la empresa no realiza diagnósticos, ya que inicia o reinicia sus actividades en cada ejercicio económico sin realizar un análisis interno y otro en relación con su entorno, sin definir las perspectivas y los indicadores para la toma adecuada de decisiones estratégicas.

Otro aspecto, es la no utilización de la planificación estratégica para el desarrollo de sus actividades empresariales. En este contexto, podemos decir que aunque cada área realice una mínima planificación, cada aspecto, lo desarrollan independientemente, es decir no realizan integración estratégica. Por tanto, los elementos del planeamiento estratégico no forman una sinergia facilitadora de la eficiencia, eficacia y economía empresarial.

De igual forma, cuando realizan un diagnóstico entorno a una problemática, el mismo no se utiliza para definir las estrategias y tácticas que permitan el logro de los objetivos generales, específicos, misión y visión empresarial. Asimismo, se ha determinado que la empresa no define indicadores, es decir estándares de desempeño, lo que origina que no puedan tomarse las decisiones de forma óptima



ni pueda definirse la prospectiva de la empresa en el tiempo; originando por tanto falta de competitividad y falta de optimización en los procesos empresariales.

Por lo que consideramos, que el Cuadro de Mando Integral es la herramienta que necesita la empresa para su gestión integral, si es que desea ser eficiente, económica, efectiva y competitiva ya que esta herramienta proporciona la información necesaria para que el directivo y los empleados puedan tomar las decisiones más adecuadas para racionalizar los recursos y llevar a cabo las actividades empresariales y lograr así su ventaja competitiva.

### **1.3. OBJETIVOS**

#### *1.3.1. OBJETIVO GENERAL*

Diseñar y desarrollar un Cuadro de Mando Integral que sea aplicable a la gestión estratégica de la empresa Grupo Lamarca, el cual les proporcione una base fiable para la toma de decisiones y el control empresarial logrando así obtener una ventaja competitiva a través de la utilización de esta herramienta.

#### *1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS*

- Identificar y definir los componentes del Cuadro de Mando Integral que son aplicables a la estrategia de desarrollo de la empresa.
- Proponer un modelo compuesto por indicadores de gestión que permitan medir el desempeño y resultado de lo planeado.
- Contribuir a la gerencia en la aportación de una herramienta de control de la gestión empresarial para mejorar la toma de decisiones.
- Aportar las pautas necesarias para la implantación del CMI.
- Desarrollar algunas acciones claves para la mejora del negocio en diversas áreas.



#### 1.4. METODOLOGÍA

Las aplicaciones exactamente repetidas o “puras”, en realidad no existen o no son posibles ya que cada organización es única y puede desear seguir su propio camino para construir un Cuadro de Mando Integral. Del análisis bibliográfico realizado se detectó, que no existe una metodología única para desarrollarlo.

A este respecto, desarrollamos el CMI estableciendo inicialmente sus rasgos característicos y contenidos, e incidiendo en la sistemática a seguir en su elaboración (figura 1). Posteriormente se realiza la aplicación del CMI en la empresa, poniendo de manifiesto su misión y visión así como elaborando un análisis a través de un DOFA y cómo dicho proceso de elaboración e implantación debe descansar sobre la cadena lógica, áreas críticas->factores claves->indicadores y sobre el concepto de pirámide de cuadro de mando como mecanismo de articulación de las necesidades informativas comenzando por el nivel directivo hasta llegar a los centros de trabajo de responsabilidad dentro de las unidades estratégicas de negocio, para que todos trabajen de forma coherente hacia la consecución de los objetivos de la empresa. De igual forma, se exponen las iniciativas actualmente desarrolladas a través del plan de acción de la empresa en relación a la consecución de los objetivos estratégicos planteados.

Por último, se analiza por un lado la posibilidad de adaptación e integración de las nuevas tecnologías de de la información a dicha herramienta, con el ERP implantado en la empresa y, por otro, se estudian las posibles alternativas para su implantación teniendo en cuenta los software existentes en el mercado, sus costes y grado de compromiso de la empresa con esta herramienta que contribuyan en la gestión habitual de la empresa y en el proceso de toma de decisiones.



## CAPÍTULO 2

### *Diagnóstico de la Situación Actual*



## DIAGNOSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

### 2.1. CONTEXTO ECONÓMICO GLOBAL

El contexto económico en el que se desenvuelven las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) españolas no ha dejado de deteriorarse en los últimos meses. El cambio de ciclo que se empezaba a sentir a mediados de 2007 ha ido tornándose en una crisis de severas consecuencias para la economía y el empleo. Numerosos negocios se enfrentan ahora a serias dificultades ante el trance de responder a sus pagos corrientes, como consecuencia de la caída del consumo de los hogares, que ha provocado un descenso generalizado de las ventas minoristas.

El actual clima económico es poco propicio, por tanto, para la inversión, por lo que las empresas han reducido considerablemente su demanda de crédito. Pero el descenso del crédito no ha venido únicamente de mano de la demanda, sino que la oferta por parte de las entidades financieras ha sufrido un drástico recorte derivado de la crisis de liquidez desencadenada a raíz de las turbulencias financieras a nivel internacional.

Además la economía española es una economía constituida fundamentalmente por pequeñas y medianas empresas (PYME), que representan la principal fuente de desarrollo económico y de creación de empleo. Como se ha mencionado, en la economía española las PYME tienen un importante peso dentro del tejido empresarial, en el que predominan las empresas de pequeño tamaño. Esta característica las hace particularmente frágiles ante los cambios tan acelerados que se están produciendo en los mercados, hoy día globales, lo que endurece la competitividad empresarial.



## 2.2. LAS PYMES EN ESPAÑA

El sector de las Pymes, limitado por su concepción de pequeñas empresas no es consciente de su propio potencial al no realizar un análisis riguroso de sus puntos fuertes (a destacar) y débiles (a proteger), por lo que quedan abocadas a ser seguidoras del resto sin tomar la iniciativa en los mercados.

Su principal problema a la hora de tomar iniciativas radica en que las decisiones están centralizadas en el empresario o gerente y no consideran necesario contar con un sistema de información muy desarrollado. Como consecuencia de esto, la información de la que disponen a la hora de establecer y seguir una estrategia, no está fundamentada en una base sólida que a corto, medio y largo plazo asegure el éxito de la empresa.

Podemos ver reflejada esta situación en la empresa Grupo Lamarca, después de haber realizado un análisis interno apoyado en cuestionarios y entrevistas a su personal. Por ende, consideramos que esta propuesta puede unir el control operativo a corto plazo y la estrategia a largo plazo de la empresa.

Consecuentemente con esto, comenzaremos el diseño del CMI en el centro de trabajo de Gregorio Marañón, cuyas áreas de negocio son: bodega – cafetería, tienda y tienda online.



## CAPÍTULO 3

### *Cuadro De Mando Integral (Balanced Scorecard)*



## CUADRO DE MANDO INTEGRAL

### 3.1. DEFINICIÓN

El CMI es una herramienta de gestión que permite "monitorizar" mediante indicadores, el cumplimiento de la estrategia desarrollada por la dirección, a la vez que permite tomar decisiones rápidas y acertadas para alcanzar los objetivos de una forma eficiente, ya que proporciona el marco, la estructura y el lenguaje adecuado para comunicar o traducir la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que permiten que se genere un proceso continuo, de forma que la visión se haga explícita, compartida y que todos los colaboradores de la organización canalicen sus energías, habilidades y conocimientos específicos hacia la consecución de la misma [1].

### 3.2. PERSPECTIVAS

El CMI se sustenta en cuatro perspectivas principales, aunque el uso de las mismas no sea de carácter obligatorio y la empresa pueda añadir las que crea necesarias.

#### 3.2.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Los objetivos financieros de esta perspectiva son considerados como el resultado de las acciones que se hayan desarrollado en la empresa con anterioridad. De esta manera con el cuadro de mando se plantea que la situación financiera de la empresa no es más que el efecto que se obtiene de las medidas tomadas en las perspectivas anteriores. Los objetivos financieros servirán de enfoque para el resto de los objetivos en las siguientes perspectivas y comenzando por éstos a largo plazo, se desarrollarán una serie de acciones a realizar en las perspectivas: externa, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento.





Por tanto, de los objetivos financieros que se quieran lograr partirán muchas de las decisiones que se tomen en las restantes perspectivas, pero esta solo servirá de enfoque y posteriormente de control de las medidas tomadas. De esta manera, sin eliminar la importancia de la actuación financiera, esta pasa a formar parte de un sistema integrado, donde es uno entre otros elementos de importancia, pero no es el único criterio de medida empresarial. La situación financiera además de valorar los activos tangibles e intangibles empresariales será un importante criterio de medida de las acciones que se realizan para la consecución de la estrategia.

### *3.2.2. PERSPECTIVA DEL CLIENTE*

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo. En esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.



### *3.2.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS*

Tomando en cuenta el mercado al que se enfoca la empresa y la satisfacción de las expectativas del mismo y de la empresa, se identifican en esta perspectiva los procesos claves de la organización, en los cuales se debe trabajar para lograr que los productos o servicios se ajusten a las necesidades de los clientes, identificando los procesos orientados a cumplir la misión y los procesos de apoyo, y estableciendo los objetivos específicos que garanticen esta satisfacción.

La satisfacción de los clientes por tanto, descansa en que la empresa desarrolle un nivel de eficiencia general que se evidencie en la calidad de los procesos que la empresa desarrolle.

### *3.2.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO*

Esta perspectiva que generalmente aparece como cuarta, es el motor impulsor de las anteriores perspectivas del cuadro de mando y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus productos como para cambiar y aprender. En esta perspectiva se debe lograr que el aprendizaje y el crecimiento de la organización tributen a las perspectivas anteriores.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural propio para afianzar las acciones transformadoras del negocio son objetivos que permiten que se alcancen los resultados en las tres perspectivas anteriores. Los empleados satisfechos y capaces, desarrollan procesos de gran valor para los clientes, que repiten en sus compras y por tanto generan un aumento en las ventas, situación que repercute favorablemente en la situación financiera empresarial.



### 3.3. CARACTERÍSTICAS

Entre las características del CMI, podemos destacar [1]:

- Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia: Pretende traducir la estrategia de una organización en un conjunto de indicadores que informan de la consecución de los objetivos y de las causas que provocan los resultados obtenidos.
- Comunicar y vincular los objetivos e indicadores estratégicos: Establece un sistema de comunicación de abajo-arriba y de arriba-abajo, que posibilita canalizar las habilidades y conocimientos específicos, a través de la fijación de objetivos realistas con los de la empresa, pudiendo estar ligados los mismos a una política de incentivos, coherente con la cultura de la organización y el perfil de los empleados.
- Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas: Se encuentra en conexión con la estrategia de la empresa y, además, es un instrumento para la puesta en práctica de la misma. Esto es importante, porque sitúa en el centro la estrategia y no el control, se vincula al largo plazo y se fundamenta en supuestos tanto financieros como operativos.
- Aumentar el feedback y formación estratégica: Constituye un instrumento de aprendizaje individual, al permitir que cada responsable tenga una visión más rica de su situación interna y externa. De esta forma, el conocimiento puede ser transferido de un ámbito de la empresa a otro, favoreciendo el aprendizaje estratégico.



### 3.4. FASES DE ELABORACIÓN DEL CMI

El desarrollo de un cuadro de mando integral debe producirse de forma ordenada, estructurada y lógica. Sólo con un procedimiento riguroso se garantiza que se tengan en cuenta todas las especificaciones y todos los requerimientos del concepto. Sólo si todo esto se cumple queda garantizada la eficiencia del cuadro de mando integral. Nos hemos basado en una estructura cuyos siete niveles (Misión y Visión, Análisis Interno y Externo, Establecimiento de Objetivos Estratégicos, Relación Causa-Efecto entre Factores, Elección de Indicadores, Establecimiento del CMI) se organizan entre ellos por su contenido y su sentido.

Es por esto que en el desarrollo el CMI seguiremos una estructura “arriba-abajo”, empezando por la dirección de la empresa y bajando a los diferentes niveles generando un desglose del cuadro y de los indicadores para cada unidad organizativa. Es necesaria la colaboración del máximo número de empleados y directivos de la empresa, para que participen de forma activa en el análisis de la situación y capacidades de la empresa, identificación las perspectivas estratégicas, los factores de éxito/fracaso y las relaciones de causa/efecto.



Esto se puede ver reflejado en la figura 1.



*Figura 1. Proceso de Elaboración del CMI*

A continuación describimos cada una de sus fases:

- Misión y Visión:

La misión específica la razón de ser de la empresa en el horizonte del medio plazo. Responde a los interrogantes sobre la razón de existencia de la empresa y lo que ésta ofrece a la sociedad; además, define de manera consistente la identidad de la compañía más allá de los ciclos de mercado, tecnológicos, de gestión, etc.



La visión indica la forma en la que se pretende conseguir la misión dentro de la empresa en el horizonte del medio y largo plazo. Debe incentivar la actuación de la compañía para conseguir los grandes objetivos de futuro, expresando los principales elementos con los que se va a cumplir la misión, así como la percepción de la organización que tiene el resto del mundo.

Para determinar la misión y visión de la empresa en estudio, inicialmente se ha preguntado al gerente y éste argumentaba que con el tiempo es posible que la misión haya perdido claridad a medida que la organización crecía, añadía nuevos productos y mercados, o enfrentaba nuevas condiciones en el entorno.

En consecuencia, hemos elaborado la misión y visión como conclusión de los argumentos dados por el gerente.

- Análisis Interno y Externo:

Existen varios factores en el ambiente de una compañía que afectan la operación de la misma. Algunos de estos factores tienen un impacto positivo, mientras que otros pueden afectar negativamente. Es más, el mismo factor puede influir de manera positiva en una compañía y negativamente en otra, dependiendo de la misión y objetivos de la compañía. Por tanto, el objetivo de realizar un análisis externo e interno, debe ser analizar cuáles son los factores externos e internos que influyen en la misma.

Para la empresa en estudio, inicialmente se realizará un análisis externo de las variables que caracterizan la demanda gastronómica actual y, en especial, en la provincia de Almería, así como también de la demanda potencial del entorno económico que condiciona el desarrollo de la actividad de sus competidores, así como de las tendencias del actual mercado de la restauración.



Posteriormente, realizaremos un análisis interno describiendo la situación actual de la empresa, especificando aspectos como: recursos humanos, tecnológicos, infraestructura, servicios, ofertas de los productos gourmets, comercialización e imagen de marca.

Por tanto, el resultado de esta fase permitirá obtener un diagnóstico en el que se concluye con los principales puntos fuertes y débiles que tiene la empresa, así como las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno. Éste será el camino por el cual, en una segunda fase y después de haber consensuado el diagnóstico, se fijaran las posibles estrategias de acción y ventaja competitiva que orienten los objetivos estratégicos de la empresa respecto al desarrollo gastronómico de la provincia.

- Establecimiento de Objetivos Estratégicos:

El próximo paso es definir los objetivos estratégicos ya que son el vehículo principal para articular el mapa estratégico y concretar de este modo la estrategia. Es importante tener en cuenta que al crear la estructura del mapa éstos deben de expresar con claridad la estrategia.

El cuadro de mando integral se construye y gestiona con objetivos estratégicos no con sus indicadores, de este modo los indicadores se comportan como un instrumento para la medición de los objetivos. Por lo tanto, deben ser específicos, inequívocos y propios de cada organización, sólo de esta manera podrán aportar ventajas competitivas frente a la competencia.

Para este caso, al igual que la misión y visión se concluyeron los objetivos con base a los argumentos que el gerente nos proporcionó.



- Identificación de los Factores Críticos para el Éxito:

La empresa tiene que decidir cuáles son los factores críticos para tener éxito y clasificarlos por orden de prioridad, ya que constituyen la base sobre la que asentar el proceso de toma de decisiones. Para ello, es conveniente formar grupos para debatir y determinar cuáles son los factores más importantes para tener éxito en el negocio.

Esto es, identificar la información relevante del negocio y asegurar la coherencia entre dicha información y la estrategia definida por la empresa.

Para la definición de estos factores clave es necesario considerar una triple perspectiva:

- La propia empresa: la estrategia seleccionada y la forma de actuar.
- El sector, ya que influye a la hora de elegir una estrategia concreta de acción.
- El entorno del negocio: demografía, crecimiento de la economía, tendencias del mercado, etc.

Es importante tener en cuenta, que los factores claves de las empresas dedicadas a la restauración en la provincia de Almería son: la marca, la calidad de sus productos, la localización, la atención, el precio y los clientes. Con respecto al sector, podemos notar que los restaurantes se encuentran en un sector muy atomizado sin líderes que se destaquen ya que hay una multitud de empresas que compiten entre sí con una cuota de participación en el mercado similar, sobre todo el mercado de conservas que es el mercado atomizado por excelencia.





- Relación Causa-Efecto entre los Factores:

Antes de comenzar el desarrollo de indicadores estratégicos, es importante alinear el cuadro de mando vertical y horizontalmente por medio de flechas y por su disposición de abajo hacia arriba. Es decir, verificar que las diferentes perspectivas se relacionan naturalmente unas con otras, de manera que exista un equilibrio.

- Elección de Indicadores:

Los indicadores deben mostrar “cómo nos vemos a nosotros mismos” y “cómo nos ven los demás” y, además, permitir las comparaciones en el tiempo y con otros indicadores y, en especial, que estén vinculados, esto es, que existan unas relaciones causa-efecto.

Los indicadores son descripciones compactas de observaciones, en números o en palabras, que no tienen porqué ser exclusivamente ratios, sino que pueden ser unidades físicas o monetarias, diagramas, etc., siendo la propia situación y la estrategia la que determine cuáles son los mejores indicadores, teniendo una mayor consideración sobre aquellos que surjan por un proceso de debate. Los indicadores en sí mismos no son lo que importa, la esencia es el proceso y discusión de los mismos antes, durante y después.

Normalmente, primero se proponen los indicadores y luego se estudia la posibilidad de que guarden una estructura y consistencia lógica. Esto es, encontrar las relaciones causa-efecto de forma que se cree un equilibrio entre los indicadores de las perspectivas de forma que se aclaren y discutan entre personas creándose así una base para el aprendizaje.

En el contexto del sector de la restauración, es preciso prever una facturación mensual, unos costes de materia prima, una fórmula de servicio, una manera de producir y presentar los platos, etc. Todas estas llamémoslas “expectativas” que



deben corroborarse en el tiempo para saber si dichas expectativas se están cumpliendo.

Por tanto, hablaríamos de un indicador interno que midiera la actividad propia del negocio y que identificara los indicadores externos, que están enfocados a conocer y medir la opinión de los clientes respecto al restaurante.

Por decirlo de otra manera, los indicadores internos miden los resultados y expectativas internas que la operativa diaria del restaurante exige: la eficacia y eficiencia del servicio, el beneficio, la calidad de los productos que compran, el nivel de acabado de un plato antes de ser servido al cliente. Mientras que los indicadores externos buscan recabar información sobre la opinión de nuestro cliente.

- Establecimiento del CMI

Para establecer el CMI en la empresa una vez desarrollado los puntos anteriores se deben establecer estándares coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí.

Este desglose puede favorecerse mediante:

- Una política de comunicación y formación a todos los niveles.
- Desarrollo de objetivos personales y de equipo.
- Establecimiento de ciertos incentivos de forma que la consecución de los objetivos esté vinculada a la mejora de varios indicadores del CMI.

Seguidamente, se debe establecer el plan de acción que permite alcanzar las metas y visión establecidas. Este plan debe incluir las personas responsables, un calendario para informes provisionales y definitivos y los resultados que se desean obtener debidamente cuantificadas.



Finalmente, y para mantener el interés del cuadro de mando, es necesario un seguimiento constante para ser una herramienta dinámica de gestión.



## CAPÍTULO 4

### *Aplicación del Cuadro de Mando Integral a Grupo Lamarca*



## APLICACIÓN DEL CMI A LA EMPRESA GRUPO LAMARCA

### 4.1. HISTORIA DE LA EMPRESA

La empresa Antonio Lorente Lamarca S.L.U, la cual lleva el nombre de su fundador, se centra en el sector de la gastronomía, sector al que se ha dedicado la familia del joven empresario desde generaciones. Así, a los 23 años, abrió en Granada la que sería la primera de una larga lista de tiendas gourmet.

Solo un año después inauguró el segundo establecimiento, al que siguieron, en 2002, un almacén de distribución en Sevilla y Jamonerías Lamarca en Almería, en 2003 las Bodegas Lamarca, también en Almería, y distribución en Jerez, Huelva y Córdoba, en 2004 el complejo Lamarca en Gregorio Marañón (Almería), en 2005 en el Club Náutico de Aguadulce, adquirió Astilleros Playamar, abrió el Museo del Aceite en Almería, Astilleros Lamarca y la tienda gourmet de Puerta Purchena, en 2006 puso en marcha el Catering Lamarca, en 2010 abrió la primera franquicia en el Paseo de Almería y hace poco ha inaugurado la segunda franquicia en Puerta Purchena, denominada "Gastrobar".

En todos estos años de ritmo frenético le ha dado tiempo a reestructurar el Grupo Lamarca (2007) y a planificar el futuro de esta red empresarial estableciendo franquicias especializadas en productos de alta calidad (2009).

La base de la aceptación de los clientes, es su apuesta por una amplia selección de productos gastronómicos de primera calidad. El jamón ibérico de bellota o los salchichones, chorizos y morcillas de la misma gama son una delicia para el paladar, y conviven en la vitrina con quesos, patés y embutidos, tanto de origen provincial como del resto de España, o delicatessen de otros países. Todo ello se presenta de manera sobria en un marco moderno y funcional, ajustado a la calidad de los productos que vende.



## 4.2. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA

En el organigrama de Grupo Lamarca observamos que sus áreas funcionales son entendidas como staff especializado (Figura 2), es decir, desarrollan aquellas funciones o tareas que requieren poseer conocimientos, preparación y competencia específicas en distintos campos ya que el gerente delega toda la responsabilidad sobre los responsables de línea para después supervisar el trabajo realizado.

El tipo de estructura organizacional es una estructura descentralizada ya que quedan las decisiones estratégicas en los altos niveles y las decisiones tácticas en las divisiones autónomas.

Cabe resaltar, que para el desarrollo del CMI se ha excluido al Gastrobar de la Puerta Purchena y al almacén ya que poseen un ERP diferente al de los demás centros de trabajo y en consecuencia no se podría alimentar el CMI con dos ERP diferentes. Por lo que, se han seleccionado para su desarrollo la cafetería, la bodega, la tienda ubicada en Gregorio Marañón, la tienda del Paseo y la tienda online al tener un ERP en común, Eurowin.



Figura 2. Organigrama de Grupo Lamarca

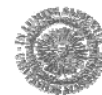
#### 4.3. MISIÓN Y VISIÓN

##### **Misión**

Son un grupo (cadena de restaurantes, jamonerías, tiendas gourmet y delicatessen) dedicado a ofrecer productos y servicio de catering, utilizando siempre los productos de mejor calidad del mercado y estando inmersa en un proceso continuo de mejora e innovación.

##### **Visión**

Ser líderes en el sector de la restauración y comercialización de productos gourmets en la provincia de Almería, posicionándose como una cadena de restaurantes y tiendas con un gran reconocimiento de su marca a través del sabor, menú y servicios ofrecidos.



### **Objetivos**

Su principal objetivo es brindar una cultura de calidad, un servicio efectivo y una agradable experiencia a sus clientes. Esto les permitirá:

- Hacerlos sentir satisfechos, a gusto, cómodos, como en casa.
- Adecuar sus productos y servicios a sus necesidades.
- Mantener una imagen de marca única.
- Tener un nivel óptimo de rentabilidad.

