



CEEI Ciudad Real
Centro Europeo de
Empresas e Innovación



INDICE

| | | |
|-----------|--|----|
| 1. | LA INNOVACIÓN, ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL | 3 |
| 2. | ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR | 6 |
| 3. | PLAN ESTRATÉGICO v/s CUADRO DE MANDO INTEGRAL | 12 |
| | 1. Perspectiva Financiera | 17 |
| | 2. Perspectiva del Cliente | 19 |
| | 3. Perspectiva del Proceso Interno | 21 |
| | 4. Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje | 22 |
| 4. | IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL | 25 |
| | Fase 1: Planificación | 26 |
| | Fase 2: Análisis y recopilación de información | 27 |
| | Fase 3: Definición de la estrategia | 27 |
| | Fase 4: Fijación de indicadores | 27 |
| | Fase 5: Establecimiento de iniciativas y tareas | 27 |
| | Fase 6: Configuración del cuadro de mando integral | 28 |
| 5. | CÓMO ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO | 32 |
| 6. | EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA | 35 |
| 7. | CINCO CASOS PRÁCTICOS | 41 |
| | Caso I | 41 |
| | Caso II | 43 |
| | Caso III | 44 |
| | Caso IV | 45 |
| | Caso V | 47 |





LA INNOVACIÓN, ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Tradicionalmente, la innovación ha estado casi siempre ligada a un contexto exclusivamente industrial y tecnológico. Sin embargo, ésta también puede basarse en la detección de una nueva línea comercial o en la capacidad de las empresas para mantener la mayor cuota de mercado posible. Esas ventajas competitivas, abarcan desde unos niveles de inversión e investigación básica elevados, hasta los más pequeños cambios en el diseño o en la forma de presentar un producto ya existente, así como la fabricación y apoyo en el mercado del mismo.

En ese proceso las empresas deben asumir que la innovación afecta a todas sus áreas funcionales, desde la del diseño y el desarrollo de bienes y servicios, la comunicación y el marketing, hasta la internacionalización, los recursos humanos, los procesos o la gestión empresarial.

Por otra parte, la necesidad de adecuarse mejor y más rápido al avance tecnológico y al actual mundo competitivo y globalizado precisa de la adopción de una serie de medidas por parte de las empresas para alcanzar el nivel de competitividad que demandan los mercados y optimizar la consecución de resultados.

En este sentido, disponer de información que aporte conocimiento sobre los aspectos que tecnológicamente son más importantes para la industria, permitiendo además identificar aquellas tecnologías y procedimientos que es necesario adoptar o mejorar para cumplir los objetivos estratégicos es indispensable para el mantenimiento de las ventajas competitivas.

El reto para cualquier empresa está en la capacidad de generar valor añadido a sus clientes, un valor diferencial que justifique el "plus" de precio y que permita a la empresa mantener un equilibrio en sus ingresos. Dado el ciclo económico que la economía atraviesa en la actualidad, es ahora más que nunca cuando la innovación se presenta como un elemento clave y crítico para la supervivencia y desarrollo a largo plazo de las empresas.

Para facilitar su aparición se debe comenzar por el desarrollo de un análisis exhaustivo de la organización tanto a nivel interno como externo para presentar un conjunto de actuaciones que ofrezcan soluciones claras y realistas que ayuden a las empresas a identificar esa demanda diferencial, para poder aprovechar las oportunidades derivadas de la misma y/o montar su propio plan defensivo, protegiéndose de las amenazas identificadas.

En este contexto, la finalidad del presente manual es la definición y desarrollo de un plan estratégico que culmine con la implantación de un cuadro de mando integral de manera que las empresas puedan basar su estrategia empresarial innovadora en aspectos tecnológicos, organizativos o comerciales a través de la detección de ventajas competitivas.

Para llevar a cabo un plan de estas características, en primer lugar, se considera oportuno detallar una serie de aspectos fundamentales para la consolidación de un proyecto de innovación empresarial.

Se debe profundizar en los objetivos y la metodología a seguir para el desarrollo de la estrategia, teniendo en cuenta dos procedimientos clave para la detección de áreas con potencial innovador: el estudio interno de la organización a través del análisis de la cadena de valor y la evaluación de la capacidad innovadora de la empresa. (Apartado 2).

El siguiente paso es la implantación de un cuadro de mando integral para conocer en todo momento si la compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos a través de indicadores que muestran el grado de consecución de los objetivos.

Para ello, es necesario tener en cuenta otros aspectos tales como la motivación del personal de la empresa, la demanda de los clientes, los cambios del mercado, etc. (Apartado 3).

A continuación, se explica como se desarrolla e implanta en la práctica el plan estratégico. (Apartados 4 y 5).

Finalmente el presente manual concluye con la exposición de cinco tipos de planes estratégicos aplicados a otras tantas empresas de la provincia de Ciudad Real que sirven como referencia para que otras empresas puedan tener una idea aproximada sobre el concepto y metodología de implantación de los mismos. (Apartado 6).





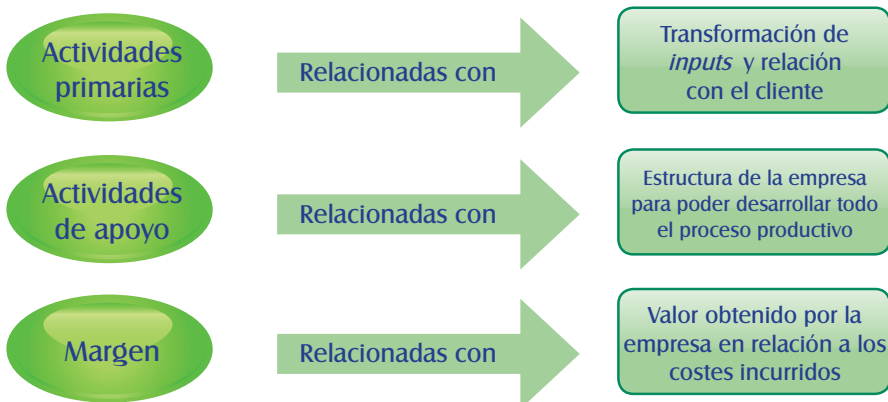
ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

La Cadena de Valor es una herramienta gerencial que permite a la empresa identificar aquellas actividades o fases que pudieran aportarle un mayor valor añadido al producto final.