## **4.4. SINTESIS DEL ANALISIS INTERNO Y EXTERNO**

Para el análisis hemos utilizado dos métodos diferentes. El análisis externo lo hicimos a través del diamante de Porter y el interno a través de un DAFO.

### **4.4.1. ANÁLISIS EXTERNO**

Teniendo en cuenta que la visión es llegar a ser uno de los principales líderes en el sector de la restauración y comercialización de productos gourmets en Almería, los grupos mencionados tendrían las siguientes consideraciones:

#### **✓ Estrategia, estructura y rivalidad**

- Gran cantidad de empresas del sector de la restauración en Almería: Por lo que es conveniente diferenciarse con precios, calidad, mejora en los productos y servicios.
- Intensa competencia local entre las empresas del sector: Debido a la localización existe una mayor competitividad y éstos se asemejan en tamaño y capacidad por lo que la demanda de los productos disminuye, así como la reducción de los precios se vuelve común.





- Con esta concentración y localización se hace necesario innovar y adaptarse a las nuevas técnicas en dicho sector.
  - Empresas con escasa planificación estratégica: La gran mayoría de las empresas no tiene una estrategia clara y bien diferenciada que permita afrontar los cambios que se están produciendo en el sector con garantía.
- ✓ **Condiciones de la demanda**
- La demanda de los productos gourmet y delicatessen en Almería es un mercado en crecimiento.
  - Desarrollo de productos adaptados al mercado: los consumidores de éste tipo de productos son más sofisticados y exigentes por lo que es importante adaptarse a ellos y que haya un potencial de aceptación en el mercado almeriense.
  - El poder de negociación de los consumidores es mayor cuando los productos que se adquieren son estándar o poco diferenciados.
- ✓ **Industrias relacionadas y de apoyo**
- Ubicación geográfica adecuada que permite tener los productos más selectos de la gastronomía almeriense.
  - La relación con los proveedores es cercana.
  - Mejora de productos y procesos gracias a la rapidez de la transmisión de la información, relaciones sociales, etc.
  - Dificultad para el acceso al crédito de entidades financieras.
- ✓ **Condiciones de los factores**
- Mano de obra especializada en el sector de la restauración: Debido al tamaño y concentración del mercado.
  - Buena disponibilidad de profesionales en relación con su preparación.
  - Buena calidad de materias primas nacionales e internacionales.



✓ **Gobierno**

- Diversificación de la economía provincial.
- Altos costes para la contratación de mano de obra.
- Ayuda de instituciones públicas (subvenciones).



*Figura 3. Diamante de Porter.*

*Fuente: Porter*

#### 4.4.2. ANÁLISIS INTERNO

- **Planificación y Control en Grupo Lamarca**

Después de haber mantenido varias reuniones con el gerente de la empresa, Antonio Lorente, hemos sacado en conclusión que la planificación que realizan es cortoplacista y en base a un aprendizaje tácito, donde el único que tiene conciencia del rumbo de la empresa es el propio Lorente.

Respecto al control que llevan de las áreas y de las materias primas decir que aunque disponen de un sistema informático para estas labores, actualmente no se está usando, y lo poco que se usa es de forma errónea. Ejemplo de esto, es que no tienen un control de stock, aunque actualmente están tomando medidas para tener



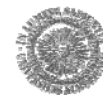
un control más exhaustivo de este punto, pero a día de hoy su control radica en la información que los encargados de las áreas aportan desde su experiencia.

- **Análisis DAFO**

Inicialmente realizamos el análisis listando las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que influyen sobre la empresa.

<b>FORTALEZAS</b>  F <sub>1</sub> Posicionamiento de marca  F <sub>2</sub> Venta de productos gourmet y delicatessen  F <sub>3</sub> Clientes selectos  F <sub>4</sub> Flexibilidad en servicios y productos  F <sub>5</sub> Experiencia en el mercado  F <sub>6</sub> Variedad en productos y menús	<b>DEBILIDADES</b>  D <sub>1</sub> Problemas internos de gestión  D <sub>2</sub> Optimización de la economía de escala  D <sub>3</sub> Rápido crecimiento sin adecuada estructura jerárquica  D <sub>4</sub> Problemas de almacenamiento y stock  D <sub>5</sub> Problemas financieros  D <sub>6</sub> Pagina web limitada
<b>OPORTUNIDADES</b>  O <sub>1</sub> Venta de productos a nivel nacional e internacional  O <sub>2</sub> Convertirse en referente de productos gourmet y delicatessen  O <sub>3</sub> Demanda de productos gourmet y delicatessen en la provincia de Almería está en crecimiento  O <sub>4</sub> Venta de la cultura gastronómica de la dieta mediterránea	<b>AMENAZAS</b>  A <sub>1</sub> Debido a la crisis, aumento de los competidores del mismo sector  A <sub>2</sub> Disminución del poder adquisitivo de la clase media  A <sub>3</sub> Ingreso de productos sustitutos  A <sub>4</sub> Inestabilidad económica del país  A <sub>5</sub> Migración de los clientes hacia la competencia

*Tabla 1. Análisis DAFO*



Posteriormente formamos la matriz DAFO indicando las cuatro estrategias alternativas distintas

FACTORES INTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	F <sub>1</sub> Posicionamiento de marca	D <sub>1</sub> Problemas internos de gestión
	F <sub>2</sub> Venta de productos gourmet y delicatessen	D <sub>2</sub> Optimización de la economía de escala
	F <sub>3</sub> Clientes selectos	D <sub>3</sub> Rápido crecimiento sin adecuada estructura jerárquica
	F <sub>4</sub> Flexibilidad en servicios y productos	D <sub>4</sub> Problemas de almacenamiento y stock
	F <sub>5</sub> Experiencia en el mercado	D <sub>5</sub> Página web limitada
FACTORES EXTERNOS	F <sub>6</sub> Variedad en productos y menús	
OPORTUNIDADES	FO (maxi-maxi)	DO (mini-maxi)
O <sub>1</sub> Venta de productos a nivel nacional e internacional	Consolidar los productos en el mercado local, nacional e internacional.	Diseñar un sistema de información que permita gestionar la estructura de la organización de forma eficaz y eficiente.
O <sub>2</sub> Convertirse en referente de productos gourmet y delicatessen	Alto número de posibles consumidores debido al crecimiento de la demanda de los productos gourmets.	Apoyarnos en las TIC para minimizar los movimientos y reducir al máximo las pérdidas de mercancía.
O <sub>3</sub> Demanda de productos gourmet y delicatessen en la provincia de Almería está en crecimiento		Establecer estrategias de posicionamiento de la página web que permitan
O <sub>4</sub> Venta de la cultura gastronómica de la dieta		



mediterránea		interactuar con los clientes locales, nacionales e internacionales.
<b>AMENAZAS</b>	<b>FA (maxi-mini)</b>	<b>DA (mini-mini)</b>
A <sub>1</sub> Debido a la crisis, aumento de los competidores del mismo sector	Ofrecer un menú adaptado a las posibilidades económicas de los clientes.	Mejora de los procesos internos de la empresa que permitan anticiparnos al contexto económico y social.
A <sub>2</sub> Disminución del poder adquisitivo de la clase media	Brindar un valor agregado al cliente a través de estrategias de fidelización que permitan su retención.	Analizar las tendencias del mercado para tener nuevos productos y crear nuevos menús que satisfagan las necesidades actuales de los clientes.
A <sub>3</sub> Ingreso de productos sustitutos		
A <sub>4</sub> Inestabilidad económica del país		
A <sub>5</sub> Migración de los clientes hacia la competencia		

Tabla 2. Estrategias Alternativas del DAFO

Tras realizar el análisis de la realidad de la empresa, el siguiente paso fue determinar la posible *estrategia de acción* que la empresa debe adoptar:

- Estrategia Defensiva

Resulta evidente pensar que hay barreras que existen independientemente de nuestra voluntad, que quizás continuarán existiendo a pesar del esfuerzo por superarlas pero no por ello será imposible que la empresa cree estrategias que le permitan a través de sus cualidades superar esos obstáculos. Es por esto, que



consideramos que su estrategia es *defensiva* ya que usará sus fortalezas para hacer frente a las amenazas que perdurarán en el futuro.

Ahora bien, es importante tener en cuenta que el objetivo de este proceso estratégico es que proporcione una *ventaja competitiva* de la empresa, entendida como alguna característica diferencial que posea la empresa respecto de sus competidores, que le confiera la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

- Ventaja Competitiva

Su ventaja competitiva es la *diferenciación* reflejada en un aumento del volumen de ventas, ya que Grupo Lamarca es una firma única en su industria respecto a la calidad de los productos gourmet, delicatessen y menús así como en la imagen de marca y servicios ofrecidos que son apreciadas extensamente por los clientes.

Entre sus factores diferenciales podemos destacar:

- ❖ *Desarrollo de sus productos*: Este factor está relacionado con la capacidad de la empresa para desarrollar sus menús de acuerdo al perfil de cada uno de sus clientes. Por ejemplo, a los ejecutivos (que generalmente suelen comer a mediodía) se les ofrece un menú un poco más elaborado ya que están dispuestos a esperar un poco más y a pagar por un buen servicio, a las personas mayores (al tener más tiempo) se les ofrece una excelente comida que están dispuestos a pagar y así lo valoran y a las mujeres (preocupadas generalmente por su figura) se les brinda un menú más vistoso que tiene muchas verduras, el plato es colorido y bajo en calorías.



- ❖ *Imagen de marca:* La empresa está posicionada con productos gourmet y delicatessen de calidad superior y esto logra una diferenciación o distinción entre los clientes porque generalmente son compradores exigentes que tienden a examinar las etiquetas y buscan ante todo la calidad a la hora de decidir que llevar. Esto aporta un mayor valor para la marca.
  
- ❖ *Servicio pre y postventa:* Los empleados de la empresa tienen claro que tanto el momento de la propia venta como el de postventa son el “gancho” más potente para generar lealtad de marca y conseguir así su diferenciación.
  
- ❖ *Relación con el cliente:* Los clientes que visitan la empresa son clientes frecuentes con los cuales se crea una relación de largo plazo entre éstos y el personal de la empresa, esto sencillamente les permite conocer a cada uno de sus clientes y sus necesidades.

Por lo tanto, podemos decir que esto hace que el público reconozca los productos como únicos y está dispuesto a pagar el mayor precio, lo cual se traduce en el mejor margen que se puede lograr. Con esta condición habrá posiblemente menos compradores pero con márgenes superiores, lo que permitirá que la empresa tenga un potencial de rentabilidad significativo.

En cierta medida es importante mencionar que los clientes de la empresa tienen posiciones sociales, económicas o profesionales de nivel medio-alto, por lo que la ventaja se ve respaldada ya que el cliente comprará o consumirá estos productos por status, calidad superior, exclusividad y características distintivas.

Esto a su vez le permite lograr altos niveles de lealtad y reconocimiento, lo cual crea una fidelidad duradera y por esto la empresa mantiene una relación de gran significación con el cliente.



Luego con base a la misión especificamos las áreas de competencia, es decir, cómo, dónde y con qué cumplir las funciones, lo que supone que la empresa se plantee que hacer en las distintas perspectivas para conseguir la estrategia.

Apoyándonos en la literatura [1], llegamos al consenso de fijar cuatro perspectivas: la financiera (viabilidad económica y viabilidad financiera), la del cliente (considerar que hay que fidelizar a los clientes, satisfacerlos y tener un eficiente marketing digital adaptado), la de procesos internos (optimizar los procesos que permitan cumplir los objetivos financieros y atender a las necesidades de los clientes) y la de aprendizaje y crecimiento (para sobrevivir en el futuro es necesario tener un personal competente y llevar a cabo las innovaciones necesarias).

#### 4.5. ESTABLECIMIENTO DE LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Después de analizar la misión de la empresa intentamos transformarla en objetivos concretos para cada una de las perspectivas. A continuación se reflejan:

- *Financiera:*
  - Viabilidad económica.
  - Viabilidad financiera.
  
- *Cliente:*
  - Fidelizar los clientes actuales.
  - Tener clientes satisfechos.
  - Posicionamiento de marca en las redes sociales.
  
- *Procesos Internos:*
  - Mejorar la calidad de los productos elaborados y servicios ofrecidos al cliente.





- Reducir el tiempo en los procesos (respuesta a los clientes, servicio de restauración, etc.).

- *Aprendizaje y Crecimiento:*

Tener un personal que este motivado, satisfecho y que sea más productivo en las tareas que desempeña gracias a promover un buen clima organizacional entre los compañeros, desarrollando su formación dentro de la empresa para que se sientan parte de su desarrollo y participes del proceso productivo. Además consideramos como objetivo el refuerzo de nuestra marca y sus productos respecto de la competencia.

#### 4.6. IDENTIFICACIÓN DE LOS FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO

A partir de los objetivos estratégicos, intercambiamos opiniones sobre cuáles deberían ser los factores críticos para el éxito (correspondientes a las cuatro perspectivas definidas), que nos permitieran conseguir los objetivos establecidos, y que además, tuvieran una relación de causa-efecto. Por consiguiente, establecimos también las áreas de influencia donde se encontrarían los factores críticos, llegando a establecer la configuración que se observa en el siguiente cuadro:

PERSPECTIVA	OBJETIVO	ÁREAS DE INFLUENCIA	FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO
<b>Financiera</b>	*Viabilidad Económica	* Financiera	* Incrementar la rentabilidad
	* Viabilidad		*Incrementar los



	Financiera		ingresos  *Reducir los gastos  *Free cash flow
<b>Cliente</b>	*Fidelizar los clientes actuales  *Clientes satisfechos  *Presencia de marca en redes sociales	*Marketing  *Clientes	*Programa de fidelización  * Clientes satisfechos  *Social media marketing
<b>Procesos Internos</b>	*Calidad de los productos ofertados  *Calidad de los servicios ofrecidos.  *Reducir el tiempo invertido en los procesos internos.  *Mejora de tiempos de suministro de proveedores.  *Mejora del uso de las TIC.	*Clientes  *Proveedores  *Producción	*Calidad  *Tiempo de entrega  *Atención al cliente  *TIC
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	*Motivación y satisfacción.  *Formación y retención de	*Recursos Humanos  *Departamento de informática	*Motivación  *Formación y retención  *Incentivos



	empleados		*TIC
	*Gestión datos del ERP		

Tabla 3. Factores Críticos para el Éxito

#### 4.7. RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE FACTORES

Una vez que hemos detectado los factores claves para el éxito, debemos analizar las relaciones causa-efecto que existen entre dichos factores. Esto no es más que la representación de la estrategia de la empresa mediante un “mapa-estratégico”.

En la figura 4 se representan las relaciones causa-efecto entre los factores. Estas relaciones, se elaboran de abajo hacia arriba, por lo que podemos concluir que el éxito en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, optimizará los procesos internos, lo que se verá reflejado en una mayor satisfacción de los clientes y una buena imagen, lo que generará recordación de marca y por ende se cumplirán los objetivos financieros.

A continuación detallamos las relaciones establecidas:

- Para la perspectiva de *aprendizaje y crecimiento*, sentar los cimientos en los que se va a sustentar todo nuestro sistema es importantísimo si aspiramos a un desarrollo sostenible. Por ello, los pilares fundamentales serán la formación y motivación del personal y el desarrollo y mejora de las TIC. Consideramos, que un personal bien formado en sus labores, motivado y satisfecho con la función que desempeña garantizará que se sienta parte de la empresa y comparta su filosofía.

Si al final, el recurso más importante y la ventaja competitiva que puede tener una empresa hoy día son sus trabajadores, resulta fundamental retenerlos y fomentar su fidelización con la empresa. Con ello lo que



conseguiremos es obtener feedback de los que mejor conocen la empresa y mejorar el trato a los clientes.

- Para la perspectiva de *procesos internos*, consideramos que una vez que hemos mejorado en el nivel aprendizaje y crecimiento, el siguiente paso que debemos dar es la mejora de la calidad y productos ofertados al cliente. Los tiempos en que se desarrollan los procesos, en un sector como el de la restauración son importantísimos de cara a tener buenos clientes que sean files a nuestra marca.

También se tiene en cuenta en esta perspectiva la mejora y desarrollo de las TIC, un pilar fundamental en el que se sustenta gran parte de la gestión. Se han considerado aspectos como la tienda online, la web corporativa, la funcionalidad de las pantallas táctiles y el catálogo de productos.

- Para la *perspectiva del cliente*, si ofrecemos productos de excelente calidad, con un tiempo de servicio y oportuna atención obtendremos clientes satisfechos que serán más fieles y la imagen de la empresa se verá reforzada. Esto provocará un posicionamiento adecuado de marca y por lo tanto un efecto positivo en los medios de comunicación online.
- Y para la perspectiva *financiera*, es importante considerar que la satisfacción y fidelidad del cliente, junto con la mejora de la calidad de los procesos, la reducción en los tiempos de entrega y el aumento de la productividad se traduce en repeticiones de compras y preinscripción a otros potenciales clientes, por lo que se aumentará la cartera de clientes y esto producirá un incremento en los ingresos, así como una reducción de nuestros gastos. Otro aspecto importante en la perspectiva financiera será el disponer de unos flujos de caja libres suficientes para mantener la viabilidad financiera de la empresa. La reducción de gastos, así como el incremento de ingresos inciden positivamente en la gestión de estos flujos de caja y viceversa. La gestión adecuada de estos tres factores financieros



contribuirá positivamente a la obtención del objetivo final que es aumentar la rentabilidad.

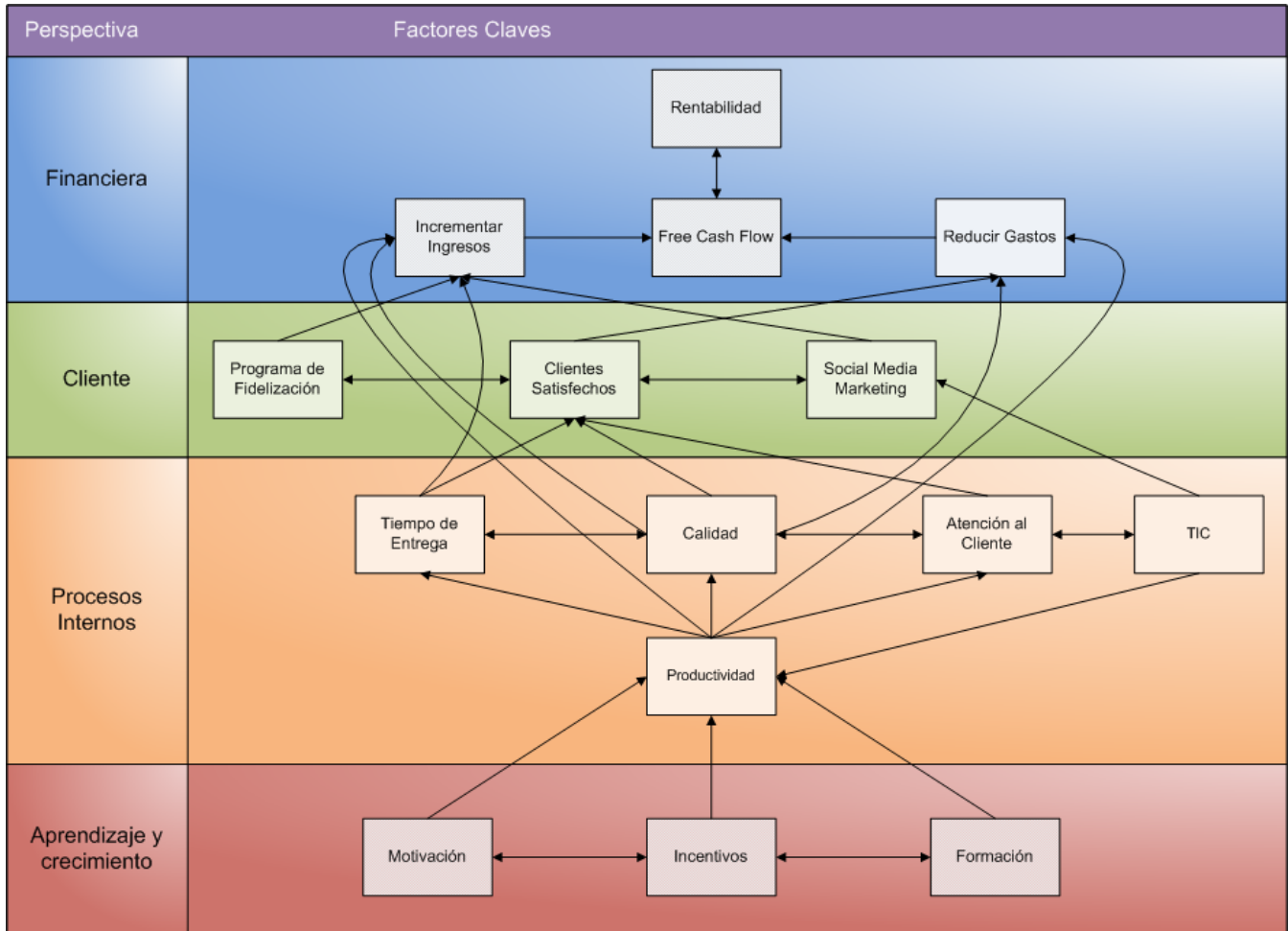


Figura 4. Mapa Estratégico de Relación Causa-Efecto entre Factores

#### 4.8. ELECCIÓN DE INDICADORES

Establecidos los factores clave para el éxito y sus relaciones causa-efecto, es necesario medir los mismos por medio de indicadores para cada una de las cuatro perspectivas, de manera que se determine el grado de consecución de los objetivos estratégicos.

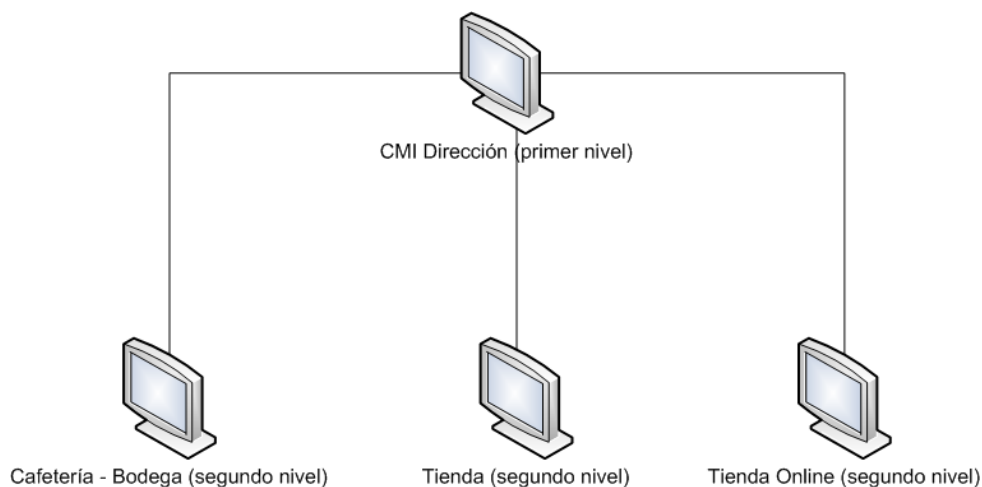


Para cada factor clave se define una serie de indicadores, algunos de los cuáles se expresan cuantitativamente en ratios y otros se obtienen de encuestas que también ayudan a la empresa a evaluar el grado de consecución de los objetivos.

Se decidió establecer indicadores de tipo cualitativo (encuestas) y cuantitativo, monetarios (inversión en software, en evaluación, etc.) y no monetarios (por ejemplo, número de personas que visitan una publicación en redes sociales) y en general, hay que decir que los índices porcentuales son tomados con base a datos históricos ofrecidos por la propia empresa. Los cálculos se realizan entendiendo N-1 como la media de los meses del año anterior, y N como el mes actual.

Para los indicadores, utilizamos la técnica del semáforo para establecer los estándares entre los que se deben mover los mismos, R (rojo) que se requiere mejorar, A (amarillo) que es un nivel estándar y V (verde) que es la meta o el éxito.

Una vez que tenemos clara la forma de establecer y seleccionar los indicadores, hay que ver en que niveles de la empresa queremos situar estos. Se podría realizar un único cuadro de mandos solo para la dirección de la empresa, o establecer al menos dos niveles, uno para la dirección y otro para los centros de trabajo. Nosotros hemos optado por esta última alternativa, ya que proporciona una mejor alineación entre los objetivos de la dirección (primer nivel) y los de los diferentes centros de trabajo (segundo nivel).



**Figura 5. Configuración del CMI por niveles.**



La idea es que el cuadro de mandos de nivel superior abarque las cuatro perspectivas antes mencionadas, y que los cuadros de mandos de segundo nivel tengan indicadores solo en las perspectivas que les afecten directamente, basándose en los mismos objetivos y factores clave que el cuadro de mando de primer nivel. De esta forma, se logra una alineación perfecta entre ambos niveles, y los indicadores de segundo nivel concretizan a los de primer nivel.

Para una mayor comprensión e interpretación de los indicadores, hemos elaborado la *Ficha Técnica* (Anexos) de los mismos. En los cuales se describen de manera sencilla las características y la forma en que se calculan los valores del indicador.



## Indicadores de Primer Nivel

Indicadores de Primer Nivel				
	Incrementar Ingresos	Reducir gastos	Free Cash Flow	Rentabilidad
<b>Perspectiva Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Ventas en los Establecimientos (mensual)</li> </ul> $\left(\frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} - 1\right) * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Ventas Online (mensual)</li> </ul> $\left(\frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} - 1\right) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Gastos de Luz (mensual)</li> </ul> $\left(\frac{\frac{Gastos Luz_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Gastos Luz_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1\right) * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Gastos de Teléfono (mensual)</li> </ul> $\left(\frac{\frac{Gastos Teléfono_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Gastos Teléfono_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1\right) * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Compras de Materias Primas (anual)</li> </ul> $\left(\frac{\frac{Compras MP_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Compras MP_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1\right) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plazo Medio de Pago a Proveedores (días)</li> </ul> $\frac{\sum_n^1 Plazo Pago Proveedor_i}{N^{\circ} de Proveedores}$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Liquidez (mensual)</li> </ul> $\left(\frac{\frac{Act. Corriente_n}{Ventas_n}}{\frac{Act. Corriente_{n-1}}{Ventas_{n-1}}} - 1\right) * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Ratio de Endeudamiento (anual)</li> </ul> $\frac{Recursos Ajenos_n}{Recursos Propios_n}$	<ul style="list-style-type: none"> <li>ROE (mensual) = Beneficio Neto / Recursos Propios</li> <li>ROI (mensual) = BAI / Activo Total</li> </ul>





<b>Perspectiva del Cliente</b>	<b>Programa de Fidelización</b>		<b>Clientes Satisfechos</b>		<b>Social Media Marketing</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Nº de clientes que pagan con la tarjeta de fidelización/Nº de clientes totales)*100</li> <li>% de desayunos o productos pagados con la tarjeta</li> </ul>		Índice de satisfacción del cliente.		<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de personas que han visto las publicaciones en Facebook.</li> <li>% de personas que han creado una historia relativa a la publicación en Facebook.</li> </ul>	
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	<b>Tiempo de suministro de proveedores (media)</b>		<b>Calidad</b>		<b>Productividad</b>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nº de días de suministro de los proveedores</li> </ul> $\frac{\sum_n^1 \text{Plazo Suministro Proveedor}_i}{\text{Nº de Proveedores}}$		Nº de certificaciones ISO		$\left( \frac{\frac{\text{Ventas}}{\text{Nº empleados}_n}}{\frac{\text{Ventas}}{\text{Nº empleados}_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	<b>Motivación</b>		<b>Formación</b>		<b>TIC</b>	
	Media de resultados (Nº de preguntas/ Nº encuestas)		Nº horas totales que se han dado en la empresa / Nº de empleados		Nº áreas integradas en ERP/ nº áreas	



## Indicadores de Segundo Nivel

Indicadores de Segundo Nivel					
Tienda (Charcutería)		Cafetería – Bodega		Tienda Online	
Perspectiva Financiera	Incrementar Ingresos	Reducir gastos	Incrementar Ingresos	Reducir gastos	Incrementar Ingresos
	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Ventas (mensual)</li> </ul> $\frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Gastos de Luz (mensual)</li> </ul> $\left( \frac{\frac{Gastos Luz_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Gastos Luz_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Gastos de Teléfono (mensual)</li> </ul> $\left( \frac{\frac{Gastos Telefono_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Gastos Telefono_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Compras de Materias Primas (anual)</li> </ul> $\left( \frac{\frac{Compras MP_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Compras MP_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Ventas en los Desayunos</li> </ul> $\frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Ventas en los Almuerzos</li> </ul> $\frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Ventas en las Cenas</li> </ul> $\frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Gastos de Luz (mensual)</li> </ul> $\left( \frac{\frac{Gastos Luz_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Gastos Luz_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Gastos de Teléfono (mensual)</li> </ul> $\left( \frac{\frac{Gastos Telefono_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Gastos Telefono_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$ <ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Compras de Materias Primas (anual)</li> </ul> $\left( \frac{\frac{Compras MP_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Compras MP_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Variación de Ventas Online (mensual)</li> </ul> <p>Ventas N - Ventas N-1</p>



Perspectiva del Cliente	Programa de Fidelización			Programa de Fidelización			Social Media Marketing		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>(Nº de clientes que pagan con la tarjeta de fidelización/Nº de clientes totales)*100</li> <li>% de desayunos pagados con la tarjeta</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>(Nº de clientes que pagan con la tarjeta de fidelización/Nº de clientes totales)*100</li> <li>% de productos pagados con la tarjeta</li> </ul>				<ul style="list-style-type: none"> <li>Visitas Tienda Online (mensual) = Visitas N</li> <li>% de clientes que realizan más de un pedido</li> </ul>
Perspectiva de Procesos Internos	Tiempo de entrega		Calidad	Tiempo de entrega		Calidad	Tiempo de entrega		Calidad
	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente. (min).		Número de reclamaciones / Nº de pedidos.	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente. (min).		Número de reclamaciones / Nº de pedidos.	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente. (min).		Número de reclamaciones / Nº de pedidos.
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Incentivo en ventas	Formación	Motivación	Incentivo en ventas	Formación	Motivación	Incentivo en ventas	Formación	Motivación
	Nº días medios que se supera el umbral (mes *umbral tienda: 3.200€ / día)	Nº horas de formación / Nº de empleados (año)	Media de resultados (nº preguntas/nº encuestas)	Nº días que se supera el umbral (mes *umbral cafetería: 3.000€ / día)	Nº horas de formación / Nº de empleados (año)	Media de resultados (nº preguntas/nº encuestas)	Nº días que se supera el umbral (mes *umbral tienda online: 50€ / día)	Nº horas de formación / Nº de empleados (año)	Media de resultados (nº preguntas/nº encuestas)

Tabla 4. Indicadores de Primer y Segundo Nivel



#### 4.8.1. INDICADORES DE PRIMER NIVEL

A continuación se detallan cada uno de los indicadores del área de dirección:

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Motivación

Comprender cuales son las necesidades de nuestros trabajadores e intentar en la medida de lo posible satisfacerlas para mantener su motivación y satisfacción en el desempeño de su trabajo. Se valora también la toma de cursos coaching para su mejora. El indicador empleado será el *Índice de Motivación* (calculado en términos porcentuales mediante encuestas internas). Las encuestas se realizarán mediante preguntas que el empleado valorará de 1 a 5.

- Formación y Retención

Se pretende a través de cursos presenciales y online que la gente se forme en las distintas materias que se consideren oportunas. El aprendizaje debe ser continuo por lo que consideramos que deben realizarse mensual o trimestralmente cursos de aprendizaje en nuevas áreas y de refuerzo en las conocidas. Como indicador usaremos el N<sup>o</sup> horas totales de formación que se han dado en la empresa / N<sup>o</sup> de empleados.

- TIC

Parte imprescindible en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible. Hoy día, es imposible imaginar el funcionamiento de una empresa con la envergadura de esta, trabajando sin un correcto sistema de información informatizado. La información es el valor máspreciado de una empresa, y gestionarlo correctamente es lo que le brinda el acceso a una ventaja competitiva sostenible. Por ello, evaluamos el rendimiento de nuestros



sistemas a través del indicador N° de áreas integradas en ERP/ N° de áreas de la empresa.

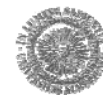
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
<b>Formación</b>	Nº horas totales que se han dado en la empresa / Nº de empleados	< 5	≥ 5 & ≤ 10	> 10
<b>Motivación</b>	Índice de motivación del empleado  Media de resultados (Nº de preguntas/ Nº encuestas)	2-3	3-4	4-5
<b>TIC</b>	Nº de áreas integradas en ERP/ Nº de áreas de la empresa	<50%	50%	100%

Tabla 5. Indicadores de Primer Nivel para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

- Perspectiva de Procesos Internos

- Tiempo de Entrega

Reducir los tiempos de entrega en todas nuestras áreas es fundamental para dar una buena atención a los clientes. Por ejemplo, la reducción del tiempo a la hora de servir los platos, de realizar los preparativos de un evento o reducir el tiempo en servir pedidos solicitados por tienda online. Los indicadores utilizados serán el *Tiempo que Tarda en Suministrar el Proveedor las Materias Primas* y el *Tiempo entre la Solicitud del Pedido y la Entrega al Cliente*.



- Calidad

Mejorar la calidad tanto en los productos como en los servicios ofertados es la marca de la empresa. Es por ello que regularmente se realizan auditorias de sus procesos y su calidad está acreditada por la ISO 9001:2008 y la ISO 14001:2004. El indicador tomado es N° de certificaciones ISO.

- Productividad:

Mediremos la variación de la productividad de los empleados de un año respecto al anterior. El indicador utilizado será  $((Ventas/N^{\circ} \text{ empleados } N / Ventas/N^{\circ} \text{ empleados } N-1)-1)*100$ .

- TIC

Evaluaremos el rendimiento de la página web midiendo el número de visitas que recibe diariamente. Otros aspectos que se engloban en este apartado son el uso de pantallas táctiles y el desarrollo de un catálogo de productos para venta internacional. Para ello, consideramos el indicador como la relación de venta y compra de la cartera de productos ofertados.

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
<b>Tiempo de suministro de proveedores (media)</b>	N° de días de suministro de los proveedores = $\frac{\sum_n^1 \text{Plazo Suministro Proveedor}_i}{N^{\circ} \text{ de Proveedores}}$	> 4	$\leq 4 \ \& \ \geq 2$	< 2
<b>Calidad</b>	N° de certificaciones ISO	0	1	2
<b>Productividad</b>	$((Ventas/N^{\circ} \text{ empleados } N / Ventas/N^{\circ} \text{ empleados } N-1)-1)*100$	<6%	6%	10%
<b>TIC</b>	N° visitas que recibe la página	<300	500	800



	Nº productos vendidos / total productos de la cartera *100	<60%	60%	80%
	Tiempo de respuesta de las pantallas (segundos)	>30	10	2

Tabla 6. Indicadores de Primer Nivel para la Perspectiva Procesos Internos

- Perspectiva del Cliente

- Programa de Fidelización

El objetivo es fidelizar a los clientes actuales con una propuesta de valor que pueda ser percibida por éste, a través de la creación de un programa de fidelización con un software especializado. De esta forma podemos conocer los hábitos de consumo del cliente, su frecuencia de visita y/o su ticket medio para posteriormente analizar la información contenida en el sistema para la toma de decisiones estratégicas adecuadas.

Por lo tanto, el cálculo del indicador se realizará a través de la opción de *Operación General de Puntos* contenida en el software de fidelización implantado en la empresa, el cual nos permite saber el número de tarjetas expedidas, usadas y frecuencia media de visita de los clientes. Estos parámetros serán medidos por el N° de clientes que pagan con la tarjeta de fidelización/N° de clientes totales (el número de clientes que compran y consumen entre tienda y cafetería tienen un estándar de 50 clientes) y el % de desayunos o productos pagados con la tarjeta.

- Clientes Satisfechos

Philip Kotler, define la satisfacción del cliente como "*el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas [2]*"

Este indicador le permite a la empresa obtener su lealtad (que se traduce en ventas futuras), a su vez obtiene una difusión gratuita (que se traduce en



nuevos clientes) y una determinada participación en el mercado (ya que el cliente dejará de lado la competencia).

Por ello, calculamos el *Índice de Satisfacción del Cliente* a través de una encuesta en base a ciertos parámetros de calidad establecidos, los cuales se reflejan en la formula: *Rendimiento Percibido - Expectativas = Grado de Satisfacción*.

Para poder aplicarla, se necesita una investigación de mercado a través de la encuesta en la que se vea reflejado primero el *rendimiento percibido*. Éste parámetro será medido en la escala del 1 al 10 expresado así: excelente (10), bueno (7), regular (5) y malo (3). Y segundo, las *expectativas* que tenía el cliente antes de la compra, será medido utilizando los siguientes valores en la escala del 1 al 5 expresado así: expectativa elevada (5), expectativa moderada (3) y expectativa baja (1).

Luego le asignamos unos valores a los resultados obtenidos y esto nos permite saber su grado de satisfacción. El grado de satisfacción será medido utilizando la siguiente escala: complacido (de 8 a 10), satisfecho (de 5 a 7) e insatisfecho ( $\leq 4$ ).

En todo caso, no debemos olvidar que el reto es generar satisfacción en sus clientes pero de manera rentable. Esto exige, encontrar un equilibrio muy delicado entre seguir generando más valor para lograr la satisfacción del cliente, pero sin que ello signifique "echar la casa por la ventana" [3].

#### - Social Media Marketing

La empresa cuenta con presencia en las redes sociales pero es vital posicionarse en ellas, ya que de esta forma se gestiona su imagen pública, su reputación online, incrementa el tráfico hacia su página web, establece una comunicación más directa con los clientes, controla la satisfacción de estos y a la vez crea servicios atendiendo las sugerencias de los usuarios. Por ello, este indicador lo mediremos con los parámetros de *alcance y difusión*.





El parámetro de alcance será medido por el número de personas que han visto las publicaciones en Facebook y la difusión será medida por el porcentaje de personas que han creado una historia relativa a la publicación en Facebook.

PERPSECTIVA DEL CLIENTE				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
<b>Programa de Fidelización</b>	(Nº de clientes que pagan con la tarjeta/Nº de clientes totales)*100	≤60%	≥60%	≥100%
	% de desayunos o productos pagados con la tarjeta	≤65%	≥65%	≥95%
<b>Clientes Satisfechos</b>	Índice de satisfacción del cliente	≤4	≥5 a 7	≥8 a 10
<b>Social Media Marketing</b>	Nº de personas que han visto las publicaciones en Facebook	≤150	≥150	≥300
	% de personas que han creado una historia relativa a la publicación en Facebook	≤3.5%	≥3.5%	≥5%

*Tabla 7. Indicadores de Primer Nivel para la Perspectiva del Cliente*

- Perspectiva Financiera

- Incrementar Ingresos

Se necesitan aumentar los ingresos para hacer frente a los préstamos que la empresa tiene que devolver y para asegurar la sostenibilidad de misma a largo plazo. En este momento se está potenciando uno nuevo canal de ventas, que es la tienda online, y la dirección de la empresa está interesada en evaluar cómo se comportan las ventas de esta, en relación a las ventas por otros canales que la empresa posee. Los indicadores utilizados serán la *Variación de Ventas en los Establecimientos (mensual)* y la *Variación de Ventas Online*.



- Reducir Gastos

Se pretenden reducir los gastos generales de la empresa, puesto que debido a la disminución de la demanda, en el nivel actual, estos resultan inasumibles para la empresa. En concreto, se desean controlar y reducir los gastos fijos de la misma, ya que estos reducen la flexibilidad de la empresa. Al mismo tiempo, también se desean adaptar los gastos variables de la empresa, como son las compras, en función de la demanda. Los indicadores utilizados serán la *Variación de Gastos de Luz (mensual)*, la *Variación de Gastos de Teléfono (mensual)* y la *Variación de Compras (anual)*.

- Free Cash Flow

En vista de los problemas para obtener financiación que existen en la actualidad, la empresa intenta financiarse a través de sus clientes y proveedores. Se busca que los clientes paguen siempre al contado para reducir el plazo de cobro, y que los proveedores cobren lo más tarde posible, para alargar el plazo de pagos. De esta forma, se aumenta el periodo medio de maduración, evitando así tener que acudir a las entidades financieras para mantener un nivel de aprovisionamientos adecuado. Los indicadores utilizados serán el *Plazo Medio de Pago a Proveedores (días)*, *Ratio de Endeudamiento (anual)* y la *Variación de Liquidez (mensual)*.

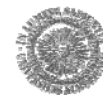
- Rentabilidad

Las circunstancias actuales son difíciles, debido a la crisis económica y financiera que estamos atravesando. Es por ello, que en este momento se hace más necesario que nunca tener una información actualizada y exacta de la situación de la empresa. Teniendo en cuenta que el objetivo último de la misma es la rentabilidad, tendremos que establecer parámetros que nos indiquen la rentabilidad económica y financiera que se ha obtenido y que se espera obtener con las estrategias establecidas por la empresa. Los



indicadores utilizados serán el  $ROE = Beneficio\ Neto / Recursos\ Propios$  y el  $ROI = BAI / Activo\ Total$ .

PERSPECTIVA FINANCIERA				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
<b>Incrementar Ingresos</b>	Variación de Ventas en los Establecimientos (mensual) = $\frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} * 100$	< 6%	$\geq 6\% \& \leq 10\%$	> 10%
	Variación de Ventas Online (mensual) = $\frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} * 100$	< 500%	$\geq 500\% \& \leq 1000\%$	> 1000%
<b>Reducir Gastos</b>	Variación de Gastos de Luz (mensual) = $\left( \frac{\frac{Gastos\ Luz_n}{Gastos\ Totales_n}}{\frac{Gastos\ Luz_{n-1}}{Gastos\ Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	> -10%	$\leq -10\% \& \geq -20\%$	< -20%
	Variación de Gastos de Teléfono (mensual) = $\left( \frac{\frac{Gastos\ Telefono_n}{Gastos\ Totales_n}}{\frac{Gastos\ Telefono_{n-1}}{Gastos\ Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	> -10%	$\leq -10\% \& \geq -20\%$	< -20%
	Variación de Compras (anual) = $\left( \frac{\frac{Compras\ MP_n}{Gastos\ Totales_n}}{\frac{Compras\ MP_{n-1}}{Gastos\ Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	> -20%	$\leq -20\% \& \geq -30\%$	< -30%
<b>Free Cash Flow</b>	Plazo Medio de Pago a Proveedores (días) = $\frac{\sum_n^1 Plazo\ Pago\ Proveedor_i}{N^\circ\ de\ Proveedores}$	< 75	$\geq 75 \& \leq 80$	> 80



	Variación de Liquidez (mensual)	< 20%	≥ 20% & ≤ 40%	> 40%
	= $\left( \frac{\frac{Act. Corriente_n}{Ventas_n}}{\frac{Act. Corriente_{n-1}}{Ventas_{n-1}}} - 1 \right) * 100$			
	Ratio de Endeudamiento (anual)			
	= $\frac{Recursos Ajenos_n}{Recursos Propios_n}$			
<b>Rentabilidad</b>	ROE (mensual) = Beneficio Neto / Recursos Propios	< 5%	≥ 5% & ≤ 15%	> 15%
	ROI (mensual) = BAI / Activo Total	< 10%	≥ 10% & ≤ 20%	> 20%

*Tabla 8. Indicadores de Primer Nivel para la Perspectiva Financiera.*

#### 4.8.2. INDICADORES DE SEGUNDO NIVEL

En este segundo nivel se detallan los indicadores de los cuadros de mando de cada uno de los centros de trabajo de la empresa que existen en Gregorio Marañón.

- Cafetería/Bodega

- ❖ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores que se tendrán en cuenta para cafetería serán similares a los del resto de la organización.

- Motivación y formación: Se considera que empleados motivados y formados atenderán mejor al cliente. Además, a través de los incentivos intentamos premiar objetivos en ventas. Para motivarlos se les incentiva a través del retorno de un cierto porcentaje de las ventas que superen el umbral establecido. Si se llega a un límite de ventas por centro, se divide el 5% de las ventas entre los empleados de ese centro.



La motivación se medirá mediante encuestas donde las preguntas serán valoradas de 1 a 5.

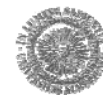
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Cafetería/Bodega				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
<b>Incentivo en ventas</b>	Nº días que se supera el umbral (mes *umbral cafetería - bodega: 3.200€ / día	<10	10	15
<b>Formación</b>	Nº horas de formación / Nº de empleados (año)	<5	5	10
<b>Motivación</b>	Media de resultados (nº preguntas/nº encuestas)	<2-3	3-4	4-5<

*Tabla 9. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para Cafetería/Bodega.*

#### ❖ Perspectiva de Procesos Internos

Los indicadores que se tendrán en cuenta para cafetería serán similares a los del resto de la organización.

- Tiempo de entrega: consideramos como indicador clave el tiempo que se tarda en servir un pedido al cliente.
- Calidad: como indicador clave consideramos que debe ser la calidad de nuestro servicio, por tanto el indicador ira relacionado con las reclamaciones.
- Reclamaciones resueltas: Por último, de las reclamaciones que entran, consideramos que una buena respuesta a tiempo por parte de nuestro personal más cercano al cliente es básica. Por tanto mediremos el número de reclamaciones resueltas.



PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Cafetería/Bodega				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
Tiempo de entrega	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente. (min).	> 10	≤ 10 & ≥ 5	< 5
Calidad	Número de reclamaciones / N° de pedidos.  *Se sacaría del número de reclamaciones	>15%	10%	5%

*Tabla 10. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva de Procesos Internos para Cafetería/Bodega.*

❖ Perspectiva del Cliente

- Programa de Fidelización

El indicador que se tendrá en cuenta para la cafetería serán las operaciones que se realicen con la tarjeta prepago para el pago de los desayunos (comprendidos desde las 07:00h a 12:00h). El análisis será calculado por N° de clientes que pagan con la tarjeta/N° de clientes totales (el número de clientes que consumen en cafetería y bodega están en un estándar de 50) y el % de desayunos pagados con la tarjeta.

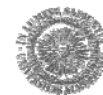
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Cafetería/Bodega				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
Programa de Fidelización	(N° de clientes que pagan con la tarjeta/N° de clientes totales)*100	≤60	≥60%	≥100%
	% de desayunos pagados con la tarjeta	≤25%	≥25%	≥35%

*Tabla 11. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva del Cliente para Cafetería/Bodega.*



❖ Perspectiva Financiera

- Incrementar Ingresos: En el caso de la cafetería-bodega, el incremento de los ingresos que la dirección de la empresa persigue, tiene que venir por una de las tres vías de ingresos que este centro tiene: desayunos, almuerzos o cenas. Se ha detectado que los desayunos, no reportan los ingresos que la dirección espera, pero no se tiene una idea exacta de en qué medida. Por ello, sería aconsejable distinguir entre desayunos, almuerzos y cenas, para detectar cómo funciona cada uno de estos segmentos y poder trabajar sobre ellos.
  - Variación de ventas en los desayunos (mensual).
  - Variación de ventas en los almuerzos (mensual).
  - Variación de ventas en las cenas (mensual).
  