El término fue introducido por Michael E. Porter en su libro *Ventaja Competitiva (Competitive Advantage)* al hacer referencia a la diferenciación entre una organización y sus competidores, lo que ayuda a definir el posicionamiento en el sector mediante la disgregación de actividades así como su interacción.

Se basa en la idea de que la empresa está formada por una secuencia de actividades diseñadas para añadir valor al producto o servicio según se avanza por las distintas fases, hasta que se llega al cliente final. Consiste pues en descomponer el negocio en unidades organizativas y cada área en las actividades estratégicas que la constituyen, con el objetivo de identificar fuentes de ventajas competitivas actuales y potenciales.

Según Porter, una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:



Las Actividades Primarias que son aquellas que tienen que ver con el producto:

- ▶ Logística de entrada (recepción, almacenamiento, manipulación de materiales, inspección interna, devoluciones, inventarios,...)
- ▶ Operaciones (proceso de fabricación, ensamblaje, mantenimiento de equipos, mecanización, embalaje...)
- ▶ Logística de salida (gestión de pedidos, horarios, almacenamiento de producto terminado, transporte...)
- ▶ Marketing y ventas (comercialización, selección del canal de distribución, publicidad, promoción, política de precio...)
- ▶ Servicios (reparaciones de productos, instalación, mantenimiento, servicios post – venta, reclamaciones, reajustes del producto...)

Las Actividades de Soporte o apoyo a las actividades primarias que son:

- ▶ Infraestructura empresarial (administración, finanzas, contabilidad, calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia...)
- ▶ Gestión de los recursos humanos (selección, contratación, formación, incentivos...)
- ▶ Desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, diseño, saber hacer, procedimientos, I+D...)
- ▶ Abastecimiento (compras de materias primas, consumibles, equipamientos, servicios...)

El Margen, que es la diferencia entre el valor total obtenido y los costes incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Se trata de un método muy utilizado para el análisis interno empresarial que puede representarse de la siguiente forma:



Este análisis permite a la empresa la identificación de aquellos factores clave de exclusividad. De este modo, se podrán definir aquellas áreas que le aportan menor valor añadido a la empresa así como otras en las que tiene potencial para destacar. Se trata pues de una herramienta que proporciona una visión global de la empresa y permite diseñar e implementar un estado futuro mejor.

Se debe tener en cuenta que aunque el Análisis de la Cadena de Valor parece de fácil comprensión, su aplicación práctica supone aparte de realizar un análisis profundo del producto, servicio o proceso objeto de mejora, dar un enfoque innovador para encontrar otras alternativas que conduzcan a la obtención de alguna ventaja competitiva sostenible en el tiempo.



Cabe señalar que conseguir ventajas competitivas sostenibles no significa obtener avances espectaculares o incluir cambios radicales. En la mayoría de los casos el proceso radica en que el cambio es un avance gradual producido a través de una secuencia de pequeñas mejoras acumulativas.

Por otra parte, la obtención de ventajas competitivas sostenibles requiere un conocimiento del conjunto total de actividades generadoras de valor de las cuales la empresa y sus competidores forman parte.

Normalmente, hay una especialización de funciones y cualquier empresa como unidad es parte de un sistema de valor más amplio, el cual crea un producto o servicio determinado.

Por tanto, estudiar únicamente la posición interna de la empresa no es suficiente para entender como se crea valor. Gran parte de la creación de valor tiene lugar en las cadenas de aprovisionamiento y distribución, por lo que es necesario analizar

y comprender este proceso en su totalidad. Esto implicar tomar en consideración al menos tres cadenas de valor adicionales o eslabones, la cadena de valor de los proveedores, de los canales de distribución y de los clientes.



En definitiva, se logrará una ventaja competitiva sostenible cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor que sus rivales, siempre teniendo en cuenta el sistema de valor del que forma parte la compañía.

De un modo genérico, los beneficios principales derivados de esta herramienta pueden resumirse en los siguientes:

- ▶ Conocer las actividades y estrategias susceptibles de crear una ventaja competitiva en la empresa.
- ▶ Mejorar la gestión interna.
- ▶ Incrementar el grado de satisfacción de los clientes.
- ▶ Adaptar el precio al valor del producto percibido por el cliente.
- ▶ Analizar la evolución de los propios costes de la empresa y de sus competidores, implicando una labor de vigilancia.
- ▶ Anticiparse en el mercado, ya que los productos y servicios se adaptan a los atributos que valoran los clientes.

Por otra parte, se debe señalar que, si bien es cierto que el factor tecnológico está presente en gran parte de la posible estructuración de la cadena de valor de cualquier compañía, esta última también incluye actividades no necesariamente basadas en tecnología, tales como:

CAMBIOS EN LA CADENA DE VALOR NO NECESARIAMENTE TECNOLÓGICAS

Fabricación de un nuevo producto o introducción de un cambio cualitativo en uno ya existente.

Mejora o introducción de un proceso.

Apertura de un nuevo mercado.

Cambios en la organización.

Revisión de la Política de Medioambiente y Calidad.

Una vez delimitado el modelo de gestión empresarial y enfocado el modelo de referencia que intente englobar las líneas fundamentales de la dirección estratégica de la empresa, a partir del análisis de la cadena de valor, se puede poner en marcha un plan estratégico con el fin de implantar un cuadro de mando integral.

Esquemáticamente:



3

PLAN ESTRATÉGICO v/s CUADRO DE MANDO INTEGRAL

La planificación se define como el "Análisis de la información más relevante de la empresa pasada y presente, junto con una previsión o estimación de la evolución futura, en base a la cual se pueda establecer un plan de acción que conduzca a lograr los objetivos".

Por otra parte, la estrategia puede definirse como aquel comportamiento empresarial que da respuesta a los continuos cambios que se producen en el entorno (necesidades de los clientes, nuevas tecnologías, nuevos mercados...) para adaptarse y adquirir mayores ventajas competitivas.

Por tanto, la planificación estratégica se basa en establecer los objetivos por parte de los responsables de la empresa y desarrollar las políticas necesarias para su cumplimiento teniendo en cuenta los continuos cambios del entorno, de forma que se definan los recursos necesarios y se establezcan las pertinentes prioridades de actuación.

Se trata pues de un instrumento que recoge todo el proceso de desarrollo realizado en una empresa de manera formalizada y estructurada.



A la hora de definir la estrategia a llevar a cabo en una empresa existen, básicamente, dos opciones: optar por una de las ya conocidas, que se han desarrollado anteriormente con sus correspondientes modificaciones, o crear una nueva, adaptándola totalmente a las necesidades de la empresa pasando por las siguientes etapas:



Tras el pertinente análisis empresarial, el siguiente paso será la definición de objetivos. Éstos se definen a partir de una jerarquía en la que los objetivos de orden inferior son desarrollados a partir de los de orden superior.



Los objetivos generales son aquellos basados en la visión y misión de la empresa, parten de la alta dirección, afectan a la empresa en su conjunto y tienen un horizonte temporal a largo plazo (3-5 años).

A partir de estos objetivos generales se establecen los específicos, que con un horizonte temporal a corto plazo y girando en torno a los ejes estratégicos, se delimitan a dos niveles:

- ▶ **Objetivos funcionales:** se definen por áreas departamentales
- ▶ **Objetivos operativos:** se centran en operaciones concretas

Cabe señalar que todos ellos pueden ser cuantitativos o cualitativos, pero siempre se deben tener en cuenta las siguientes variables:

- ▶ Fijación de un horizonte temporal.
- ▶ Coherencia entre sí.
- ▶ Facilidad de medida para poder cuantificar los resultados.

Una vez establecidos los objetivos y puesto en marcha el plan será aconsejable conocer en todo momento el grado de consecución de los mismos a fin de subsanar aquellas desviaciones difíciles de corregir si no se detectan a tiempo.

Para ello existe una herramienta de control que dispone de una serie de indicadores a través de los cuales se puede saber si la empresa está cumpliendo las metas previstas en la estrategia de innovación, el cuadro de mando integral.

El concepto de Cuadro de Mando Integral – CMI (Balanced Scorecard – BSC) se presentó en 1992 en la revista Harvard Business Review, haciendo referencia a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores.

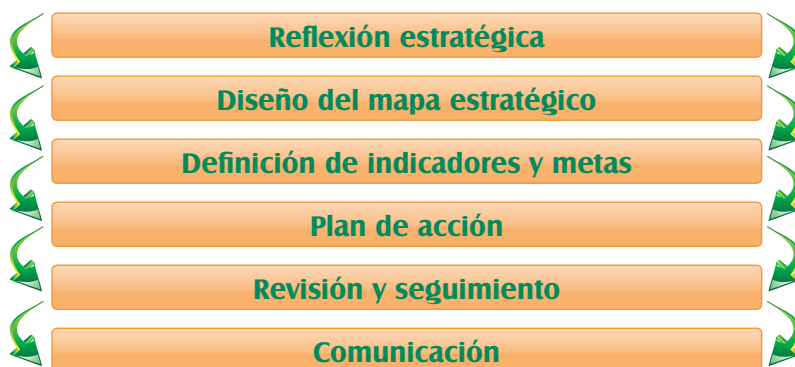
Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantearon el CMI como un sistema de administración, que va más allá de la perspectiva financiera con la que los dirigentes empresariales acostumbran a evaluar la marcha de su compañía.

“Lo que mides es lo que obtienes”, así comienza la publicación que dio origen al concepto de CMI. Implícitamente, plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles, ya que como se afirma habitualmente en el ámbito de la calidad, *“todo lo que se puede medir, se puede mejorar”*.

Se trata en definitiva de un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia que proporciona a los administradores una mirada que abarca las prestaciones fundamentales del negocio, es decir, una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. O dicho de otra forma, un instrumento de ayuda que permite expresar los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para cumplir con los planes estratégicos empresariales.



El proceso a seguir para su implantación puede resumirse así:



Tras la reflexión estratégica que surge del análisis empresarial, se procede al diseño del mapa estratégico que representa, de forma gráfica, la forma en la que los indicadores están vinculados dentro de su correspondiente perspectiva y con las demás. Se trata de la representación gráfica de la estrategia que estará formada por las cuatro perspectivas (financiera, cliente, procesos y aprendizaje), las líneas estratégicas y las relaciones causa-efecto establecidas entre los objetivos, lo que resulta fundamental para valorar la importancia relativa de cada objetivo estratégico.

El proceso se inicia con la definición de los indicadores y el establecimiento de las metas que concretan el nivel de resultados esperado:

▶ El indicador sirve para medir el grado de cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para cada uno de ellos es necesario definir la perspectiva en la que se enmarca, el objetivo que mide, la frecuencia con la que será revisado, y la persona responsable de ello.