- Reducir Gastos: Para reducir gastos en la cafetería, las dos vías en las que se quiere trabajar son: la reducción en los gastos de suministros (luz y teléfono) y en las compras. Actualmente se realiza un uso ineficiente de la electricidad en este centro y es urgente la modificación de algunas prácticas y la instalación de sistemas más eficientes energéticamente. Además, las compras para aprovisionamientos se realizan sin el debido control y medida, y es importante llevar a cabo una reducción en los aprovisionamientos, para comprar únicamente lo necesario en función de la demanda.
  - Variación de gastos de luz (mensual).
  - Variación de gastos de teléfono (mensual).
  - Variación de compras (anual).



PERSPECTIVA FINANCIERA				
Cafetería/Bodega				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
<b>Incrementar Ingresos</b>	Variación de Ventas en los Desayunos = $\left( \frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} - 1 \right) * 100$	< 8%	≥ 8% & ≤ 12%	> 12%
	Variación de Ventas en los Almuerzos = $\left( \frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} - 1 \right) * 100$	< 4%	≥ 4% & ≤ 8%	> 8%
	Variación de Ventas en las Cenas = $\left( \frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} - 1 \right) * 100$	< 6%	≥ 6% & ≤ 10%	> 10%
<b>Reducir Gastos</b>	Variación de Gastos de Luz (mensual) = $\left( \frac{\frac{Gastos Luz_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Gastos Luz_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	> -11%	≤ -11% & ≥ -22%	< -22%
	Variación de Gastos de Teléfono (mensual) = $\left( \frac{\frac{Gastos Teléfono_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Gastos Teléfono_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	> -11%	≤ -11% & ≥ -22%	< -22%
	Variación de Compras (anual) = $\left( \frac{\frac{Compras MP_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Compras MP_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	> -15%	≤ -15% & ≥ -25%	< -25%

Tabla 12. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva Financiera para Cafetería/Bodega.





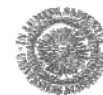
- Tienda (Charcutería)
- ❖ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores que se tendrán en cuenta para cafetería serán similares a los del resto de la organización.

  - Motivación y formación: Se considera que empleados motivados y formados atenderán mejor al cliente. Además, a través de los incentivos intentamos premiar objetivos en ventas. Para motivarlos se les incentiva a través del retorno de un cierto porcentaje de las ventas que superen el umbral establecido. Si se llega a un límite de ventas por centro, se divide el 5% de las ventas entre los empleados de ese centro. La motivación se medirá mediante encuestas donde las preguntas serán valoradas de 1 a 5.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Tienda				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
Incentivo en ventas	Nº días que se supera el umbral (mes) *umbral tienda: 3.000€ / día	<10	10	15
Formación	Nº horas de formación / Nº de empleados (año)	<5	5	10
Motivación	Media de resultados (nº preguntas/nº encuestas)	2-3	3-4	4-5

Tabla 13. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para la Tienda.



❖ Perspectiva de Procesos Internos

Los indicadores que se tendrán en cuenta para cafetería serán similares a los del resto de la organización.

- Tiempo de entrega: consideramos como indicador clave el tiempo que se tarda en servir un pedido al cliente.
- Calidad: como indicar clave consideramos que debe ser la calidad de nuestro servicio, por tanto el indicador ira relacionado con las reclamaciones.
- Reclamaciones resueltas: Por último, de las reclamaciones que entran, consideramos que una buena respuesta a tiempo por parte de nuestro personal más cercano al cliente es básica. Por tanto mediremos el número de reclamaciones resueltas

PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS				
Tienda				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
<b>Tiempo entre el pedido y la entrega al cliente</b>	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente.	> 10	≤ 10 & ≥ 8	< 8
<b>Calidad</b>	Número de reclamaciones / Nº de pedidos.  *Se sacaría del libro de reclamaciones	>15%	10%	5%

*Tabla 14. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva de Procesos Internos para la Tienda.*



❖ Perspectiva del Cliente

- Programa de Fidelización

El indicador que se tendrá en cuenta para la tienda serán las operaciones que se realicen con la tarjeta prepago para el pago de los productos gourmet y delicatessen. El análisis será calculado por N° de clientes que pagan con la tarjeta/N° de clientes totales (el número de clientes que compran en la tienda están en un estándar de 50) y % de productos pagados con la tarjeta.

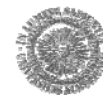
PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Tienda				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
Programa de Fidelización	(N° de clientes que pagan con la tarjeta/N° de clientes totales)*100	≤60	≥60%	≥100%
	% de productos pagados con la tarjeta	≤40%	≥40%	≥60%

Tabla 15. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva del Cliente para la Tienda.

❖ Perspectiva Financiera

- Incrementar Ingresos: Los ingresos de este centro dependen fundamentalmente de las ventas que se realicen en la tienda. El responsable de este centro debe conocer en cada momento el volumen de ventas que la tienda está teniendo, para poder decidir, sobre puntos clave como son el stock de productos o el momento en el que se deben llevar a cabo campañas promocionales para aumentar las ventas.

- Variación de ventas (mensual).



- Reducir Gastos: Este centro tienen los mismos problemas en cuanto a gasto que la Cafetería-Bodega. Por lo tanto, las áreas en las que la dirección de la empresa desea actuar son la eficiencia energética y la adecuación del stock de productos. De los dos factores mencionados anteriormente, el más importante será el control de stock, debido al gran volumen de productos que se maneja en la tienda. Este factor será evaluado mediante la variación de compras que se realicen entre distintos periodos, buscando siempre una reducción de las mismas. En cuanto a la eficiencia energética, se controlará la variación del gasto energético y en teléfono entre varios periodos para comprobar el éxito de las acciones que se lleven a cabo en este aspecto.
  - Variación de gastos de luz (mensual).
  - Variación de gastos de teléfono (mensual).
  - Variación de compras (anual).

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Tienda				
FACTORES CLAVES	INDICADORES	ALARMA		
		R	A	V
<b>Incrementar Ingresos</b>	Variación de Ventas (mensual)= $\left( \frac{Ventas_n}{Ventas_{n-1}} - 1 \right) * 100$	< 6%	≥ 6% & ≤ 10%	> 10%
<b>Reducir gastos</b>	Variación de Gastos de Luz (mensual) = $\left( \frac{\frac{Gastos Luz_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Gastos Luz_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	> -9%	≤ -9% & ≥ -18%	< -18%
	Variación de Gastos de Teléfono (mensual) =	> -9%	≤ -9% & ≥ -18%	< -18%



	$\left( \frac{\frac{\text{Gastos Teléfono}_n}{\text{Gastos Totales}_n}}{\frac{\text{Gastos Teléfono}_{n-1}}{\text{Gastos Totales}_{n-1}}} - 1 \right) * 100$			
	Variación de Compras (anual) = $\left( \frac{\frac{\text{Compras MP}_n}{\text{Gastos Totales}_n}}{\frac{\text{Compras MP}_{n-1}}{\text{Gastos Totales}_{n-1}}} - 1 \right) * 100$	> -25%	≤ -25% & ≥ -35%	< -35%

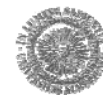
Tabla 16. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva Financiera para la Tienda.

- Tienda Online
- ❖ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Los indicadores que se tendrán en cuenta para la tienda online serán similares a los del resto de la organización.

- Motivación y formación: Se considera que empleados motivados y formados atenderán mejor al cliente. Además, a través de los incentivos intentamos premiar objetivos en ventas. Para motivarlos se les incentiva a través del retorno de un cierto porcentaje de las ventas que superen el umbral establecido. La motivación se medirá mediante encuestas donde las preguntas serán valoradas de 1 a 5.

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO				
Tienda Online				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
Incentivo en ventas	Nº días que se supera el umbral (mes) *umbral tienda: 50€ / día	< 2	≥ 2 & ≤ 3	> 3
Formación	Nº horas de formación / Nº de empleados (año)	<5	5	10



<b>Motivación</b>	Media de resultados (nº preguntas/nº encuestas)	<2-3	3-4	4-5<

*Tabla 17. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento para la Tienda Online.*

❖ Perspectiva de Procesos Internos

Los indicadores que se tendrán en cuenta para la tienda online serán similares a los del resto de la organización.

- Tiempo de entrega: consideramos como indicador clave el tiempo que se tarda en servir un pedido al cliente.
- Calidad: como indicador clave consideramos que debe ser la calidad de nuestro servicio, por tanto el indicador ira relacionado con las reclamaciones.

<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>				
<b>Tienda Online</b>				
		ALARMA		
<b>FACTORES CLAVES</b>	<b>INDICADORES</b>	R	A	V
<b>Tiempo de entrega</b>	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente (días).	> 7	≤ 7 & ≥ 5	< 5
<b>Calidad</b>	Número de devoluciones / Nº de pedidos.	>30%	20%	10%

*Tabla 18. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva de Procesos Internos para la Tienda Online*



## ❖ Perspectiva del Cliente

- Social Media Marketing: La promoción de la tienda online a través del uso de las redes sociales, será uno de los pilares básicos en la estrategia de relanzamiento de la tienda online. Para poder estudiar la contribución de estas campañas de promoción sobre la tienda online se analizará la variación de visitantes de la tienda online en diferentes periodos, buscando siempre un aumento en el número de visitantes y potenciales clientes.
  - Visitas de la tienda online (mensual).
  
- Fidelización de clientes: Otro de los aspectos fundamentales para el éxito de la tienda online es la fidelización de clientes. Si conseguimos clientes satisfechos y que compren en nuestra tienda habitualmente, conseguiremos aumentar nuestra cartera de clientes por el boca-oído y al mismo tiempo mejorara nuestro posicionamiento en Internet, lo que mejorará la captación de nuevos clientes no relacionados con los anteriores.
  - % de clientes que realizan más de un pedido.

PERSPECTIVA DEL CLIENTE				
Tienda Online				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
<b>Social Media Marketing</b>	Visitas Tienda Online (mensual) = Visitas N	< 1000	≥ 1000 & ≤ 2000	> 2000
<b>Fidelización de Clientes</b>	% de clientes que realizan más de un pedido	< 25%	≥ 25% & ≤ 50%	> 50%

*Tabla 19. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva del Cliente para la Tienda Online*



❖ Perspectiva Financiera

- Incrementar Ingresos: Los ingresos de la tienda online dependen únicamente de las ventas que se realicen. Se debe conocer en cada momento el volumen de ventas que la tienda está teniendo, para poder decidir, sobre puntos clave como son el stock de productos o el momento en el que se deben llevar a cabo campañas promocionales para aumentar las ventas.
  - Variación de ventas online (mensual).

PERSPECTIVA FINANCIERA				
Tienda Online				
		ALARMA		
FACTORES CLAVES	INDICADORES	R	A	V
<b>Incrementar Ingresos</b>	Variación de Ventas Online (mensual) = Ventas N - Ventas N-1	< 200 €	≥ 200 € & ≤ 450 €	> 450 €

*Tabla 20. Indicadores de Segundo Nivel para la Perspectiva Financiera para la Tienda Online*





#### 4.9. ESTABLECIMIENTO DEL CMI

Se realizó el cuadro de mando al más alto nivel para su aprobación y presentación a las personas involucradas. A partir de aquí, se realizaron cuadros de mandos para cada unidad, de forma que cada una determinara como podía contribuir a alcanzar la visión reflejada en el CMI al más alto nivel.

Para lograr esto, es importante la actitud favorable de los jefes de equipo y de los directores de la empresa, con una actitud optimista que sepan transmitir al resto del equipo de trabajo. Cabe resaltar, y como es lógico, no todo el mundo estará de acuerdo con la implantación de esta herramienta.

Por todo ello, en este proceso de elaboración es básica la comunicación explícita e implícita (las reuniones, debates sobre objetivos e indicadores, etc.).

Este CMI una vez diseñado y concretado deberá integrarse en las distintas fases de la gestión empresarial, así:

- En el proceso de planificación y presupuesto de la empresa. Es decir, cada objetivo debe contar con un plan, programa y presupuesto que permita su cumplimiento.
- Facilitará el diálogo con el personal, de forma que pueda servir para analizar el grado de consecución de los objetivos, análisis de las acciones correctivas y evaluar el desempeño determinando los incentivos a conceder.
- Mejorará la toma de decisiones de los directivos de cada área, identificando las alternativas y seleccionando las más adecuadas.



## CAPÍTULO 5

### *Plan De Acción Del Cuadro De Mando Integral*



## PLAN DE ACCIÓN DEL CMI

Una vez diseñado y desarrollado el CMI, mencionamos el plan de acción que se ha llevado a cabo para la mejora de la empresa.

Para esto iniciaremos concretando y priorizando aquellas mejoras de los procesos que permitan conseguir los objetivos planteados, las interrelaciones entre las diferentes perspectivas y la concreción monetaria de las iniciativas surgidas en el presupuesto de la organización.

Posteriormente, a medida que la organización vaya implementando su plan estratégico y de acción, se requerirá de un seguimiento a tres niveles diferenciados. El primero será el seguimiento de la consecución del plan de acción de la organización (con periodicidad semanal o mensual), el segundo la evaluación del nivel de logro de los objetivos e indicadores estratégicos planteados en el CMI (con periodicidad bimensual o trimestral), y el tercero la valoración de la propia estrategia planteada y la adecuación de los objetivos e indicadores (con periodicidad semestral).

Una vez dicho lo anterior, mencionamos los pasos que hemos seguido para comenzar el plan de acción:

- **Definición de la línea de acción**  
El plan de acción está orientado hacia la fidelización de los clientes, social media marketing, tienda online y mejora de las TIC.
- **Responsables**  
Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan con el objetivo de delimitar las responsabilidades, buscando que contribuyan a la consecución de los objetivos propuestos.



- **Iniciativa**

Este plan no estará completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de las actividades propuestas. Debemos también establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializaran.

- **Seguimiento**

Debemos establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento del plan. Esto es sumamente necesario ya que orienta a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es oportuno sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa.

A continuación detallamos el plan de acción aplicado en la empresa para la perspectiva del cliente:

<b>PLAN DE ACCIÓN</b>			
<b>LÍNEA DE ACCIÓN</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>PRESUPUESTO</b>
<b>Programa de Fidelización</b>	Marketing	Tarjeta de Puntos y Prepago	2.309,38€
<b>Social Media Marketing</b>		Comunicación online	Horas/mes de trabajo
<b>Nuevos Canales de Comercialización</b>		Tienda Online	500,00 -1.000,00€

*Tabla 21. Plan de Acción.*

Para su mejor comprensión describimos cada una de las iniciativas planteadas:

## 5.1. TARJETA DE PUNTOS Y PREPAGO

Para seleccionar un sistema de fidelización que fuera acorde a las necesidades de la empresa se tuvieron en cuenta una serie de factores como el coste, características, funcionalidad, etc.

Después de analizar las posibles alternativas, seleccionamos el sistema de fidelización Nexis<sup>1</sup>, que le permite a la empresa obtener rentabilidad e incentivar el consumo de sus clientes.

### 5.1.1. VENTAJAS DEL SISTEMA



*Figura 5. Ventajas del Sistema.*

### 5.1.2. FUNCIONAMIENTO DEL SISTEMA

Este sistema es muy fácil de utilizar ya que funciona con una tarjeta termomagnética (fabricada en PET, un plástico ecológico y reciclable) que permite una

<sup>1</sup> El Sistema Nexis® es de la empresa española MarCom Plus, S.A. dedicada a la comercialización, desarrollo y soporte de sistemas de fidelización y prepago para PYMES. Este sistema novedoso se basa en una tarjeta especial, en la cual se imprime y visualiza el saldo de puntos que tiene el cliente.



gran interacción entre el cliente y el programa de fidelización puesto que el cliente está informado en todo momento de su saldo.

La idea es que el cliente con su primera visita obtenga la tarjeta de fidelización con la cual podrán beneficiarse al realizar sus consumos y/o compras. Para esto, tan solo se introduce una tarjeta en blanco en el terminal y se teclea el importe de la venta. De igual forma se expiden las tarjetas prepago.



**Figura 6. Funcionamiento del Sistema.**

### 5.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA

El sistema está conformado por un terminal lector-grabador, tarjetas de cliente y el software LCS (Loyalty Control System).

El software LCS (Loyalty Control System) es un software de captura y análisis de datos el cual le permite a la empresa sacar el máximo rendimiento a su sistema de fidelización a través de todo tipo de consultas con la base de datos de sus clientes para ayudarle a tomar las decisiones oportunas y, de este modo, rentabilizar al máximo la empresa así como incentivar al máximo el consumo de sus clientes a través de acciones de marketing.



**Figura 7. Datos Estadísticos del Sistema.**



#### *5.1.4. GESTIÓN DEL SISTEMA*

La gestión inicialmente se hace de forma local con conexión a PC, posteriormente para la cadena de tiendas se realizará con servidor local/web.

#### *5.1.5. ANÁLISIS Y CAPTURA DE DATOS*

La captura de datos se hace de forma automatizada del terminal a través de cable directo o módem, esto permite a la empresa gestionar la base de datos de clientes con sus transacciones de fidelización.

El análisis de datos se realiza a través de consultas sobre los puntos emitidos, redimidos, frecuencia de visitas, mejores clientes, incidencias sobre las tarjetas, etc.

#### *5.1.6. LUGAR DE IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA*

Cabe resaltar, que este sistema está únicamente implantado en la cafetería ubicada en Gregorio Marañón y solo se expiden por el momento las tarjetas prepago (sustituta de la antigua tarjeta de desayuno con sellos). Se tomo esta decisión ya que queríamos ver que tan receptivos podían llegar a ser los clientes con esta nueva tarjeta antes de realizar dicha inversión.

Por tal motivo solo invertimos en la compra del pedido mínimo de tarjetas solicitado por el proveedor, el cual fue de 200 tarjetas. Es importante mencionar que en la primera semana se consumieron 50 tarjetas, demostrando la aceptación del cliente de este nuevo sistema.



### 5.1.7. DATOS OBTENIDOS

El implantar este sistema ha sido de gran ayuda para la empresa ya que se pudo detectar en primer lugar que se estaba perdiendo dinero con la antigua tarjeta de desayuno puesto que esta se mantenía con el mismo importe a pesar de que los desayunos hubieran aumentado.

En segundo lugar, se modifico el importe que el cliente tendría que pagar para sus nuevas consumiciones y esto ha generado aceptación de parte de ellos a pesar de las creencias iniciales de rechazo.

Todo esto le ha permitido a la empresa analizar la información obtenida y conocer en profundidad el comportamiento y hábitos de consumo de sus clientes como:

- Nº de tarjetas expedidas diariamente
- Promedio diario de expedición de tarjeta
- Frecuencia media de visita de clientes
- Horario de mayor afluencia de clientes
- Ranking de clientes

### 5.1.8. DECISIONES DE INVERSIÓN

Si con los datos obtenidos la empresa llega al objetivo inicialmente propuesto tanto en fidelización como en el incremento de ventas a través de promociones que realice la gestión de marketing, se tomará la decisión de su implantación en los demás establecimientos. Para esto detallamos el presupuesto que supone la inversión:

CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO/UD	IMPORTE (€)
1.000	Tarjetas PET 4/1 con diseño propio Grupo Lamarca	0,37	370,00
1	Fotomecánica y Planchas de imprenta. Solo se paga la 1ª vez.	60	60,00





5	Terminal de Fidelización Targa lector-grabador. Programado con aplicación de Puntos y conexión TPV	300	1500,00
5	Descuento del 15% por la compra de 5 terminales a la vez	-45	-225,00
1	Software de análisis de datos (LCS Suite).	186	186,00
<b>Presupuesto Total con IVA incluido</b>			<b>2.309,38</b>

*Tabla 22. Presupuesto para la Implantación del Programa.*

## 5.2. COMUNICACIÓN ONLINE

El uso cada vez más frecuente de los medios propios (páginas web, perfiles en redes sociales, etc.) y el giro de la industria hacia una publicidad basada en contenidos, transforma el modelo publicitario. Es por esto que la empresa ha apostado por esta iniciativa, que le ha hecho replantearse los criterios a través de los cuales se evalúa el esfuerzo económico que realiza hoy en marketing y publicidad.

Para esto analizamos estudios sobre la comunicación digital en España<sup>2</sup> y el dato más relevante que se puede extraer de este estudio es que la mayoría de las marcas están presentes en las redes sociales y, de media, cada una de ellas invierte sus esfuerzos en 4 plataformas distintas. La red social que ostenta el liderazgo indiscutible en este ámbito sigue siendo Facebook, con un total del 96,3% de las marcas consultadas presentes en su plataforma, seguido de Twitter con un 83,1%. El tercer lugar lo ocupa YouTube con una presencia de 74 de cada 100 marcas, por lo que podemos decir que las tres principales redes sociales de nuestro país cuentan con una amplia presencia de perfiles de marca y gozan de una implantación sumamente extendida en ella.

<sup>2</sup> Estudio realizado por IAB (Interactive Advertising Bureau) Spain, denominado Estudio de Inversión en Publicidad Digital. 1ª Edición, Marzo de 2012. La IAB es la asociación que representa al sector de la publicidad en medios digitales en España.



En definitiva, para la empresa resulta eminente definir de forma concreta sus objetivos y acciones en la red si quiere conseguir el objetivo de posicionarse como líder en el mercado ya que el entorno digital y las redes sociales se convierten en una de las vías más demandadas para lograr un posicionamiento eficaz en su estrategia de comunicación online.

Por lo tanto, las acciones se han concentrado en cada día interactuar con sus seguidores manteniendo una relación one to one, ya que las publicaciones regulares de contenido interesantes consiguen que más personas hablen de la empresa a sus amigos. Por consiguiente, acabaremos llegando a más personas en términos generales.

Para esto hemos realizado publicaciones en Facebook como “sugerencias del chef Lamarca”, en la que describimos el plato del día con una foto que directamente incida sobre su decisión del lugar donde comer, o “Lamarca te recomienda” en la que colocamos las promociones o lanzamientos de productos gourmet o delicatessen nuevos en las tiendas.

Para determinar cuánto ha influido en los fans o seguidores las publicaciones, tomamos las estadísticas de las páginas las cuales permiten comprender el rendimiento de las páginas, conocer qué contenidos tienen más eco entre el público y optimizar la publicación de contenidos para que las personas hablen de la empresa a sus amigos.

La figura 8 ilustra cómo las publicaciones de la página influyen en el número de personas que hablan de ella así como el número de personas que hablan e influye en su alcance general.

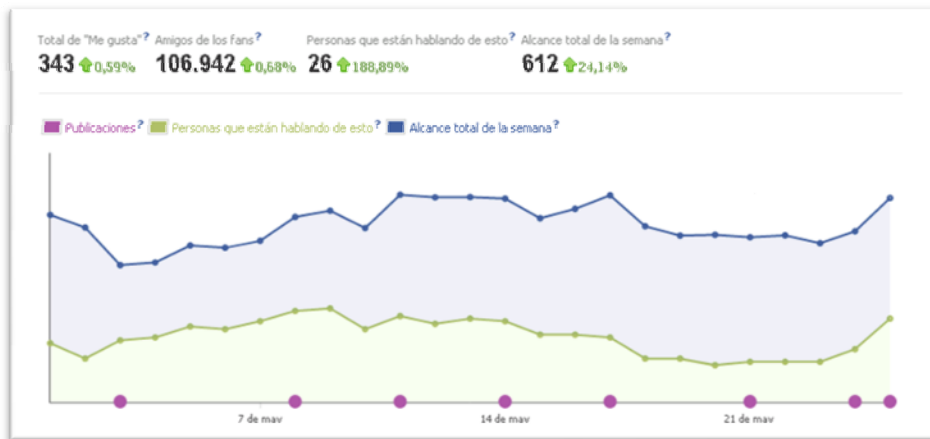


Figura 8. Influencia de las Publicaciones en Facebook

En cuanto al presupuesto publicitario estimado para la empresa que es una Pyme, en términos generales, en marketing online puede invertir tanto como quiera, pero debemos considerar un nivel de inversión óptima.

Este nivel de inversión óptimo no puede conocerse "a priori", sino que empieza a revelarse sobre la marcha, gracias a los resultados de la analítica web (que relaciona el volumen y tipo de tráfico obtenido con su accionar que contribuye al logro de objetivos de la empresa).

De igual forma, existe un mínimo de inversión por debajo del cual todo gasto en marketing online no servirá para obtener resultados visibles en un plazo razonable. Por lo tanto, el gasto lo determinaremos mensualmente en cuanto a la gestión del mismo (de acuerdo a la duración de una campaña).

Es por esto, que determinaremos el presupuesto de la gestión del marketing online con los gastos de tener un encargado/a que trabaje y ejecute todas las tareas propuestas en el plan, durante toda la campaña, para que sea eficiente se necesita que trabaje entre 40 y 60 horas mensuales para la gestión de marketing online, que para un e-marketer profesional (capacitado y con suficiente experiencia) los honorarios varían entre 24€ a 39€ la hora de trabajo (tarifa año 2011).



### 5.3. TIENDA ONLINE

Antes de determinar cuáles eran las acciones que la empresa debía poner en marcha con esta iniciativa, se tuvo en cuenta que en España, solo el 11,5% de las Pymes venden de manera online y aunque el 54% de la población busque información online sobre productos y servicios, solo el 37% de ellos ya compran en línea. Tres cifras que siguen por debajo de la media europea, según los datos de Eurostat.

Es por esto, que se realizó un análisis riguroso de la estrategia de marketing online para comercio electrónico teniendo en cuenta que era fundamental identificar qué objetivos se querían conseguir a corto y medio plazo. Podríamos resumir los objetivos a conseguir con la tienda online centrándose en los siguientes factores:



*Figura 9. Objetivos de la Tienda Online.*

La tienda on-line de Lamarca fue desarrollada, junto con la web corporativa de la empresa, en el año 2011. La web fue desarrollada basándose en el CMS Drupal y en el módulo para tiendas on-line Ubecart.

A 26 de marzo de 2012 la tienda on-line sólo contaba con algunas referencias en pack de productos, jamones, conservas, vinos y champagne. Estas referencias eran



escasas y muchas categorías de las que se ofertaban no tenían ningún contenido. Además no se había recibido ningún pedido en los últimos meses.

### *5.3.1. INTERNACIONALIZACIÓN DE LA TIENDA*

Como primer objetivo, se planteo la posibilidad de internacionalizar la tienda on-line, para de esta forma abarcar nuevos mercados y mejorar el posicionamiento y los ingresos de la empresa. Este proceso, se desarrollaría en el ámbito de la Unión Europea, llevando a cabo la traducción de la web a los principales idiomas de la Unión y estableciendo la infraestructura de transportes necesaria para la comercialización de los productos.

### *5.3.2. TRADUCCIÓN DE LA WEB*

Para la fase de traducción de la tienda on-line, se instalaron diferentes módulos de Drupal que facilitan la internacionalización de un sitio web. Entre ellos los siguientes:

- i18n
- i18n views
- i10n client
- language icons
- translation overview

Estos módulos están dedicados a dos funciones principales: posibilitan reescribir el sitio web en varios idiomas y desdoblan el sitio en función de los idiomas que se encuentren activados. De forma que con estos módulos, tenemos la posibilidad de traducir (manualmente) toda la web y además tendremos un dominio único para



cada idioma que añadamos. A continuación se muestran algunas capturas del resultado que se obtiene de su uso:



Figura 10. Menú de Administración de Idiomas.

Activado	Código	Nombre en inglés	Nombre nativo	Dirección	Predeterminado	Peso	Operaciones
<input checked="" type="checkbox"/>	en	English	English	Izquierda a derecha	<input type="radio"/>	0 <input type="text"/>	<a href="#">editar</a>
<input checked="" type="checkbox"/>	es	Spanish	Español	Izquierda a derecha	<input checked="" type="radio"/>	0 <input type="text"/>	<a href="#">editar</a>

[Guardar configuración](#)

Figura 11. Idiomas Instalados Actualmente.



Figura 12. Pestaña para la Traducción de un Producto.



*Figura 13. Dominio para otros Idiomas como el Inglés /en.*

En este punto, en cuanto al proceso de internacionalización de la tienda on-line, como se puede observar, toda la infraestructura para su internacionalización está instalada y preparada para funcionar, sólo sería necesario contratar un servicio profesional de traducción para que realizase la traducción de todas las descripciones de los productos y de los menús a los idiomas deseados. En mi opinión, los idiomas imprescindibles serían: inglés, francés y alemán, sin despreciar otros como el italiano, el portugués o el chino, que podrían implantarse en una fase posterior.

También habría que activar el menú para la selección de idioma en la web (revisar los tutoriales) que actualmente está desactivado, debido a que la web en inglés está traducida solo de forma parcial, y es preferible que no esté accesible aún al público para evitar clientes insatisfechos.

### *5.3.3. INFRAESTRUCTURA DE TRANSPORTES*

Actualmente sólo se realizan pedidos a nivel nacional, a través de la empresa Buytrago. El proceso de internacionalización significa que pasamos de realizar entregas en un territorio delimitado y con una empresa concreta, a recibir pedidos de diversos países y es posible que tengamos que trabajar con diversas empresas de transporte para optimizar el proceso de entrega.



Es recomendable comenzar por permitir envíos sólo a unos pocos países sobre los que se tenga un buen control de la cadena de transporte y que sean seguros, y más adelante ir añadiendo más países destino. Por ejemplo, se podría empezar por Francia y Portugal, que son países cercanos y a partir de ahí ir ampliando.

Para contratar los servicios de transporte, existe una empresa que aglutina a las principales empresas de transporte en España y del resto del mundo, que permite realizar una comparativa para encontrar el servicio que más se adecue a nuestras necesidades y posteriormente contratar el servicio vía on-line. La empresa <http://www.packlink.es/es/> ofrece en muchos casos mejores precios en su web que contratando directamente con las empresas que esta web ofrece, por lo tanto obtenemos una doble ventaja, por un lado podemos comparar varias agencias de transporte, y por otro lado obtenemos precios más ajustados. A continuación se muestran algunas capturas sobre este servicio:

6 botellas aceite oliva virgen extra a Reino Unido	1 jamón ibérico en su caja a Alemania												
													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #0070C0; color: white;"> <td colspan="2">Plazo de entrega: 4 DIAS+</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td style="text-align: center;"> <b>38.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="font-size: small;">           Entrega en 4 días+ a lo largo del día            Recogida el Lunes 09 si contrata antes de 4 días         </td> </tr> </table>	Plazo de entrega: 4 DIAS+			<b>38.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a>	Entrega en 4 días+ a lo largo del día Recogida el Lunes 09 si contrata antes de 4 días		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr style="background-color: #0070C0; color: white;"> <td colspan="2">Plazo de entrega: 4 DIAS+</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td style="text-align: center;"> <b>33.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="font-size: small;">           Entrega en 4 días+ a lo largo del día            Posibilidad de recogida hoy si contrata antes de 60 min         </td> </tr> </table>	Plazo de entrega: 4 DIAS+			<b>33.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a>	Entrega en 4 días+ a lo largo del día Posibilidad de recogida hoy si contrata antes de 60 min	
Plazo de entrega: 4 DIAS+													
	<b>38.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a>												
Entrega en 4 días+ a lo largo del día Recogida el Lunes 09 si contrata antes de 4 días													
Plazo de entrega: 4 DIAS+													
	<b>33.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a>												
Entrega en 4 días+ a lo largo del día Posibilidad de recogida hoy si contrata antes de 60 min													
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td style="text-align: center;"> <b>40.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="font-size: small;">           Entrega en 4 días+ a lo largo del día            Posibilidad de recogida hoy si contrata antes de 2 horas         </td> </tr> </table>		<b>40.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a>	Entrega en 4 días+ a lo largo del día Posibilidad de recogida hoy si contrata antes de 2 horas		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center;">  </td> <td style="text-align: center;"> <b>53.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a> </td> </tr> <tr> <td colspan="2" style="font-size: small;">           Entrega en 4 días+ a lo largo del día            Posibilidad de recogida hoy si contrata antes de 2 horas         </td> </tr> </table>		<b>53.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a>	Entrega en 4 días+ a lo largo del día Posibilidad de recogida hoy si contrata antes de 2 horas					
	<b>40.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a>												
Entrega en 4 días+ a lo largo del día Posibilidad de recogida hoy si contrata antes de 2 horas													
	<b>53.99 €</b> + IVA <a href="#">Elegir este servicio &gt;&gt;</a>												
Entrega en 4 días+ a lo largo del día Posibilidad de recogida hoy si contrata antes de 2 horas													

**Figura 14. Ejemplos de Precios de Envío al Extranjero (PackLink).**

Teniendo una idea aproximada de los gastos de envío en función del peso, tamaño y destino, habría que configurar la tienda on-line para que ajustase los gastos de envío en función de los parámetros anteriormente descritos. Esto se realiza en la sección de Opciones de presupuesto de envío, como se muestra en la siguiente captura:





Inicio > Administrar > Administración de la tienda > Configuración > Opciones de presupuesto de envío

### Opciones de presupuesto de envío

Vista general Opciones de presupuesto **Métodos de presupuesto**

Configuración general Tarifa fija **Presupuesto por peso**

Título	Etiqueta	Tarifa base	Tasa predeterminada del producto	Operaciones
Hasta 10 kg	Inferior o igual a 10 Kg	9,93€	0,00€	<a href="#">editar</a> <a href="#">condiciones</a>
Hasta 20 kg	De 10Kg a 20 Kg	15,31€	0,00€	<a href="#">editar</a> <a href="#">condiciones</a>
Hasta 30 kg	De 20Kg a 30 Kg	20,30€	0,00€	<a href="#">editar</a> <a href="#">condiciones</a>
Hasta 40 kg	De 30Kg a 40 Kg	25,04€	0,00€	<a href="#">editar</a> <a href="#">condiciones</a>
Hasta 50 kg	De 40Kg a 50 Kg	29,76€	0,00€	<a href="#">editar</a> <a href="#">condiciones</a>
Hasta 60 kg	De 50Kg a 60 Kg	34,37€	0,00€	<a href="#">editar</a> <a href="#">condiciones</a>

**Figura 15. Configuración de Parámetros para los Gastos de Envío.**

#### 5.3.4. AMPLIACIÓN DEL CATÁLOGO DE PRODUCTOS

Teniendo en cuenta el bajo nivel de éxito de la tienda, debido a su baja visibilidad exterior, su diseño poco atractivo y su catálogo de productos escaso, se decidió comenzar el relanzamiento de la tienda ampliando y estructurando el catálogo actual de productos, intentando dotar así a la tienda de una imagen más seria y profesional.

Para ello, se llevo a cabo un proceso estructurado en varias etapas, que fueron las siguientes:

- Evaluación del catálogo inicial.
- Selección de los productos de mayor interés.
- Búsqueda de información sobre los productos.
- Exposición de los productos al público.



### *5.3.5. EVALUACIÓN DEL CATÁLOGO INICIAL*

El catálogo inicial, estaba formado por los siguientes productos:

- 8 Lotes de productos (tipo cesta de navidad).
- 6 referencias de vino.
- 4 variedades de champanes.
- 6 referencias de conservas.

Este catálogo se antojaba escaso y daba una imagen pobre de la empresa, si tenemos en cuenta que en sus establecimientos físicos posee más de 5.000 referencias de productos diferentes. Además algunas categorías estaban vacías con la mala imagen que esto generaba.

### *5.3.6. SELECCIÓN DE PRODUCTOS DE MAYOR INTERÉS*

En base a la situación anterior, la dirección de la empresa marco unas líneas sobre cuáles eran los productos que la empresa tenía más interés en promocionar. Estos productos fueron: jamones, embutidos, quesos, aceites y conservas.

Los listados completos con los productos que se deseaban añadir, fue suministrado por el área de contabilidad, habiendo sido extraídos de la base de datos del sistema Eurowin. En estos listados se detallaba el nº de referencia del producto y el nombre del mismo. Concretamente se utilizaron los siguientes listados:

- Quesos Nacionales 1
- Quesos Nacionales 2
- Jamones
- Aceites de Oliva (Olivar del Desierto)
- Conservas La Gergaleña
- Embutidos.



### *5.3.7. BÚSQUEDA DE INFORMACIÓN SOBRE LOS PRODUCTOS*

A partir de los listados suministrados, comenzó una búsqueda de los parámetros necesarios para completar cada producto: imagen, descripción, peso, categoría y precio de venta al público.

Las imágenes fueron seleccionadas a través de Internet en la medida de lo posible. Para los productos cuyas imágenes no aparecían en Internet o podían dar lugar a confusión, se contactó con el personal de la tienda física para obtener imágenes de los productos reales y añadirlas o tomarlas como referencia para encontrar otras en Internet. El tamaño de las imágenes es preferible que sea inferior a 1000 x 1000 píxeles para evitar problemas al subirlas a la web.

En cuanto a la descripción de los productos, se buscaron descripciones similares en Internet de la empresa suministradora de los mismos o de sus competidoras para tener una descripción lo más completa posible.

El peso de los productos en algunos casos fue obtenido de la web del fabricante de los productos, aunque se recomienda cotejarlo con el peso real utilizando las básculas de la tienda física, ya que de este peso dependerán los gastos de envío y si se toma un valor incorrecto puede influir en el beneficio que se obtenga de la venta.

Para la categorización de los productos, se tuvo en cuenta la familia a la cuál pertenecían, y si venían en pack o en lote, se añadió también a las categorías de pack o lote correspondientes. Hay que tener también en cuenta los productos ecológicos, que por su especial condición también pueden aparecer en varias categorías.

El precio de venta al público, fue extraído del sistema Eurowin. Hay que tener mucho cuidado en diferenciar entre los productos señalados como PZ (pieza) y los que no ponen nada, que normalmente el precio que muestran es por Kg. Esto es muy importante sobre todo en el caso de los embutidos, jamones y quesos. Como



estos últimos, se decidió venderlos en cuñas de ½ Kg, habría que dividir el precio que aparece en Eurowin entre dos.

### 5.3.8. EXPOSICIÓN DE LOS PRODUCTOS AL PÚBLICO

Para poner los productos accesible al consumidor, Drupal ofrece un apartado que se llama Crear Contenido, y dentro de este apartado encontramos la sección Producto, que es la que ofrece la posibilidad de crear un producto. El proceso para añadir un producto se realiza de manera sencilla e intuitiva.

Como resultado de seguir este proceso para cada uno de los productos, se añadieron al catálogo más de 90 referencias.



Figura 16. Presentación de Productos en la Tienda Online.



Para terminar, se eliminaron las categorías que estaban vacías sin ningún producto para mejorar la imagen de la tienda on-line de cara al público, y se añadió un enlace en el menú para ir a la web institucional de la empresa.

### *5.3.9. POSICIONAMIENTO Y ANALÍTICA WEB*

Una vez que se ha aumentado el catálogo de productos y se ha mejorado la imagen de la tienda on-line, el siguiente paso sería tener un control sobre la evolución de la misma e intentar mejorar su visibilidad en buscadores y redes sociales.

### *5.3.10. ANALÍTICA WEB*

Para llevar un control sobre las visitas y el comportamiento de los usuarios de la web, se utilizó la herramienta de análisis Google Analytics. Se creó una cuenta en Google para la empresa para de esta forma tener acceso al Google Analytics tanto de la web grupolamarca.com, como de tienda-delicatessen.com

Además para insertar el código de seguimiento y poder tener acceso a Google Analytics desde Drupal se instalaron los siguientes módulos:

- Google Analytics
- Google Analytics API
- Google Analytics Reports
- Google Analytics for Ubecart

Estos módulos dan acceso desde Drupal a las estadísticas de las webs, aunque para realizar el seguimiento periódico de las webs, se recomienda utilizar directamente Google Analytics desde la propia web de la aplicación [www.google.com/analytics/](http://www.google.com/analytics/), ya que se ofrece una información más completa y mayores opciones de personalización.



### *5.3.11. POSICIONAMIENTO EN BUSCADORES*

Tan importante es tener una web sencilla, completa y atractiva, como que esta sea visible a los usuarios. Ya que, podemos tener la mejor web del mundo, pero si los usuarios no pueden encontrarla, entonces no tendremos nada.

El tema de posicionamiento en buscadores ha sido ampliamente estudiado, sobre todo focalizando la atención en Google, que actualmente es el más usado a nivel mundial. En nuestro caso, se ha utilizado una guía para el posicionamiento en buscadores realizada por el grupo Consultores Valencia: [http://www.mfbarcell.es/documentos\\_destacados/Libro-SEO-Posicionamiento-en-Buscadores.pdf](http://www.mfbarcell.es/documentos_destacados/Libro-SEO-Posicionamiento-en-Buscadores.pdf). En esta guía se puede encontrar todo el trabajo que se ha realizado hasta ahora para el posicionamiento de las dos webs de la empresa.

Como referencia práctica, cabe señalar que se ha utilizado la misma cuenta de Google tanto para el registro en Google Webmasters, como para el Google Analytics.

En el apartado de palabras clave utilizadas para el posicionamiento de las webs, se confeccionó un documento Excel donde se resumen las palabras clave utilizadas y sus ratios de posicionamiento. Esta información esta anexa al final de este documento.

### *5.3.12. CONCLUSIONES*

Cuando comenzó este trabajo, la situación era que la tienda on-line no recibía ningún pedido, el catálogo de la misma estaba prácticamente vacío y si se realizaba una búsqueda en Google por el término “tienda delicatessen” la web se encontraba en la página 7 de los resultados de Google.

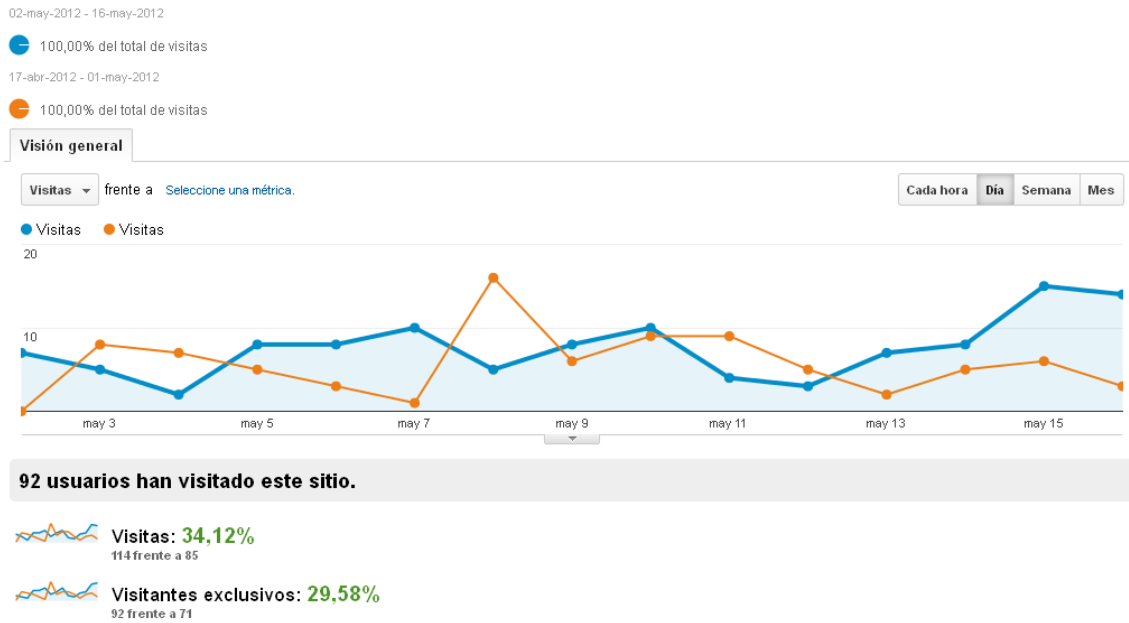


Figura 17. Comparativa de Visitas a la Tienda (+34,12 %).

Al finalizar el trabajo, la tienda aún no ha recibido ningún pedido, las visitas a ambas webs han mejorado, el catálogo de la tienda on-line está bastante completo y la web aparece ahora en la página número 5 de los resultados de Google.

#### 5.4. MEJORA DE LAS TIC

A continuación detallamos el plan de acción aplicado en la empresa para la perspectiva aprendizaje y crecimiento:

PLAN DE ACCIÓN			
LÍNEAS DE ACCIÓN	RESPONSABLE	INICIATIVA	PRESUPUESTO
Mejora de las TIC	Departamento de informática	ERP	
		PDA's	
		Pantallas táctiles	
		Web corporativa	



	Catálogo de productos	
	Gestión de proveedores de telecomunicaciones y entrevista a empresas de software.	

*Tabla 23. Plan de Acción para la mejora de las TIC.*

#### *5.4.1. TOMA DE DECISIÓN RESPECTO AL SOFTWARE ERP ACTUAL (EUROWIN)*

La situación de partida era que hacía un año, habían adquirido un ERP con el que actualmente no estaban satisfechos pues presentaba ciertos inconvenientes. Debido a esto, se plantearon la posibilidad de adquirir uno nuevo que diera mejor soporte a la empresa.

Para poder valorar que decisión era la mejor (cambiarlo o mantenerlo) se hizo un análisis profundo de cual eran los inconvenientes que presentaba el actual y cuáles serían los beneficios/costes de implantar uno nuevo. Para valor el último punto se analizó un ERP concreto, Open Bravo, y se realizó una demo virtual con un distribuidor del software. Los resultados de este proceso destaparon que el problema que se tenía no dependía exclusivamente del software, sino que tenían un problema subyacente que recaía en una falta de filosofía y conocimiento de la cultura y el manejo de un ERP. Es decir, usaban el ERP como un programa de contabilidad, no lo nutrían de datos de todas las áreas. Además, debido al corto periodo que llevaba implantado el software y que no se había dado formación al personal, se desconocía mucha de la funcionalidad que aporta.

En base a los resultados obtenidos se elaboró un informe donde quedaba recogido lo anteriormente comentado y se decidió mantener el ERP con el fin de conocerlo mejor y tener unos datos más objetivos, por si en un futuro hubiera que cambiar de sistema.





#### *5.4.2. IMPLANTACIÓN DE PDAS E INVESTIGACIÓN DE FUNCIONALIDAD DEL ERP SOLICITADA POR EL DEPARTAMENTO DE CONTABILIDAD*

El ERP contaba con un módulo de PDAs para la gestión de las comandas de los centros dedicados a atención al usuario. Resaltar el alto interés por parte del responsable de la empresa en la implantación de este módulo de PDAs.

Hoy día aún se sigue trabajando en ello pues surgieron varios problemas que impedían su desarrollo. A continuación se detallan:

- Los dispositivos móviles de los que se disponía presentaban problemas de velocidad al interactuar con el software. Debido a esto, se probó en otro tipo de dispositivo (HTC wirefire con Android) de uso personal y se comprobó que efectivamente el problema de velocidad era de los dispositivos antiguos pues en la HTC la velocidad era mayor. Una vez detectado el problema, se intentaron conseguir móviles similares para realizar las pruebas con los camareros en una jornada normal durante una franja horaria específica.
- Los móviles fueron solicitados a la compañía que daba el servicio de telecomunicaciones (Vodafone). Esto destapo otros problemas tales como que el distribuidor que les servía había dejado de operar y los datos de las factura mostraban un gastos excesivo que la empresa no podía permitirse. Debido a esto nos embarcamos en la búsqueda de otro nuevo operador que nos ofreciera mejores tarifas y la posibilidad de disponer de un dispositivo móvil para realizar las pruebas mencionadas. Esta labor aun sigue en curso.
- No obstante, aparte del problema de no disponer de la infraestructura necesaria, nos encontramos con un problema aún mayor, el servidor en el que debían realizarse las pruebas no estaba debidamente configurado y no era posible hacer uso del módulo de PDAs. Se llamó (y se sigue llamando), al servicio técnico de Eurowin para que resuelvan el problema. A día de hoy Eurowin no ha aportado la solución.