Para seleccionarlos se deben tener en cuenta diversas cuestiones:

- ❶ ¿El objetivo se puede medir a través del indicador deseado?
- ❷ ¿Es posible modificar el comportamiento de los trabajadores en ésta dirección?
- ❸ ¿Es viable la recogida de información necesaria?
- ❹ ¿Se encuentra el indicador dentro del ámbito de actuación del responsable escogido?
- ❺ ¿Se puede influir sobre él a corto plazo?

▶ Las metas son los objetivos numéricos que se fijan para cada indicador y periodo temporal establecido. Habitualmente se fijan con un horizonte temporal de entre 3 y 5 años, coincidente con el periodo de implantación del plan.

A través de ellas se deben obtener valores que se puedan comparar con otros pasados, pero si no existiera esta posibilidad, se pueden realizar estimaciones para cuando haya datos.

Tal y como se señaló, tanto los indicadores como las metas se encuentran integrados en su correspondiente perspectiva, definiéndose cuatro según el ámbito de actuación al que se refiera:



I. Perspectiva Financiera

Desde el punto de vista de CMI, esta perspectiva mostrará los resultados de las decisiones estratégicas que se hayan tomado en las otras tres perspectivas.

Se trata de describir lo que los propietarios de la empresa esperan con respecto al crecimiento, rentabilidad, riesgos financieros, estrategias de costes e inversiones, cantidad máxima permisible de cuentas por cobrar, etc. En otras palabras, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores financieros.

Es importante mencionar que éstos están basados en la contabilidad financiera y, por tanto, muestran el pasado.

El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata, sino que deben efectuarse cierres que aseguren que la información es completa y consistente.

Por tanto, los objetivos de la perspectiva financiera se ocupan generalmente de los siguientes aspectos: ingresos, rentabilidad, estructura financiera, gastos, inversiones, productividad, gestión de activos...



En cuanto a los indicadores, entre los más comunes se encuentran:

- | | |
|---|--------------------------------------|
| → Beneficio neto | → ROI (Rentabilidad de la inversión) |
| → Cash - flow | → Índice de solvencia |
| → Beneficio por empleado | → Índice de liquidez |
| → ROE (Rentabilidad sobre recursos propios) | → Deuda a c/p |

Se debe tener en cuenta que hay que considerar la situación del negocio dentro del ciclo de vida del producto, ya que por ejemplo en la fase de introducción del mismo es muy probable que los rendimientos sean negativos sin que esto sea una mala señal, por el contrario en la fase de madurez, es fundamental que los ratios presenten buenos resultados, ya que de lo contrario se puede llegar demasiado pronto a la fase de declive.



2. Perspectiva del Cliente

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface la demanda y por qué el comprador acepta pagar por ello, lo que implica que esta parte del proceso es el eje central del cuadro de mando.

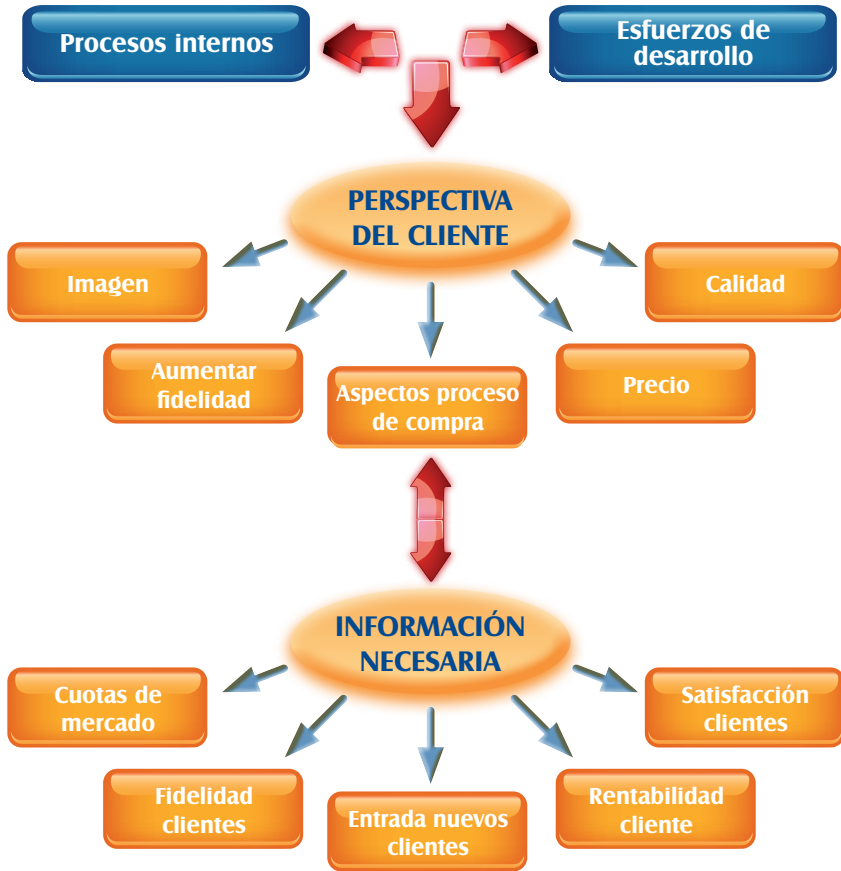
Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo las necesidades de la demanda, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se irá debilitando progresivamente.

Por tanto, la importancia del concepto de satisfacción de cliente se encuentra en la actualidad ampliamente extendida. Es necesario determinar cuáles son las preferencias y necesidades de los compradores y que se puede hacer desde la empresa para garantizar la prestación de un óptimo servicio.

Con el fin de conseguir la fidelización, las compañías deben examinar exhaustivamente todos los aspectos del proceso de compra. Por ejemplo, si se trata de un producto intermedio para un cliente industrial, se ha de saber si éste es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes o, por el contrario, no es demasiado significativo. Se tiene que descubrir la importancia que se le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones,...