- Investigación de otras funcionalidades. Desde el departamento de contabilidad se pidió la investigación de cierta funcionalidad del ERP, en concreto automatizar el proceso de contabilizar los extractos bancarios y la posibilidad de realizar facturas de un ticket emitido desde el TPV. Estas cuestiones se consiguieron resolver y las conclusiones fueron: no era posible desde el ERP realizar esta importación de los extractos bancarios. Es necesario meterlos a mano y sí era posible realizar una factura de un ticket emitido desde el TPV. Esta información se le comunicó al departamento de contabilidad.

#### *5.4.3. CENTRALIZAR LA INFORMACIÓN DE LAS PANTALLAS TÁCTILES.*

La empresa dispone de cinco pantallas táctiles repartidas entre dos centros (Tienda del Paseo y central de Gregorio Marañón). Las pantallas habían sido adquiridas hace un año y desde entonces no había encontrado solución a los problemas que paso a detallar:

- Las pantallas se apagaban pasado un tiempo sin una razón aparente.
- Los datos que se mostraba, eran introducidos pantalla por pantallas. No tenían la información centralizada y suponía un coste en tiempo cuando había que hacer alguna actualización.
- No realizan la función táctil para la que fueron adquiridas.

Después de analizar las instalaciones y los equipos se llegó a la conclusión de que estaban mal configurados y que la instalación eléctrica presentaba problemas. Además, los empleados accidentalmente las apagaban. Las soluciones que se llevaron a cabo fueron:

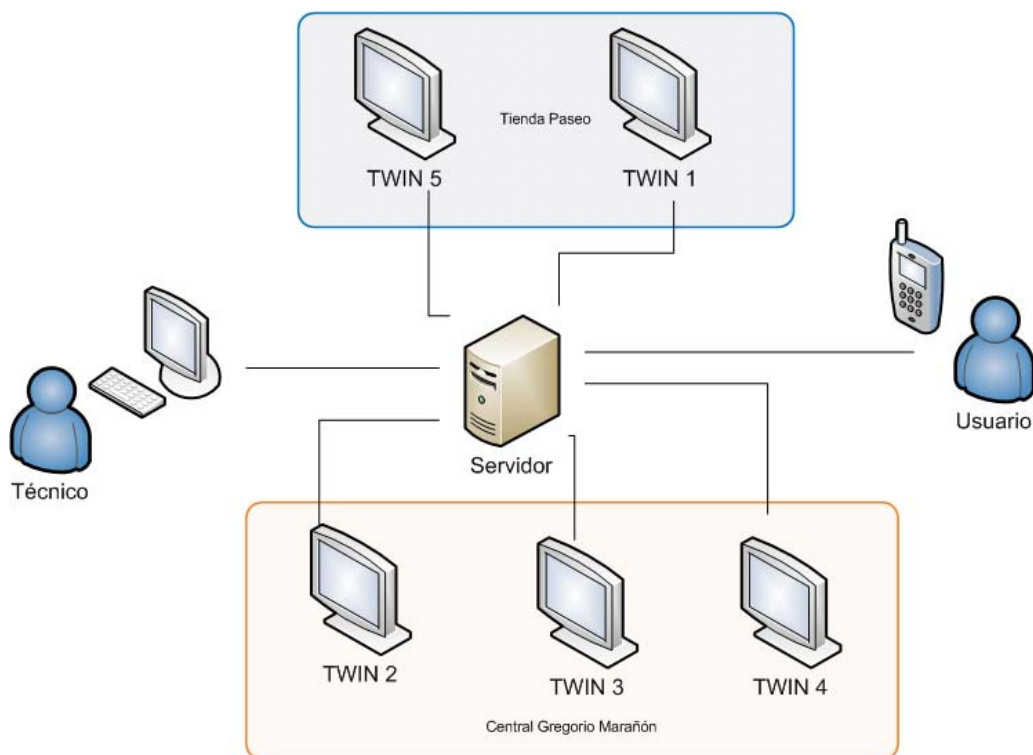
- Configurarlas correctamente.
- Solucionar los problemas de infraestructura.



- Hablar con los empleados para minimizar los incidentes.

Para centralizar la información y mejorar la apariencia de las presentaciones mostradas se siguió el siguiente proceso:

- Se implantó un nuevo salvapantallas que actualizaba automáticamente el contenido sin necesidad de reiniciar el programa.
- Se instaló un software para la sincronización de archivos. Válido tanto para ordenadores como para móviles.



**Figura 18. Esquema Centralizado de Pantallas**



#### 5.4.4. ANÁLISIS Y MEJORA DE IMAGEN CORPORATIVA EN LA RED (WWW.GRUPOLAMARCA.COM)

Otro de los aspectos que se trataron, fueron los referentes a la página web. Al igual que ocurría con las pantallas, la web también es relativamente nueva y no están satisfechos con los resultados. La función que desempeñé fue la de community manager.

Para una correcta gestión y mejora se llevo a cabo una monitorización de la web durante dos semanas con el servicio Google Analytics. Transcurrido este periodo se analizaron los datos y se realizó un informe sobre los datos obtenidos que mostramos a continuación:

- *Motivación*
  - La Página Web de nuestra empresa es un tema de crucial importancia estratégica para nuestro negocio. Considerando que la mayoría de los responsables de compras en los principales mercados internacionales de la industria subcontratista española utilizan Internet como herramienta fundamental de su proceso de compra, nuestra presencia y visibilidad en Internet se vuelve esencial.
  - No necesitamos una Página Web muy sofisticada, pero sí que transmita una imagen profesional, con información clara y actualizada de nuestros productos y servicios, que nos permita lograr nuestros objetivos y, sobre todo, que nos permita el contacto y comunicación con nuestros clientes actuales y potenciales.
  - La primera impresión es la que cuenta.

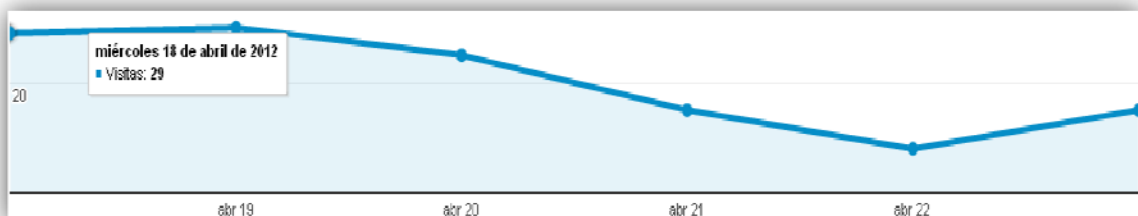
- *Resultados*

Antes de comenzar a remodelar nuestra imagen en la red, debemos saber cuáles son los puntos fuertes y débiles que tenemos. Para ello, hemos



monitorizado la actividad de la web durante la última semana. A continuación mostramos los resultados obtenidos:

- Número de visitas
  - Como vemos, el número de visitas para una página web es MUY BAJO ya que es accesible por todo el mundo.
  - Las visitas son más numerosas durante la semana. Punto importante a estudiar ¿Qué buscan los usuarios?



18/04/12 Miércoles	19/04/12 Jueves	20/04/12Vi Viernes	21/04/12 Sábado	22/04/12 Domingo	23/04/12 Lunes
29	30	25	15	8	15

Figura 19. Número de Visitas.

- Distribución de las visitas
  - La relación entre visitantes nuevos y que vuelven, como vemos, es bastante baja. Solo un 9% volvió.
  - La relación páginas/visitas es buena ya que nos indica que han visto al menos la mitad de las páginas que tenemos.
  - El porcentaje de rebotes indica el número de usuarios que entra y sale sin moverse por la web, el cual, también es elevado. Esto puede deberse a que la página no ofrece lo que buscan, bien porque busquen otro tipo de producto (páginas con mismo nombre que nosotros), porque la página no les muestra lo que buscan de forma clara o porque ven demasiada información.



Figura 20. Distribución de Visitas

- Ubicación de las Visitas

Como mostraremos a continuación, estamos teniendo visitas de otras partes del mundo pero la web no está adaptada para ofrecer el contenido en otros idiomas. DEBILIDAD IMPORTANTE.

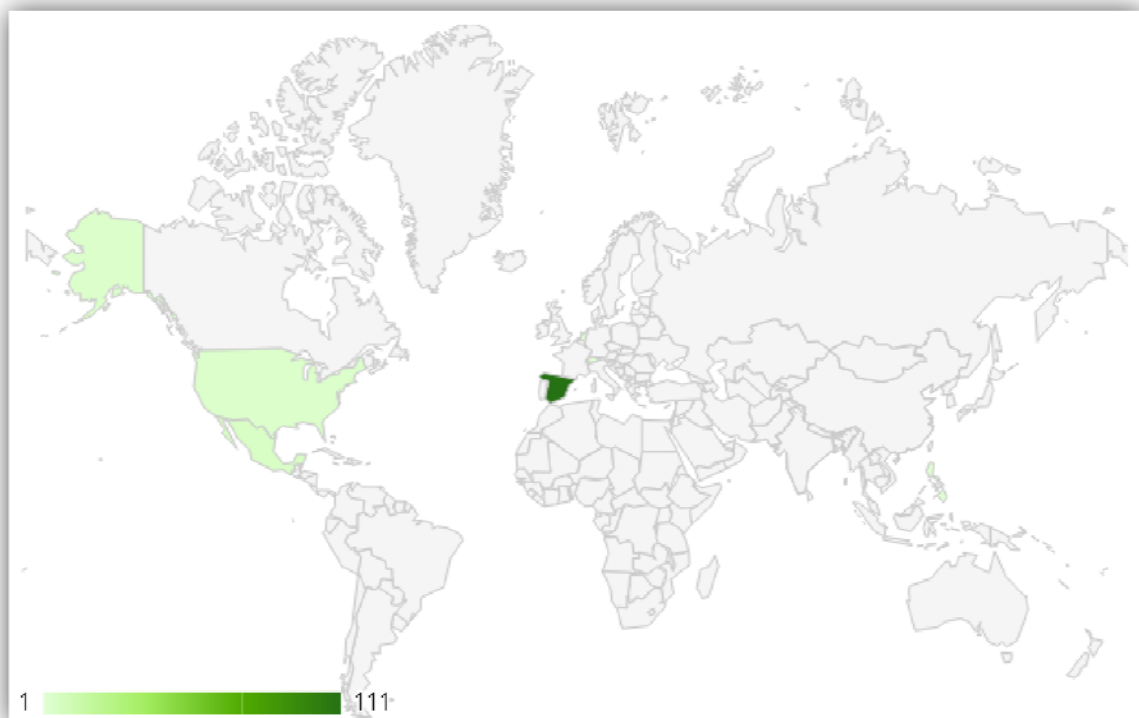


Figura 21. Ubicación de Visitas

La mayoría de visitas se están realizando desde España.

País/territorio	Visitas	↓	Páginas/visita	Duración media de la visita	Porcentaje de visitas nuevas	Porcentaje de rebote
1. Spain	111		4,86	00:04:29	90,09%	30,63%
2. Mexico	6		1,17	00:00:03	100,00%	83,33%
3. United States	4		1,00	00:00:00	100,00%	100,00%
4. Switzerland	1		1,00	00:00:00	100,00%	100,00%
5. Netherlands	1		1,00	00:00:41	100,00%	0,00%
6. Philippines	1		1,00	00:00:00	100,00%	100,00%

Figura 22. Desglose Ubicación de Visitas.

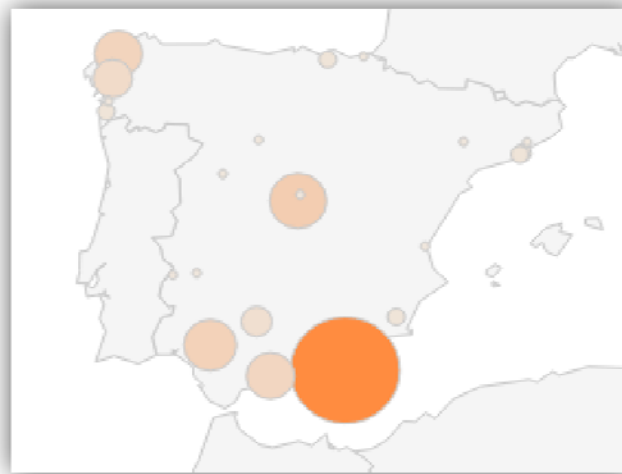


Figura 23. Ubicación de Visitas en España.

Ciudad	Visitas	↓	Páginas/visita	Duración media de la visita	Porcentaje de visitas nuevas	Porcentaje de rebote
1. Almería	43		6,21	00:07:05	79,07%	13,95%
2. Madrid	12		3,67	00:01:14	100,00%	33,33%
3. Sevilla	10		5,80	00:07:43	90,00%	10,00%
4. La Coruña	9		1,11	00:00:05	100,00%	88,89%
5. Málaga	8		5,00	00:02:00	100,00%	0,00%
6. Santiago de Compostela	6		1,00	00:00:00	100,00%	100,00%
7. Córdoba	4		2,50	00:00:23	75,00%	50,00%
8. Barcelona	2		7,00	00:11:26	100,00%	50,00%
9. Hospitalet de Llobregat	2		3,50	00:00:38	100,00%	50,00%
10. Bilbao	2		17,00	00:08:21	50,00%	0,00%

Figura 24. Desglose Ubicación de Visitas en España.



- Acceso desde el Móvil

Se ha detectado que la gente accede a la web no solo desde un ordenador sino también desde móviles. Actualmente, la página se visualiza bien en un móvil, pero quizás resulta algo lenta para estos dispositivos. Lo ideal sería diseñar una web similar a la que tenemos pero adaptada a móviles. Es decir, un contenido más adaptado a las necesidades de la persona que accede a través de estos dispositivos, por ejemplo, facilitar las reservas. DEBILIDAD IMPORTANTE.

Sistema operativo	Visitas	% Visitas
1. Android	9	50,00%
2. iPhone	6	33,33%
3. iPad	3	16,67%

*Figura 25. Acceso Desde Móvil*

- Fuentes de tráfico (Fuentes a través de las que conocen la web)
  - Esta parte es sumamente importante, como vemos en el siguiente grafico, el 75% de los usuarios que acceden a nuestra web es a través de buscadores, frente al 8% que llegan desde otros enlaces (como linkedin) y un 16% de usuarios que conocían nuestra dirección web.
  - Este último porcentaje podría mejorarse aplicando políticas de marketing que refuercen la publicidad de la web. No necesariamente se necesita de un coste extra, pero si de una mejor gestión.



**131 usuarios han visitado este sitio.**

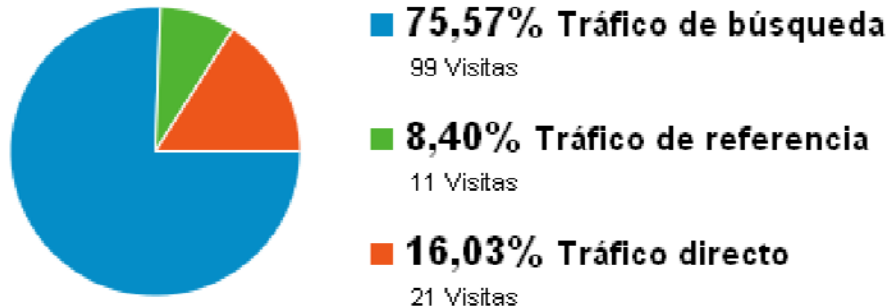


Figura 26. Fuentes de Tráfico

- En cuanto a los usuarios que acceden a través de buscadores (75%), podemos ver en la siguiente tabla, una relación de palabras claves que emplearon para llegar hasta nuestra web. Como vemos, todos fueron buscando el nombre de la empresa, no tenemos ninguna palabra clave como gourmet, jamones u otros productos estrella que lleven a los usuarios hasta nuestra web. PUNTO DÉBIL.

Palabra clave	Visitas	% Visitas
1. (not provided)	15	15,15%
2. la marca	14	14,14%
3. lamarca	13	13,13%
4. lamarca almeria	6	6,06%
5. la marca almeria	5	5,05%
6. catering la marca	4	4,04%
7. grupo lamarca	4	4,04%
8. grupolamarca	4	4,04%
9. grupolamarca.com	3	3,03%
10. restaurante lamarca almeria	3	3,03%

Figura 27. Palabras Clave



- Páginas más vistas
  - Esta parte es importante en relación a cual es nuestro objetivo en la red. El 38% de los usuarios, la página que más ven es la inicial, la portada. ¿Es esto lo que se quiere? Si es así, la portada debería recoger la información más importante. Sin embargo, si la web debe publicitar las zonas de restaurante, para su posterior reserva, la web no está cumpliendo su función pues solo un 3% accede a este apartado.
  - También es de consideración el 15% de usuarios que acceden a la página “menús”. Esta parte es susceptible de mejora pues actualmente solo aparecen los menús de días concretos, cuando debería visualizarse de forma conjunta la carta diaria.

	Título de la página	Páginas vistas	% Páginas vistas
1.	Inicio   Grupo Lamarca	220	38,94%
2.	Menús   Grupo Lamarca	86	15,22%
3.	Quienes Somos   Grupo Lamarca	40	7,08%
4.	Promociones   Grupo Lamarca	36	6,37%
5.	Catering   Grupo Lamarca	33	5,84%
6.	Recetas   Grupo Lamarca	24	4,25%
7.	Reserva tú mesa   Grupo Lamarca	20	3,54%
8.	Noticias   Grupo Lamarca	14	2,48%
9.	Contacto   Grupo Lamarca	13	2,30%
10.	Encuentranos   Grupo Lamarca	12	2,12%

*Figura 28. Páginas más Vistas*

Las conclusiones obtenidas fueron las siguientes:

Es necesario llevar a cabo los siguientes cambios:

- Reorganización de los contenidos.



- Mejora de la usabilidad de la web. (Facilitar la navegación y el uso de la web)
- Adaptación de contenidos de acuerdo a los objetivos de la web.
- Mejora de la apariencia.
- Adaptación multilinguaje (al menos al inglés).
- Adaptación para acceso desde distintos dispositivos (móviles).

De los cambios comentados se han desarrollado todos de forma paralela, a excepción de la adaptación multilinguaje. No obstante, los cambios se encuentran en fases tempranas y aun no han finalizado, aunque los resultados arrojados por Google Analytics indican que están dando sus frutos. A continuación mostramos los resultados:

- Motivación

- En este informe se muestran los resultados obtenidos tras la remodelación del sitio web.
- El tiempo transcurrido desde que se realizaron estas modificaciones fue de 16 días, desde el 01/05/2012 al 16/05/2012.
- No obstante, para poder realizar un análisis comparativo fiable, estableceremos los siguientes periodos de igual tamaño e igual coincidencia en día de la semana:
  - Antes de la modificación: del 18/04/2012 al 30/04/2012
  - Después de la modificación: del 03/05/2012 al 14/05/2012

- Resultados

Los resultados obtenidos tras el análisis se engloban en las siguientes áreas de interés:

- Número de visitas



- Como vemos, el número de visitas ha aumentado tras las modificaciones con respecto al periodo anterior.
- Esto se ha conseguido gracias a las técnicas de posicionamiento web empleadas durante la modificación.

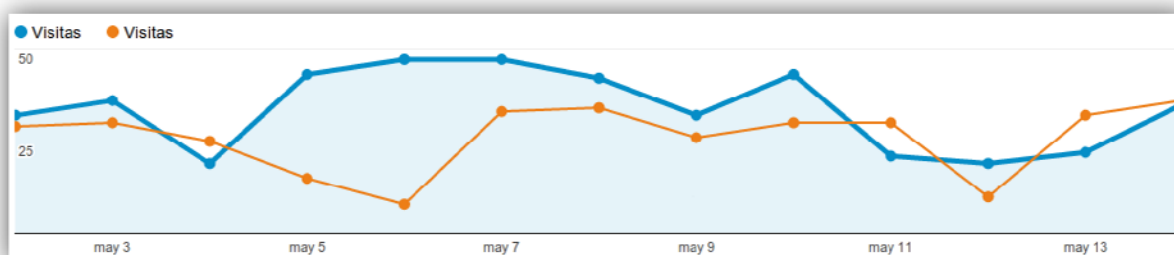


Figura 29. Número de Vistas

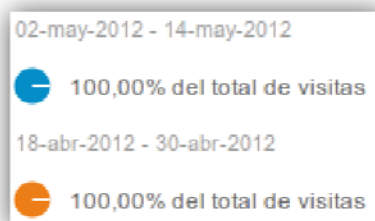


Figura 30. Periodo de Comparación

- Distribución de las visitas
  - Las visitas han aumentado después de las modificaciones un 29,59% con respecto al periodo anterior. Los visitantes exclusivos también han crecido en un 18,82%, lo que responde a la mejora obtenida por la aplicación de técnicas de posicionamiento.
  - El número de páginas vistas se ha incrementado un 30,80%. También ha crecido la duración media de la visita en un 41,77%. Esto se debe en gran parte a la remodelación estructural y estética a la que fue sometida la web.



- Por último, destacar que con el cambio ha vuelto un 25,11% de visitantes del total.

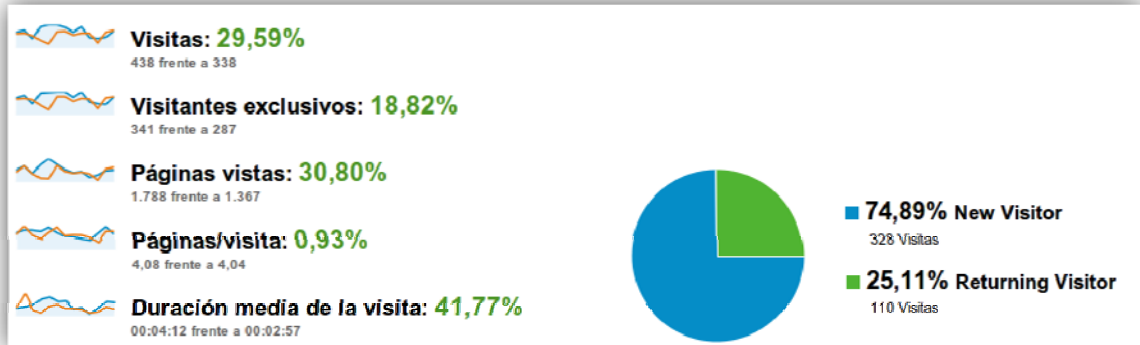


Figura 31. Distribución de las Visitas

- Ubicación de las visitas
  - Gracias al posicionamiento, la web se encuentra más visible internacionalmente.
  - Como se puede apreciar, tras la remodelación han llegado visitantes de Latinoamérica, Reino Unido, Italia y Noruega.