La perspectiva de cliente tiene una importancia crucial a la hora de llevar a cabo la implantación del cuadro de mando integral, ya que los clientes son la piedra angular de cualquier empresa, sin los cuales no puede sobrevivir.

De ahí la importancia no sólo de satisfacer sus necesidades en el momento que se les presenten sino de satisfacerlas mejor que la competencia, con el objetivo de conseguir la fidelización.



Los indicadores más habituales de la perspectiva del cliente, necesitan básicamente de la siguiente información:

- ➔ Cuota de mercado
- ➔ Fidelidad de los clientes
- ➔ Frecuencia de compra del cliente
- ➔ Entradas de nuevos clientes
- ➔ Porcentaje de devoluciones
- ➔ Rentabilidad del cliente
- ➔ Satisfacción de los clientes con el producto/servicio

También es importante conocer cualquier cambio en las preferencias o actitudes de la demanda. Una posibilidad es el desarrollo de encuestas de satisfacción, además de estar muy atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, frecuencia de las devoluciones, etc. El fin de todo ello es reaccionar con rapidez antes de sufrir una pérdida significativa de la fidelidad de los clientes y el consiguiente daño financiero.

Para ello, se tendrán en cuenta las tres dimensiones sobre las que gira el valor percibido por el cliente:



- Los **atributos**, es decir aquellos aspectos ligados a la funcionalidad del producto o servicio, tales como el precio, apariencia o calidad.
- La **relación con el cliente**, la cual se relaciona con el grado de satisfacción en la prestación del producto o servicio, trato mantenido y el servicio postventa.
- La **imagen**, que hace referencia a cuestiones intangibles como la marca, la popularidad del producto o servicio, la experiencia,...

3. Perspectiva del Proceso Interno

La perspectiva del proceso interno analiza la adecuación de la operativa interna de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y el beneficio económico consiguiente. Para ello se puede proponer un análisis desde una perspectiva de negocio a través de la cadena de valor, diferenciando aquellos procesos considerados críticos, los cuales suelen estar relacionados con los siguientes factores:

→ **Liderazgo del producto** con respecto a la competencia en aspectos como la innovación, el desarrollo y la comercialización.

→ **Excelencia operativa** con el objetivo de lograr la eficiencia en costes y poder establecer una relación calidad-precio competitiva. Esto va a afectar fundamentalmente a los procesos operativos relacionados con los costes, la calidad, los tiempos...

→ **Gestión de las relaciones con los clientes** para poder conocer sus necesidades y poder satisfacerlas de la mejor manera posible.

Los objetivos que se suelen plantear van a tener que ver con los puntos de críticos en las operaciones internas de la empresa: costes productivos, ciclo productivo, tiempos de preparación, riesgo en las operaciones, ampliar cartera de productos, filtrar clientes no rentables, mejora continua, asociación con proveedores...

Por tanto, los indicadores más interesantes a la hora de llevar a cabo la perspectiva de procesos internos se pueden basar en:

- Coste de desarrollo de nuevos productos
- Tiempos de inactividad
- Número de modificaciones en cada producto
- Ventas de nuevos productos
- Número de patentes
- Porcentaje de piezas defectuosas
- Coste de las reparaciones
- Velocidad de respuesta a fallos

4. Perspectiva de la Innovación y el Aprendizaje

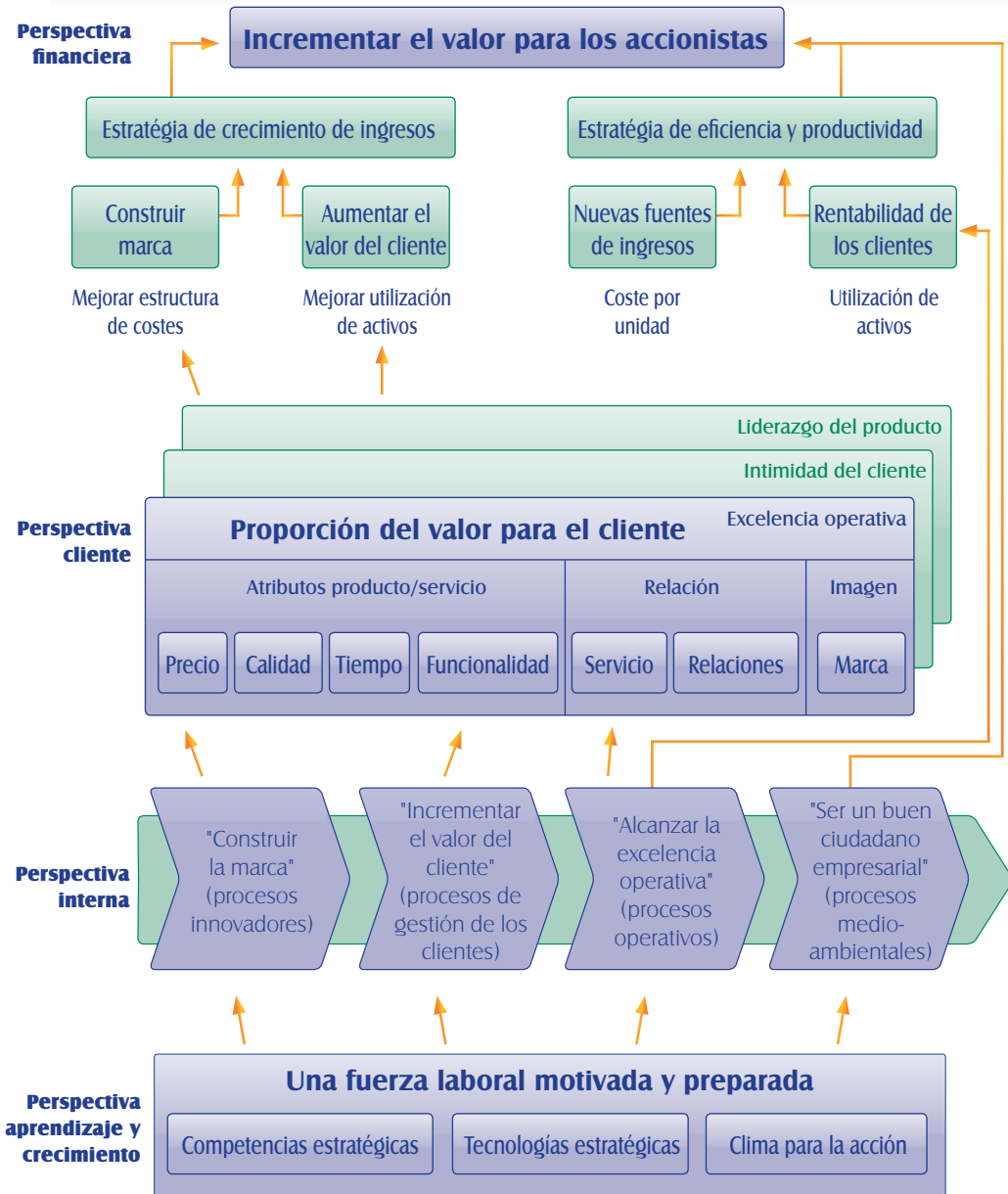
El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de inductores del resto de las perspectivas que constituyen la masa de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Por tanto, debe incluir el uso de herramientas inductoras del cambio tales como la creatividad y la motivación.

Los objetivos se deciden en función de aspectos como: el clima organizacional, cultura, sistemas de información, competencias, conocimientos, perfiles profesionales, motivación, formación, salario, incentivos, promoción, gestión del capital intelectual, absentismo laboral... que son la base de los distintos indicadores que se pueden utilizar en esta perspectiva, por ejemplo:

- ➔ Horas de formación por empleado
- ➔ Ritmo de crecimiento salarial
- ➔ Numero de empleados con formación superior
- ➔ Número de patentes
- ➔ Nivel de productividad
- ➔ Porcentaje de gastos en tecnologías de la información y la comunicación (TIC)



El mapa estratégico genérico del cuadro de mando integral



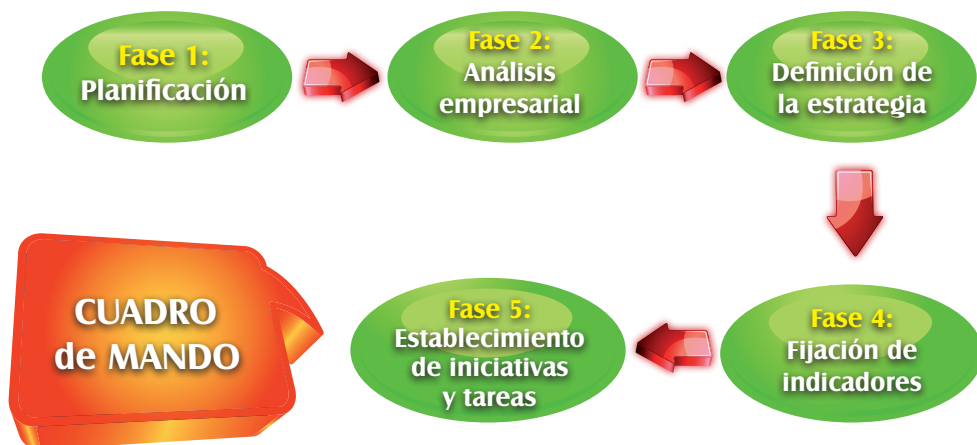
4

IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez definidas las cuatro perspectivas debe tenerse en cuenta que la implantación del cuadro de mando integral, supone dotar a la empresa de un sistema abierto donde continuamente puedan introducirse cambios y mejoras. Sin embargo, no es conveniente implantarlo sin haber llevado a cabo un periodo de prueba para analizar si realmente su diseño resulta de utilidad como transmisor de la estrategia empresarial.



Las fases a seguir suelen ser las siguientes:



Fase 1: Planificación

La empresa debe conocer en qué situación se encuentra, valorarla y estimar con que sistemas de información va a poder contar en cada momento o escenario. En esta primera fase es necesaria la implicación de la alta dirección en el proyecto, de lo contrario, estará condenado al fracaso. Además es aconsejable programar actividades de motivación y formación dirigidas al personal que de una u otra forma se va a ver involucrado en la implantación del cuadro.

También se tendrá que decidir el ámbito de aplicación, ya que puede implantarse en una determinada área a modo de prueba o en la empresa en su conjunto. En este caso se dará una mayor importancia a la perspectiva de innovación y aprendizaje, puesto que es en ésta donde se mide la capacidad de una empresa para mejorar.

Fase 2: Análisis y recopilación de información

Se definirán cuáles son las prioridades informativas que se han de cubrir. A través de datos procedentes de diagnósticos sectoriales, quejas y sugerencias de los clientes, estudios de costes, informes departamentales, etc. Se obtendrá un compendio de datos que facilitarán la visualización de la estrategia mediante indicadores de gestión.

Fase 3: Definición de la estrategia

Es el momento de identificar los objetivos estratégicos de la compañía para cada una de las cuatro perspectivas. Para ello se definen en primer lugar los objetivos financieros a partir de los cuales se especificarán el resto.