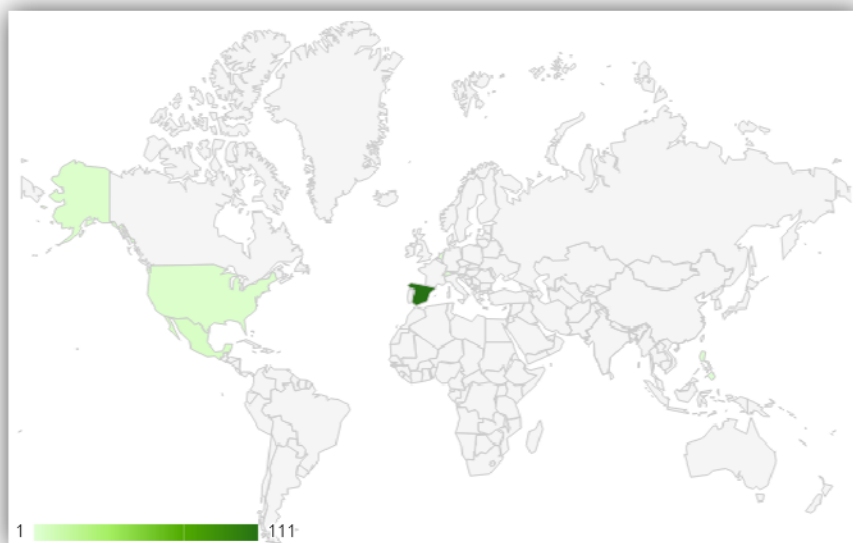
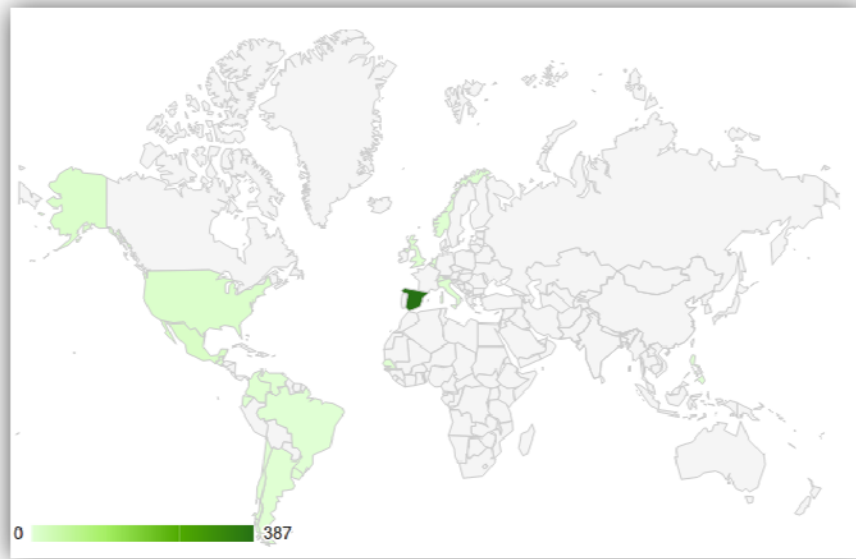


Figura 32. Periodo Anterior a la Remodelación



*Figura 33. Periodo Posterior a la Remodelación*

- Las visitas desde España y Almería han aumentado significativamente.

*Figura 34. Comparación Visitas*



- Fuentes de tráfico (Fuentes a través de las que conocen la web)
  - Como se puede apreciar en el siguiente grafico, el 76% de los usuarios que acceden a nuestra web es a través de buscadores, frente al 7% que llegan desde otros enlaces (como linkedin) y un 17% de usuarios que conocían nuestra dirección web.

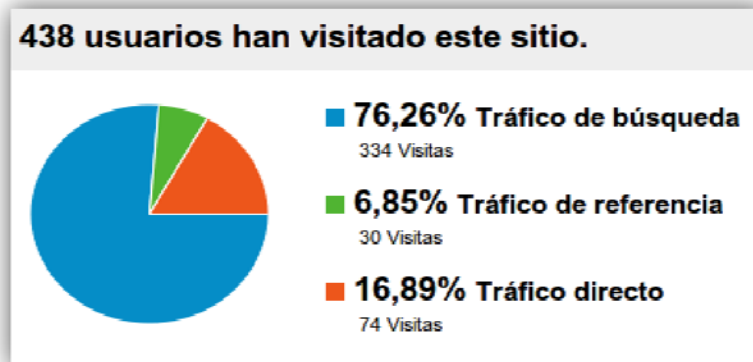


Figura 35. Fuentes de Tráfico

- Páginas más vistas
  - Las páginas que más incremento de visitas han tenido son la página de Inicio (20%), Catering (147%) y Fincas (583%).
  - Es debido a que se mejoraron visualmente (sliders dinámicos, reestructuración, etc.)



Título de la página	Páginas vistas	% Páginas vistas
<b>1. Inicio   Grupo Lamarca</b>		
02-may-2012 - 14-may-2012	600	33,56%
18-abr-2012 - 30-abr-2012	497	36,36%
<b>% de cambios</b>	<b>20,72%</b>	<b>-7,70%</b>
<b>2. Menús   Grupo Lamarca</b>		
02-may-2012 - 14-may-2012	215	12,02%
18-abr-2012 - 30-abr-2012	233	17,04%
<b>% de cambios</b>	<b>-7,73%</b>	<b>-29,45%</b>
<b>3. Catering   Grupo Lamarca</b>		
02-may-2012 - 14-may-2012	190	10,79%
18-abr-2012 - 30-abr-2012	78	5,71%
<b>% de cambios</b>	<b>147,44%</b>	<b>89,17%</b>
<b>4. Promociones   Grupo Lamarca</b>		
02-may-2012 - 14-may-2012	109	6,10%
18-abr-2012 - 30-abr-2012	88	6,44%
<b>% de cambios</b>	<b>23,86%</b>	<b>-5,30%</b>
<b>5. Quiénes Somos   Grupo Lamarca</b>		
02-may-2012 - 14-may-2012	109	6,10%
18-abr-2012 - 30-abr-2012	87	6,36%
<b>% de cambios</b>	<b>25,29%</b>	<b>-4,21%</b>
<b>6. Fincas   Grupo Lamarca</b>		
02-may-2012 - 14-may-2012	82	4,59%
18-abr-2012 - 30-abr-2012	12	0,88%
<b>% de cambios</b>	<b>583,33%</b>	<b>422,44%</b>

*Figura 36. Páginas más Vistas*

## Conclusiones

- En vista a los resultados aportados por el análisis, podemos concluir que se han producido una gran cantidad de mejoras a raíz de las remodelaciones que ha sufrido la página y de las técnicas de posicionamiento empleadas.
- Los cambios realizados, dado el tiempo y los recursos de los que se disponían, se han centrado en el cambio estético, la reestructuración de contenidos, mejora de la usabilidad desde el punto de vista del usuario y posicionamiento web.
- No obstante, existe aún mucho margen de mejora sobre la web, como por ejemplo:





- Internacionalización de la web para atraer al mercado internacional.
- Adaptabilidad de la web para permitir el acceso a dispositivos móviles y portátiles.

#### *5.4.5. GESTIÓN DE PROVEEDORES DE TELECOMUNICACIONES Y ENTREVISTA A EMPRESAS DE SOFTWARE.*

- Proveedores de telecomunicaciones

Como se describió en el punto uno, una vez descubiertos los problemas que tenían con el proveedor de telefonía (Vodafone), realice una análisis de las necesidades que tenían y me puse en contacto con los distintos proveedores del mercado. El último ha sido ONO con el que aún están pendientes las negociaciones.

- Intersoft

Por petición del gerente, se entrevisto a la empresa Intersoft, del sector de soluciones software, para ver si su software ERP era viable para nuestra empresa. La negociación también sigue pendiente, a la espera de la reunión de los responsables de nuestros departamentos con el comercial de la empresa y de la aprobación del gerente del Grupo Lamarca.



## *CAPÍTULO 6*

### *Alternativas para la Implantación del Cuadro de Mando Integral*



## ALTERNATIVAS PARA SU IMPLANTACIÓN

Es de vital importancia que el CMI sirva como una herramienta útil para el trabajo diario de toda la organización, proporcionando la información necesaria para tener una noción actualizada y un control estricto sobre la evolución de la estrategia de la empresa. Para ello, es necesario que éste sea actualizado continuamente con información actual y relevante. También se debe tener en cuenta que el CMI es una herramienta dinámica, y por tanto, se deben poder cuestionar continuamente los indicadores seleccionados y llegado el caso, ser sustituidos por otros que se consideren más adecuados, actuales o precisos.

Para la implementación del CMI, dadas las características dimensionales de Lamarca (una PYME), hemos de tener en cuenta diversos factores:

- Disponibilidad de los indicadores.
- Software disponible en el mercado.
- Coste de la implantación.
- Compatibilidad con los sistemas actuales.
- Grado de compromiso de la empresa.
- Formación del personal y dirección de la empresa.

### 6.1. DISPONIBILIDAD DE LOS INDICADORES

El aspecto más importante para una correcta implantación del CMI es tener disponible la información necesaria, en el momento justo, para la confección de los indicadores. Muchos CMIs fracasan porque son implantados de manera correcta, pero luego no son alimentados de forma conveniente, por lo que los datos que ofrecen pueden estar desfasados o ser incorrectos.

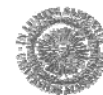


En el caso de Lamarca, hemos intentado establecer unos indicadores que al mismo tiempo que reflejen perfectamente la realidad de la empresa, puedan ser obtenidos de manera sencilla en base a los recursos de los que la empresa dispone. Para ello, se han identificado cinco fuentes fundamentales de información destinadas a alimentar el CMI: el ERP Eurowin, hojas de cálculo en Excel, Google Analytics, estadísticas de Facebook y datos proporcionados por responsables de la empresa. A continuación se detallan las fuentes que proporcionarían los datos para cada uno de los indicadores:

<b>INDICADORES DE PRIMER NIVEL</b>	
<b>Perspectiva Financiera</b>	
Variación de ventas en los establecimientos (mensual)	Eurowin
Variación de Ventas Online (mensual)	Eurowin
Variación de Gastos de Luz y Teléfono (mensual)	Eurowin
Variación de Compras (anual)	Eurowin
Plazo Medio de Pago a Proveedores (días)	Excel
Variación de Liquidez (mensual)	Eurowin + Excel
Ratio de Endeudamiento (anual)	Eurowin + Excel
ROE (mensual)	Eurowin + Excel
ROI (mensual)	Eurowin + Excel
<b>Perspectiva del Cliente</b>	
Nº de clientes que pagan con la tarjeta/Nº de clientes totales	Eurowin



% de desayunos o productos pagados con la tarjeta	Eurowin
Índice de satisfacción del cliente	Excel
Nº de personas que han vistos las publicaciones en Facebook	Facebook
% de personas que han creado una historia relativa a la publicación en Facebook	Facebook
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	
Nº de días de suministro de los proveedores	Responsable de Stock e Inventario
Nº de certificaciones ISO	Responsable de Calidad
$((Ventas/N^{\circ} \text{ empleados } N / Ventas/N^{\circ} \text{ empleados } N-1)-1)*100$	Eurowin
Nº visitas	Google Analytics
Nº productos vendidos / Total productos de la cartera *100	Eurowin
Tiempo de respuesta de las pantallas (segundos)	Responsable de Informática
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	
Nº horas de formación totales que se han dado en la empresa / Nº de empleados	Responsable de Recursos Humanos
Índice de motivación del empleado Media de resultados (Nº de preguntas/ Nº encuestas)	Excel
Nº áreas integradas en ERP/ nº áreas	Responsable de Informática



<b>INDICADORES DE SEGUNDO NIVEL</b>		
<i>Tienda (Charcutería)</i>	<i>Cafetería / Bodega</i>	<i>Tienda Online</i>
<b>Perspectiva Financiera</b>		
Variación de Ventas (mensual)	Variación de Ventas en los Desayunos	Variación de Ventas Online (mensual)
Eurowin	Eurowin	Eurowin
Variación de Gastos de Luz y Teléfono (mensual)	Variación de Ventas en los Almuerzos	<b>Perspectiva del Cliente</b>
Eurowin	Eurowin	Variación de Visitas Tienda Online (mensual)
Variación de Compras (anual)	Variación de Ventas en las Cenas	Google Analytics
Eurowin	Eurowin	% de clientes que realizan más de un pedido
<b>Perspectiva del Cliente</b>	Variación de Gastos de Luz y Teléfono (mensual)	Eurowin
Nº de clientes que pagan con la tarjeta / Nº de clientes totales	Eurowin	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>
Eurowin	Variación de Compras (anual)	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente (días).
% de productos pagados con la tarjeta	Eurowin	Agencia de Transportes
Eurowin	<b>Perspectiva del Cliente</b>	Número de devoluciones / Nº de pedidos.
<b>Perspectiva de</b>	Nº de clientes que pagan con la	Excel



<b>Procesos Internos</b>	tarjeta / N° de clientes totales	
Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente.	Eurowin	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>
Responsable de Tienda	% de desayunos pagados con la tarjeta	N° días que se supera el umbral (mes)
Número de reclamaciones / N° de pedidos.	Eurowin	Eurowin
Libro de Reclamaciones	<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	N° horas de formación / N° de empleados (año)
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Tiempos entre el pedido y la entrega al cliente. (min).	Responsable de Recursos Humanos
N° días que se supera el umbral (mes)	Responsable de Cafetería	Media de resultados (n° preguntas/n° encuestas)
Eurowin	Número de reclamaciones / N° de pedidos.	Excel
N° horas de formación / N° de empleados (año)	Libro de Reclamaciones	
Responsable de Recursos Humanos	<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	
Media de resultados (n° preguntas/n° encuestas)	N° días que se supera el umbral (mes)	
Excel	Eurowin	



Nº horas de formación / Nº de empleados (año)
Responsable de Recursos Humanos
Media de resultados (nº preguntas/nº encuestas)
Excel

*Tabla 24. Fuentes que Proporcionarían los Datos para Cada Uno de los Indicadores*

## 6.2. SOFTWARE DISPONIBLE EN EL MERCADO

Como se ha visto reflejado en el punto anterior, la empresa está suficientemente preparada para dotar al CMI de los datos necesarios para su correcto funcionamiento. Ahora, sería el momento de evaluar las alternativas de CMIs existentes en el mercado y valorar cual se ajusta más a las necesidades de Lamarca, examinando las ventajas y desventajas de cada software.

En el mercado existen multitud de empresas dedicadas al desarrollo de CMI para empresas. Nosotros hemos seleccionado las que hemos considerado más relevantes y más cercanas a la situación de Lamarca. A continuación se detallan las características del software CMI de varias empresas:

### 6.2.1. APESOFT (DATACYCLE SCORECARD)

ApeSoft es una compañía de software Business Intelligence basado en resultados Excel para análisis de información, presupuestación y planificación estratégica, fundada en 1994, con sede central en España y oficinas en Estados Unidos. ApeSoft tiene clientes en USA, América Latina, Europa y África.





La empresa provee soluciones de Business Intelligence a organizaciones y departamentos de diferentes tamaños para ayudar a: desplegar capacidades analíticas a todos los niveles, optimizar los procesos de toma de decisiones, mejorar la capacidad de adaptarse a los cambios dentro de un entorno competitivo y aumentar el rendimiento empresarial.

Datos clave de la empresa:

- Más de 300 clientes en todo el mundo.
- Más de 6.000 usuarios.
- Clientes en los principales sectores y tamaños de empresa.
- Fundada en 1994.
- Oficinas en Barcelona, Madrid, Atlanta y Washington DC.

DataCycle Scorecard es una solución que automatiza la generación y distribución de Cuadros de Mando. Ofrece un soporte integral al despliegue de la estrategia en la organización (mapa estratégico, indicadores y objetivos, metas, seguimiento de proyectos/iniciativas, planes de mejora) y la automatización de cuadros de mando operativos (indicadores y objetivos).



Figura 37. CMI ApeSoft.

Captura la información desde cualquier fuente de información de la empresa, calculando y almacenando los indicadores parametrizados para todos los niveles de detalle necesarios. Por último, la información se distribuye integrada en informes Excel.

Características:

- Integración de mapas estratégicos. Importa directamente los datos de metas, iniciativas e indicadores definidos con DataCycle SMap, la herramienta de diseño de mapas estratégicos.
- Captura de información de forma flexible y automática de cualquier fuente de datos, desde los ERP's y BBDD's más comunes del mercado (Oracle, SAP, SQL Server, AS400,...), hasta las hojas de cálculo que contienen información relevante para el Cuadro de Mando.
- BBDD de medidas. Repositorio donde se almacenan los cálculos y objetivos de diversos indicadores de forma segura y centralizada.
- Creación y parametrización de indicadores.
- Inserción y modificación de medidas y objetivos de indicadores vía web, teniendo en cuenta toda la configuración de privilegios de indicadores y dimensiones (área, unidad de negocio,...) para cada usuario. Especialmente



útil para aquellos indicadores que no pueden obtenerse de forma automática.

- Generación de Cuadros de Mando con resolución temporal, diaria y semanal.
- Planificación de la ejecución de Cuadros de Mando. Permite programar todo el proceso de generación de los Cuadros de Mando durante la noche o el fin de semana para optimizar el rendimiento de los sistemas de información.
- Seguimiento de proyectos o iniciativas estratégicas. Controla con DataCycle Scorecard el avance de los proyectos e iniciativas estratégicos de la organización.
- Visor Excel que integra en un solo informe 5 visiones: Mapa Estratégico, Visión Lineal y Gráfica de indicadores y objetivos, Seguimiento de proyectos o iniciativas (Matriz OVAR) y Plan de Mejora.

### 6.2.2. QLIKTECH (CLIKVIEW)

QlikTech orienta el Business Intelligence (BI) hacia los usuarios de empresa. Las soluciones de BI tradicionales se han convertido complejas pilas de software, que provocan una gran confusión e insatisfacción en los usuarios. Durante 18 años, esta empresa se ha dedicado a simplificar la toma de decisiones en empresas de todo tipo. Han sido pioneros en las nuevas formas de acceder a los datos, gestionarlos e interactuar con ellos. QlikView, la plataforma de Business Discovery de esta empresa, ha sido reconocida como una muy buena solución. Además, su amplia comunidad de usuarios, facilita el soporte y la mejora de la misma, ya que más de 25.000 empresas en más de 100 países utilizan QlikView, con una tasa de satisfacción de clientes del 96%.



Datos de impacto en los clientes:

- 96% de satisfacción del cliente.
- 186% de retorno de inversión.
- 23% de incremento de flujo de caja.
- 16% de incremento de beneficios.
- 20% de reducción de costes operativos.
- 34% de incremento de productividad por empleado.

La plataforma Business Discovery de QlikView aporta un BI a demanda que capacita a los usuarios del negocio para que tomen decisiones de forma innovadora.

QlikView permite que la empresa entienda su negocio desde una nueva perspectiva:

- Consolidando datos útiles procedentes de múltiples fuentes en una sola aplicación.
- Explorando las asociaciones entre los datos.
- Permitiendo una toma de decisiones social a través de una colaboración segura y en tiempo real.
- Visualizando los datos con unos gráficos atractivos y tecnológicamente avanzados.
- Buscando en la totalidad de datos, de forma directa e indirecta.



- Interactuando con aplicaciones, cuadros de mando y análisis interactivos.
- Accediendo, analizando y capturando datos de dispositivos móviles.
- Datos: análisis basados en ERP, CRM, data warehouses, bases de datos SQL, datos de Excel, etc.

QlikView para distribución minorista y mayorista.

Permite analizar clientes, productos y transacciones de todos los canales y mercados geográficos. Integra rápidamente datos de puntos de venta, comercialización, cadenas de abastecimiento, finanzas y sistemas de gestión de recursos para identificar los ingresos, márgenes y oportunidades de ganancias. Proporciona soporte autoguiado a los equipos de ventas minoristas y mayoristas de todas las ubicaciones, en cualquier momento.

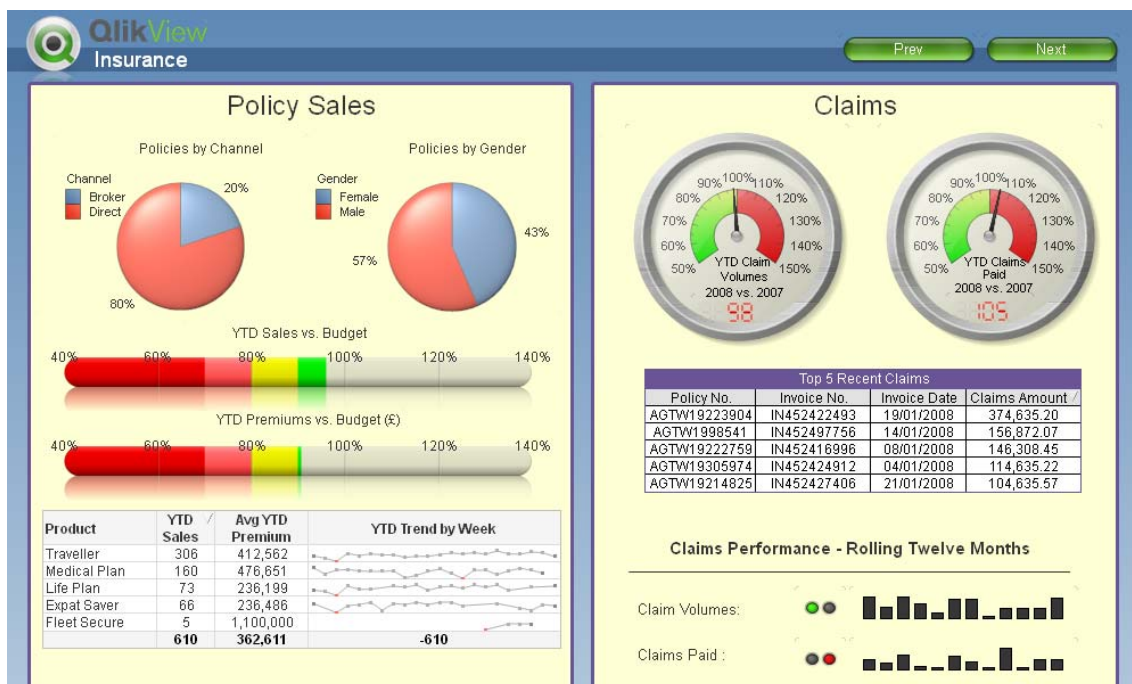


Figura 38. CMI QlikView.

Con esta aplicación, las principales empresas de ventas minoristas y mayoristas de todo el mundo pueden:



- Permitir el aumento de la productividad por canal, lugar y asociado mediante la capacidad de analizar y reaccionar ante esquemas de rendimiento y tendencias en tiempo real.
- Alinear la combinación correcta de productos y servicios por canal y lugar para retener las relaciones con los clientes más rentables.
- Reducir costes y mejorar la eficiencia de la cadena de suministros alineando pedidos, producción y programas de entrega según la demanda del consumidor.
- Optimizar las operaciones, mejorar los niveles de servicio y perfeccionar los sistemas TI.

### 6.2.3. MICROSTRATEGY (SCORECARDS AND DASHBOARDS)

MicroStrategy, es una empresa líder global en tecnología Business Intelligence, proporciona software integrado de informes, análisis y supervisión que permite a las empresas analizar los datos que tienen almacenados para tomar mejores decisiones empresariales. Muchas empresas eligen esta empresa debido a su facilidad de uso, sus análisis sofisticados y una óptima escalabilidad de datos y de usuarios.



Las soluciones de Business Intelligence de MicroStrategy, que cuenta entre sus clientes con centenares de las empresas internacionales más importantes, definen el estándar para todo el mundo. Su liderazgo como pioneros les ha hecho merecedores de elogios de publicaciones tecnológicas y empresariales de renombre como *Fortune*, *Intelligent Enterprise*, *Investors Business Daily*, *el Washington Post*, *Red Herring e Information Week*, así como de prominentes analistas del sector como el Gartner Group y el Patricia Seybold Group.



Figura 39. CMI MicroStrategy.

Los dashboard "cuadros de mando" de negocio proporcionan vistas completas y sencillas de los indicadores de negocio, permitiendo un conocimiento rápido de los datos en tiempo real. Las zonas rojas como niveles de inventarios límites, la caída del volumen de ventas, la reducción de los márgenes, son sencillamente identificables en este tipo de vistas intuitivas permitiendo acciones correctivas rápidas.