Fase 4: Fijación de indicadores

Los indicadores son los encargados de medir el grado de cumplimiento de los objetivos. En primer lugar se deben detectar las variables críticas necesarias para controlar cada área funcional. Será pues básico determinar cuáles son las más importantes para que se pueda llevar a cabo un correcto control y un adecuado proceso de toma de decisiones.

Fase 5: Establecimiento de iniciativas y tareas

En esta etapa se han de definir distintos proyectos diseñados especialmente para ayudar a conseguir los objetivos estratégicos. Es decir, se debe pasar de la teoría a la práctica de forma que se verificará la viabilidad de conseguir las metas fijadas.

Fase 6: Configuración del cuadro de mando integral

Se debe aplicar el cuadro de mando en cada área funcional y en cada nivel de responsabilidad, de manera que albergue siempre la información mínima, necesaria y suficiente para poder extraer conclusiones y tomar las decisiones acertadas según las necesidades e informaciones obtenidas en las fases anteriores.

Por tanto, la base fundamental está en la expresión de la estrategia empresarial en un conjunto de indicadores o elementos objetivos que describen situaciones específicas y que tratan de medir de alguna manera las variables propuestas en cada caso.

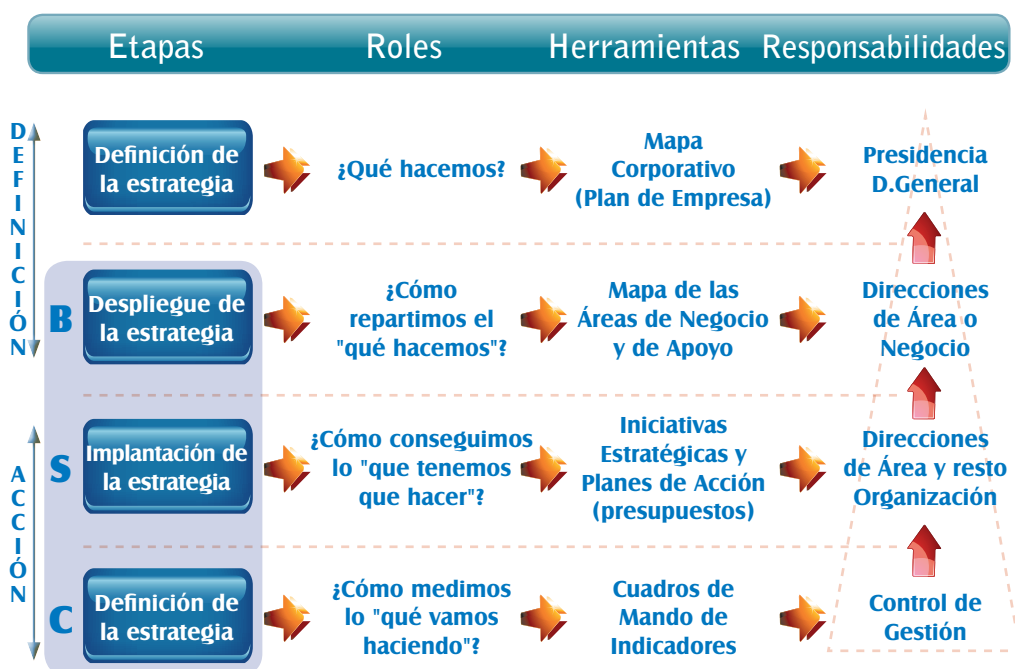
El éxito de su implantación se basa en dos pilares fundamentales:

a) La Dirección apuesta firmemente por esta herramienta, para lo cuál debe haber hecho primeramente un proceso de reflexión estratégica (hacia donde va la compañía, cuales son las actividades que realmente dan valor, que objetivos se persiguen a medio plazo, etc.). En este caso, no es lo mismo una empresa familiar que prima el mantenimiento del empleo a una profesionalizada donde la rentabilidad financiera es el objetivo último, especialmente si los accionistas no participan en el trabajo diario.

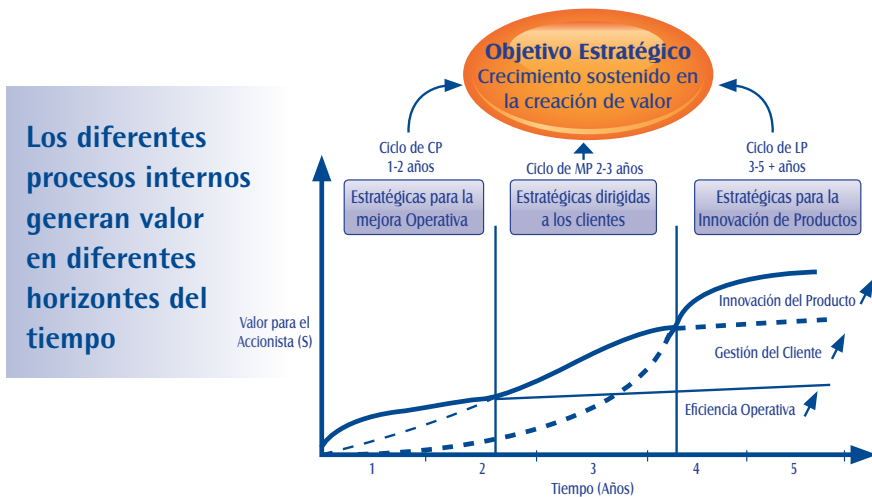
b) El equipo humano cumplimenta los datos de una manera fiable y periódica. Para ello, además de fácil de usar, ha de suministrar información que los mandos intermedios aprecien y les sirva para mejorar en el trabajo diario. Al igual que en el caso anterior, la situación de una cooperativa o SAL es diferente, en cuanto a jerarquías y estructura de mando que una compañía donde el empresario es al mismo tiempo gerente, técnico y comercial.