Capacidades de los cuadros de mando:

- Respuestas 10x más rápidas.
- Gestión de rendimiento corporativo, incluyendo análisis de escenarios, seguimiento de KPI y colaboración.
- Seguimiento personal o contribuciones de grupos de trabajo sobre los objetivos globales.
- Facilidad de uso, acceso inmediato a datos corporativos vía vistas resumidas.
- Consolidación de datos de múltiples y diversas fuentes de datos.
- Capacidad de navegación OLAP completa para análisis de detalle.





- Vistas personalizadas basadas en la función, grupo y selecciones.
- Interactividad de datos.
- Calidad a nivel de Pixel.
- Diversas perspectivas del negocio a través de pestañas independientes.
- Efectos visuales animados mostrados las tendencias a través del tiempo.
- Movilidad y portabilidad offline.
- Acceso online vía dispositivos móviles, archivos de email adjuntos o links y vía impresoras, fax y ficheros de servidor.
- Flexible, entrega eficiente basada en tiempo y eventos establecidos de forma individual por cada usuario o gestionados de forma centralizada.
- Objetos gráficos para la visualización de datos, incluyendo controles dinámicos de selector.
- Análisis predictivos y planificación.

#### 6.2.4. EVALUACIÓN DEL SOFTWARE DISPONIBLE

Una vez descritas algunas de las alternativas que existen en el mercado para la implantación del CMI en Lamarca, es interesante analizar los puntos fuertes y débiles de cada una, para que la dirección de la empresa pueda decidir sobre que alternativa prefieren, o si no les interesa ninguna de ellas. Para ello, realizamos un análisis donde se muestran las principales ventajas y desventajas de cada uno de los software. De esta forma, la empresa tendrá unos buenos elementos de juicio para tomar su decisión. A continuación se muestra una tabla comparativa de los tres software:

CARACTERÍSTICA	ApeSoft	QlikTech	MicroStrategy
Empresa española	✓	X	X
Sede en España	✓	✓	✓





Sede en más de 20 países	X	✓	✓
Captura de información de las principales bases de datos	✓	✓	✓
Captura de información de Excel	✓	✓	✓
Funciona en dispositivos móviles	X	✓	✓
Integración con Eurowin	●	●	●
Específico para distribución minorista y mayorista	X	✓	✓
Específico para establecimientos de comida y bebida	X	✓	X
Documentación online	✓	●	✓
Comunidad online	X	✓	X
Formación en inglés	✓	✓	✓
Formación en español	✓	●	●
Centro de soporte online	✓	✓	X
Teléfono gratuito de soporte	●	X	✓
Aplicación web	X	X	✓
Aplicación de escritorio	✓	✓	✓
Tiempo de implantación	1 mes	3 meses	10 días
Precio	5.995 €	Gratuito	5.000 €

Tabla 25. Tabla Comparativa de los tres Software.



### 6.3. COSTE DE LA IMPLANTACIÓN

En cuanto al coste de la implantación del sistema, varía en función de que empresas suministre el software y realice la implantación. A continuación se detalla el coste de implantación de cada una de las empresas contactadas para el desarrollo del software:

- ApeSoft: Ofrece una solución con todo incluido por un precio de 5.995€. La formación en este caso sería ilimitada, de forma que si llega un empleado nuevo a la empresa se le daría formación gratuita. El coste de mantenimiento y actualización del sistema se pagaría de forma anual (exceptuando el primer año) y tendría un coste de 1.000€ anuales.
- QlikTech: Esta empresa da la posibilidad de descargarse una aplicación gratuita (de 1 licencia) y desarrollar de forma intuitiva nuestro propio cuadro de mando. Esta solución no tendría ningún soporte y el desarrollo tendría que ser llevado a cabo por el personal de Lamarca. También ofrecen una aplicación con 5 licencias desarrollada e implantada por ellos con un precio de 13.000€ (incluyendo 1 año de mantenimiento). En este caso el mantenimiento anual sería de 600€.
- MicroStrategy: Trabajan con una solución basada en módulos. El módulo básico con 2 licencias de administrador y 23 licencias sólo para recibir informes costaría 5.000€, con un mantenimiento anual también de 5.000€. Este módulo sólo provee las herramientas para que seamos nosotros mismos los que desarrollemos nuestro propio cuadro de mando, esto requeriría de un gasto extra de personal con la formación adecuada para realizar esta tarea. También ofrecen otra solución en la que ellos se encargarían de el desarrollo del CMI y que tendría un coste de 12.000€, con una dedicación exclusiva para el desarrollo, de 3 consultores de software durante 10 días.



#### **6.4. COMPATIBILIDAD CON LOS SISTEMAS ACTUALES**

El aspecto más importante para poder poner en marcha el CMI es la compatibilidad entre los sistemas que utilizará la empresa para alimentar el CMI, y el propio CMI. En nuestro caso como todas las posibles soluciones que hemos escogido tienen soporte para la integración con las principales bases de datos del mercado y también con Excel, no debería haber ningún problema para alimentar el CMI a partir de los sistemas que Lamarca posee.

#### **6.5. GRADO DE COMPROMISO DE LA EMPRESA**

La empresa tiene que estar comprometida al 100% desde el principio con la filosofía del CMI para que este pueda desplegar todo su potencial y pueda suponer una ventaja competitiva importante respecto de la competencia. En el caso de Lamarca, toda la plantilla tiene que estar concienciada de la importancia que tiene esta herramienta y de lo importante que es nutrirla con datos veraces y actualizados para que el CMI se convierta en la herramienta encargada de llevar a la empresa a la consecución de sus objetivos, sin desviarse de los mismos.

#### **6.6. FORMACIÓN DEL PERSONAL Y LA DIRECCIÓN DE LA EMPRESA**

El CMI no puede establecerse en la empresa sin dar a los empleados y a la dirección de la empresa una formación adecuada. Los empleados deben de tener una idea clara de cuál es la herramienta que se está utilizando para dirigir la empresa, cuáles son los indicadores que marcan la marcha de la empresa en cada momento, cuál es su función a la hora de alimentar el CMI y cuáles pueden ser las repercusiones que el CMI puede tener sobre su trabajo. Por otro lado, la dirección de la empresa, debe recibir la formación adecuada para poder manejar el CMI, interpretar los datos que este arroja y reconfigurar los indicadores del mismo en función de la evolución de la empresa.



En el caso de Lamarca, sería muy recomendable que al menos los responsables de cada área, los responsables de cada centro y el director general de la empresa realizasen una formación extensa tanto antes de la implantación del software (para decidir si es viable su implantación), como posteriormente a su implantación (para formarlos en el manejo del software).



# CAPÍTULO 7

## *Conclusiones*



## CONCLUSIONES

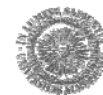
Podemos concluir, después de todo lo expuesto anteriormente que Grupo Lamarca no está en condiciones de abordar la implantación de un Cuadro de Mando Integral. Las razones las desglosamos en dos ámbitos:

1. Consideramos que debido a su forma de tomar decisiones, las cuales se basan en aprendizajes tácitos y no en una investigación y evaluación rigurosa, ni en una planificación a largo plazo, es prácticamente imposible implantar este tipo de herramientas que requiere por parte de la empresa una visión a largo plazo.
2. Por otra parte, nos encontramos con el problema de cómo nutrir el Cuadro de Mando Integral. Muchos de los indicadores que se han planteado deberían ser suministrados por su ERP, pero actualmente, el ERP no se encuentra en disposición de darlos por no tener contabilizados datos correctos. Además, los datos que no pueden ahora mismo ser suministrados por el ERP, realizarlos a mano por el personal es un trabajo demasiado costoso para llevarlo rigurosamente de acuerdo con las fechas necesarias. El coste de calcular los datos es mayor que el beneficio que pueden obtener.

Es por lo comentado, que se considera que antes de implantar una herramienta de estas características, deben hacer un paso previo que consiste en implantar la filosofía de planificar a largo plazo, que los objetivos sean conocidos por todos y contar con un sistema de información informatizado, unificado y fiable que le permita obtener los datos necesarios para alimentar el CMI.



*ANEXOS*



## ANEXOS

### 8.1. FICHA TÉCNICA DE INDICADORES

#### 8.1.3. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	
<b>Denominación</b>	Valoración media de satisfacción del personal
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar la satisfacción del personal.</li> <li>• Tomar decisiones en función de los datos obtenidos.</li> <li>• Mejorar la valoración media del personal.</li> </ul>
<b>Área/Responsable/s Funcional</b>	Área de Recursos Humanos/Director de recursos humanos.
<b>Definición</b>	Indicador que mide mediante encuestas de valoración de los empleados a través de preguntas valorables de 1 a 5. La media de estas valoraciones nos indicara el grado de satisfacción de los empleados.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ de preguntas}}{\text{N}^{\circ} \text{ de encuestas}}$
<b>Período de Evaluación</b>	Semestral
<b>Fuente</b>	Fichero Excel realizado y actualizado por el director de recursos humanos de la empresa, en el que aparecen los resultados obtenidos de las encuestas.





## FICHA DE INDICADORES

*Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento*

<b>Denominación</b>	Número de horas totales de formación que se han dado en la empresa por número de empleados.
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Tener una referencia de la formación que obtienen los empleados.</li><li>• Mantener un umbral de formación optima para el desempeño de sus funciones.</li></ul>
<b>Área/Responsable/s Funcional</b>	Área de Recursos Humanos/Director de recursos humanos.
<b>Definición</b>	Indicador que trata de medir para su mejora el número de horas de formación que recibe el personal para desempeñar adecuadamente sus funciones.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\frac{\text{Nº de horas totales de formación}}{\text{Nº de empleados}}$
<b>Período de Evaluación</b>	Anual
<b>Fuente</b>	Fichero Excel realizado y actualizado por el director de recursos humanos de la empresa, en el que se recoge la formación dada al personal.



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	
<b>Denominación</b>	Número de áreas integradas en el ERP de la empresa.
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar todas las áreas de empresa en el ERP para tener un acceso rápido a la información.</li> <li>• Controlar el número de áreas de la empresa que están integradas en el ERP.</li> </ul>
<b>Área/Responsable/s Funcional</b>	Área de Informática/Director de Informática.
<b>Definición</b>	El objetivo final es que todas las áreas de la empresa estén integradas en el ERP. Gracias a este indicador podremos medir en que punto de integración nos encontramos.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ áreas integradas en ERP}}{\text{N}^{\circ} \text{ de áreas}}$
<b>Período de Evaluación</b>	Anual
<b>Fuente</b>	Software ERP Eurowin



## 8.1.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva del Procesos Internos</i>	
<b>Denominación</b>	Plazo medio, en días, de suministro de los proveedores
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar un control del periodo de procesamiento de las materias primas.</li><li>• Tomar decisiones de stock en base a este valor.</li><li>• Reducir el tiempo de aprovisionamiento.</li></ul>
<b>Área/Responsable Funcional</b>	Área de compras/Director de compras
<b>Definición</b>	Indica el tiempo medio que los proveedores tardan en servir las provisiones.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\frac{\sum_n^1 \text{Plazo Medio de Suministro de los Proveedor}_i}{N^{\circ} \text{ de Proveedores}}$
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Fichero Excel realizado y actualizado por el director de compras de la empresa, en el que aparece el plazo medio de suministro de los proveedores.



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	
<b>Denominación</b>	Valoración de calidad de los procesos realizados.
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Medir el número de certificaciones ISO.</li></ul>
<b>Área/Responsable Funcional</b>	Área de Calidad/Director de calidad.
<b>Definición</b>	Indica el número de certificaciones ISO que tiene la empresa.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	Nº de certificaciones ISO
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Documentos aportados por la empresa certificadora.



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	
<b>Denominación</b>	Productividad de los empleados.
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar la productividad de ventas de los empleados.</li><li>• Conocer el umbral de empleados óptimo.</li><li>• Medir si los incentivos aplicados tienen repercusión en la productividad.</li></ul>
<b>Área/Responsable Funcional</b>	Área de Recursos Humanos/Director de recursos humanos.
<b>Definición</b>	Indica porcentual de la productividad de los empleados comparando un mes con otro.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\left( \frac{\frac{Ventas_n}{N^{\circ} \text{ empleados}_n}}{\frac{Ventas_{n-1}}{N^{\circ} \text{ empleados}_{n-1}}} - 1 \right) * 100$
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Fichero Excel realizado y actualizado por el director de recursos humanos de la empresa, en el que aparece la productividad de los empleados.



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	
<b>Denominación</b>	Número de visitas recibidas en la página web.
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el número de visitas que está recibiendo la página web.</li> <li>• Tomar decisiones en base a los datos obtenidos.</li> <li>• Aumentar el número de visitas totales recibidas.</li> </ul>
<b>Área/Responsable Funcional</b>	Área de informática/Director de informática.
<b>Definición</b>	Índice que refleja el número de vistas obtenidas en la página web.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	<i>Nº de visitas obtenidas en la web</i>
<b>Período de Evaluación</b>	Diario
<b>Fuente</b>	Google Analytics



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	
<b>Denominación</b>	Número de productos que se venden del total de productos en cartera.
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar el número de productos que se venden del total.</li><li>• Tomar decisiones en base a este dato.</li><li>• Aumentar el número de productos que se venden del total de productos de la cartera.</li></ul>
<b>Área/Responsable Funcional</b>	Área de informática/Director de informática.
<b>Definición</b>	Índice que refleja el número de productos que se están vendiendo de la cartera de productos.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\left( \frac{\text{Nº productos vendidos}}{\text{Total productos de la cartera}} \right) * 100$
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Software ERP Eurowin



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva de Procesos Internos</i>	
<b>Denominación</b>	Tiempo medio de respuesta de las pantallas.
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar el tiempo medio de respuesta de las pantallas.</li> <li>• Mejorar el tiempo medio de respuesta de las pantallas.</li> </ul>
<b>Área/Responsable/s Funcional</b>	Área de informática/Director de informática.
<b>Definición</b>	A través de este indicador tratamos de medir que tan operativas son las pantallas. Un tiempo excesivo disminuirá la productividad de los empleados.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	<i>Tiempo (seg) medio de respuesta de las pantallas</i>
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Personal responsable de la sección.





## 8.1.3. PERSPECTIVA DEL CLIENTE

<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva del Cliente</i>	
<b>Denominación</b>	Grado de fidelización de los clientes con la empresa.
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fidelizar los clientes actuales.</li><li>• Conocer los hábitos de consumo del cliente.</li><li>• Aumentar su frecuencia de visita y consumo.</li><li>• Analizar la información contenida en el software para la toma de decisiones acertadas.</li><li>• Rentabilizar la empresa.</li></ul>
<b>Área/Responsable Funcional</b>	Área de Marketing/Analista de Marketing
<b>Definición</b>	Representa el grado de fidelización de los clientes a través de la utilización de la tarjeta de puntos para el consumo o compra de productos.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\frac{\text{Nº de Clientes que Pagan con la Tarjeta de Fidelización}}{\text{Nº de Clientes Totales}} * 100$ <p style="text-align: center;"><i>% de desayunos o productos pagados con la tarjeta</i></p>
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Esta información se obtendrá del software de fidelización LCS (Loyal Control System) implantado en la empresa.



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva del Cliente</i>	
<b>Denominación</b>	Índice de Satisfacción del Cliente
<b>Objetivo</b>	Detectar a través del seguimiento "Post-Venta", el nivel de satisfacción de los clientes por los servicios brindados.
<b>Área/Responsable Funcional</b>	Área de Marketing/Analista de Marketing
<b>Definición</b>	Representa la percepción promedio de los clientes o usuarios de los servicios recibidos en relación factores tales como : el rendimiento percibido, las expectativas, calidad, atención, relación precio- servicio, etc.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	<i>Rendimiento Percibido – Expectativa = Grado de Satisfacción</i>
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	El % de satisfacción se obtendrá según encuesta realizada al cliente por el servicio recibido.



## FICHA DE INDICADORES

*Perspectiva del Cliente*

<b>Denominación</b>	Posicionamiento en el Social Media Marketing
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Comprender el rendimiento de la página.</li><li>• Optimizar la publicación de contenidos para que las personas hablen de la empresa.</li><li>• Conocer qué contenidos tienen más eco entre el público.</li></ul>
<b>Área/Responsable Funcional</b>	Área de Marketing/Analista de Marketing
<b>Definición</b>	Representa la gestión de la imagen pública, la reputación online, el incremento del tráfico hacia la página web, una comunicación más directa con los clientes y la satisfacción de estos.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Nº de personas que han visto las publicaciones en Facebook</i></li><li>• <i>% de personas que han creado una historia relativa a la publicación en Facebook</i></li></ul>
<b>Período de Evaluación</b>	Por temporada.
<b>Fuente</b>	Este indicador se obtendrá de las estadísticas de la página de Facebook de la empresa reflejado en el alcance y difusión de las publicaciones realizadas.



## 8.1.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva Financiera</i>	
<b>Denominación</b>	Variación de ventas en los establecimientos
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los ingresos de la empresa.</li> <li>• Comparar las ventas actuales de los canales físicos con las ventas obtenidas el año anterior.</li> <li>• Realizar acciones promocionales en base al nivel de ventas.</li> <li>• Detectar que áreas de negocio físicas funcionan mejor y cuales funcionan peor.</li> <li>• Obtener un aumento en las ventas del 10%.</li> </ul>
<b>Área / Responsable Funcional</b>	Área de Finanzas / Director Financiero
<b>Definición</b>	Mide la variación de ventas de los establecimientos, en porcentaje, de este mes, respecto de la media de los meses del año anterior.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\frac{\text{Ventas}_n}{\text{Ventas}_{n-1}} * 100$
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Base de datos de Eurowin, que es el ERP implantado en la empresa actualmente.



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva Financiera</i>	
<b>Denominación</b>	Variación de las ventas online
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar los ingresos de la tienda online.</li><li>• Comparar las ventas actuales de la tienda online con las ventas obtenidas el año anterior.</li><li>• Realizar acciones promocionales en Internet en base al nivel de ventas.</li><li>• Evaluar de forma independiente la evolución de la tienda online respecto de las otras áreas de negocio.</li><li>• Obtener un aumento en las ventas del 1000%.</li></ul>
<b>Área / Responsable Funcional</b>	Área de Finanzas / Director Financiero
<b>Definición</b>	Mide la variación de ventas de la tienda online, en porcentaje, de este mes, respecto de la media de los meses del año anterior.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\frac{\text{Ventas}_n}{\text{Ventas}_{n-1}} * 100$
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Base de datos de Eurowin, que es el ERP implantado en la empresa actualmente.



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva Financiera</i>	
<b>Denominación</b>	Variación de los gastos de luz
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los gastos de luz y electricidad de la empresa.</li> <li>• Comparar el gasto de electricidad actual de la empresa con el gasto obtenido el año anterior.</li> <li>• Realizar acciones para reducir el gasto energético y mejorar la eficiencia.</li> <li>• Evaluar el resultado de las acciones llevadas a cabo.</li> <li>• Reducir el gasto de electricidad en un 20%.</li> </ul>
<b>Área / Responsable Funcional</b>	Área de Finanzas / Director Financiero
<b>Definición</b>	Mide la variación del gasto de electricidad, en porcentaje, de este mes, respecto de la media de los meses del año anterior.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\left( \frac{\frac{Gastos\ Luz_n}{Gastos\ Totales_n}}{\frac{Gastos\ Luz_{n-1}}{Gastos\ Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Base de datos de Eurowin, que es el ERP implantado en la empresa actualmente.



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva Financiera</i>	
<b>Denominación</b>	Variación de los gastos de teléfono
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar los gastos de teléfono de la empresa.</li><li>• Comparar el gasto de teléfono actual de la empresa con el gasto obtenido el año anterior.</li><li>• Realizar acciones para reducir el gasto de teléfono.</li><li>• Evaluar el resultado de las acciones llevadas a cabo.</li><li>• Reducir el gasto de electricidad en un 20%.</li></ul>
<b>Área / Responsable Funcional</b>	Área de Finanzas / Director Financiero
<b>Definición</b>	Mide la variación del gasto de teléfono, en porcentaje, de este mes, respecto de la media de los meses del año anterior.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\left( \frac{\frac{\text{Gastos Teléfono}_n}{\text{Gastos Totales}_n}}{\frac{\text{Gastos Teléfono}_{n-1}}{\text{Gastos Totales}_{n-1}}} - 1 \right) * 100$
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Base de datos de Eurowin, que es el ERP implantado en la empresa actualmente.



<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva Financiera</i>	
<b>Denominación</b>	Variación del gasto en la compra de materias primas
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controlar los gastos en materias primas de la empresa.</li> <li>• Comparar el gasto de materias primas actual de la empresa con el gasto obtenido el año anterior.</li> <li>• Adecuar el gasto en la compra de materias primas a las necesidades reales de la empresa.</li> <li>• Realizar acciones para reducir el gasto en materias primas.</li> <li>• Evaluar el resultado de las acciones llevadas a cabo.</li> <li>• Reducir el gasto en compras en un 30%.</li> </ul>
<b>Área / Responsable Funcional</b>	Área de Finanzas / Director Financiero
<b>Definición</b>	Mide la variación del gasto en la compra de materias primas, en porcentaje, de este año, respecto del año anterior.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\left( \frac{\frac{Compras MP_n}{Gastos Totales_n}}{\frac{Compras MP_{n-1}}{Gastos Totales_{n-1}}} - 1 \right) * 100$
<b>Período de Evaluación</b>	Anual
<b>Fuente</b>	Base de datos de Eurowin, que es el ERP implantado en la empresa actualmente.





<b>FICHA DE INDICADORES</b>	
<i>Perspectiva Financiera</i>	
<b>Denominación</b>	Plazo medio, en días, de pago a los proveedores
<b>Objetivo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Controlar cual es el plazo medio de pago a proveedores.</li><li>• Optimizar el plazo de pago a proveedores para mejorar la liquidez de la empresa.</li><li>• Negociar con los proveedores para aumentar lo máximo posible el plazo de pago.</li><li>• Evaluar y armonizar el plazo de pago a proveedores durante todo el año.</li><li>• Mantener un plazo medio de pago a proveedores superior a 80 días.</li></ul>
<b>Área / Responsable Funcional</b>	Área de Finanzas / Director Financiero
<b>Definición</b>	Muestra cual es el plazo medio de pago a los proveedores que tiene la empresa en días.
<b>Nivel de Análisis</b>	Primer Nivel: Dirección
<b>Cálculo</b>	$\frac{\sum_n^1 \text{Plazo Pago Proveedor}_i}{N^{\circ} \text{ de Proveedores}}$
<b>Período de Evaluación</b>	Mensual
<b>Fuente</b>	Fichero Excel realizado y actualizado por el director financiero de la empresa, en el que aparece el plazo de pago actual de cada proveedor.



## BIBLIOGRAFÍA

- [1] Kaplan R.S. y Norton D.S.: "EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL". Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- [2] Kotler P. "DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA". Octava Edición, Pearson Educación, 2003.
- [3] Kotler P. y Armstrong G.: "FUNDAMENTOS DE MARKETING". Sexta Edición, Pearson Educación, 2003.
- [4] Olve N.G., Roy J. y Wetter M.: "IMPLANTANDO Y GESTIONANDO EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL". Barcelona, Gestión 2000, 2002.
- [5] Verlag S.P.: "DOMINAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL". Barcelona, Gestión 2000, 2003.
- [6] Kaplan R.S. y Norton D.S.: "CÓMO UTILIZAR EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL". Barcelona, Gestión 2000, 2001.
- [7] Porter M.: "ESTRATEGIA COMPETITIVA: TÉCNICAS PARA EL ANÁLISIS DE LOS SECTORES INDUSTRIALES Y DE LA COMPETENCIA". Grupo Editorial Patria, 2000.
- [8] Porter M.: "SER COMPETITIVO: NUEVAS APORTACIONES Y CONCLUSIONES". Deusto S.A. Ediciones, 2003.