El proceso seguido en una gran empresa, como se ve en la figura siguiente, en nada tiene que ver con una micropyme de unos pocos trabajadores:

Cómo asegurar el ciclo estratégico



En ambos casos, el modelo ha de ser suficientemente flexible para que no se abandone su uso en las primeras etapas, las más áridas, que tratan de reflexionar acerca de cuáles son los valores críticos para que la empresa se considere que vaya bien. La elección de las mismas exige mucho tiempo de análisis y validación ya que una vez iniciado el proceso y comenzado a introducir datos, si estos no son los adecuados es más habitual abandonar su uso por inútil que reconducirlo de nuevo el proceso de reflexión y cambiar los ratios.



No olvidemos que como en cualquier empresa sometida a un mercado competitivo, los tiempos son siempre escasos, y más si se han de reunir las personas que toman decisiones alrededor de una mesa para pensar que es lo realmente útil en términos de información y consensuar unas pocas variables. El director comercial entenderá como más importantes las relacionadas con las ventas, el gerente con la rentabilidad del negocio, producción con los fallos de calidad, etc.

Por todo ello, y a modo de resumen, puede afirmarse que el cometido básico de un cuadro de mando integral es:

- ➔ Describir la misión de la empresa, cuál es su actividad, cómo se lleva a cabo y qué la diferencia de las demás.
- ➔ Definir unos valores que consoliden las creencias de la organización y la mantenga unida.
- ➔ Desarrollar una visión de futuro en la que se tenga en cuenta el entorno empresarial, innovación, mercado, competencias, etc.
- ➔ Identificar factores que aseguren el éxito de la empresa.
- ➔ Plantear objetivos reales factibles de poder cumplir.
- ➔ Establecer unos indicadores que ayuden a medir los objetivos planteados.
- ➔ Marcar unas metas.
- ➔ Desarrollar planes de actuación para alcanzar los objetivos.

Una vez puesto en marcha el proceso de implantación será necesario llevar a cabo un seguimiento periódico del cumplimiento de los objetivos, a través de los resultados que ofrezcan los indicadores para proponer ajustes o modificaciones en el caso de que sea necesario.

En cuanto a las principales aportaciones y beneficios que supone el cuadro de mando integral para la empresa, éstas se pueden resumir en:

- ➔ Facilita la implementación de la estrategia innovadora traduciendo los objetivos marcados en acciones y resultados.
- ➔ Equilibra y alinea los objetivos entre los diferentes responsables, departamentos, divisiones, etc.
- ➔ Aporta las bases o indicadores para el futuro, lo que es fundamental en momentos de cambio.
- ➔ Incluye información relacionada con el entorno de la empresa.
- ➔ Resume la información en cuadros sintéticos para centrarse en los aspectos más vitales de la empresa.
- ➔ Sirve como base de predicción mediante los indicadores para prever los efectos en el futuro.
- ➔ Actúa como elemento motivador de los empleados.
- ➔ Promueve un estilo de gestión claro y eficaz.

Por otra parte es especialmente importante comunicar la estrategia a la totalidad de los miembros de la empresa, con el fin de lograr el compromiso de la plantilla en el logro de los objetivos.

Esta comunicación tiene muchos efectos positivos para los trabajadores que podemos resumir en los siguientes:

- ➔ El empleado se siente parte de la estrategia.
- ➔ Es motivador para la plantilla.
- ➔ La alineación del empleado con la estrategia le hará sentir los objetivos y logros de la empresa como propios.

5

CÓMO ELABORAR UN PLAN ESTRATÉGICO

Para la elaboración del plan se puede tomar como punto de partida la puesta en marcha de una reflexión estratégica a tres niveles:

► Estrategia corporativa o de empresa:

Se diseña a través del plan general de actuación directiva que recoge los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas o planes esenciales para alcanzarlos.

► Estrategia de negocio:

Supone un plan de actuación para cada unidad de negocio, definiendo el modo en que se debe desarrollar la actividad o actividades correspondientes a un departamento concreto.

► Estrategia funcional:

Se define un plan de actuación para cada área funcional, de forma que se apoye la ventaja competitiva deseada por la empresa.



Una vez decidida la dirección a seguir, se puede optar por definir un plan que se base en aspectos tecnológicos, organizativos o comerciales a través de la detección de ventajas competitivas, siendo necesario que se acompañe en todo momento de un proceso de aprendizaje del personal de la empresa que permita realizar una gestión eficiente del negocio.

En cuanto a los pasos a seguir, dentro del ámbito empresarial todo proyecto que se desarrolle sea del tipo que sea o se aplique al ámbito que se aplique, puede tener una serie de puntos en común beneficiosos para asegurar su éxito:

◆ **Detección de necesidades:**

Esta es la fase en la que las empresas deciden emprender un nuevo proyecto. Suele darse cuando se identifica algún punto a potenciar en cualquiera de sus áreas funcionales, por ejemplo: deficiencias en la calidad, exceso de costes de producción, necesidad de alianzas estratégicas, exceso de absentismo, duplicidad de tareas administrativas, etc.

◆ **Delimitación de la mejora a conseguir:**

La delimitación de la mejora consiste en definir claramente el problema a superar, exponiendo claramente los objetivos deseados o meta que se quiere lograr al finalizar el proyecto.

◆ **Establecimiento del punto de partida:**

En esta etapa se puede desarrollar un diagnóstico situacional utilizando todas las fuentes de información al alcance de la empresa con el fin de conocer fielmente la situación inicial y los recursos disponibles y asignables al proyecto.

► Definición del plan de acción:

En este punto se desarrollarán las iniciativas y actividades necesarias para conseguir los objetivos. De otra parte también se debe definir claramente el equipo de trabajo que se encargará del desarrollo del plan, así como un cronograma orientativo que facilitará la puesta en marcha del proyecto.

► Implementación:

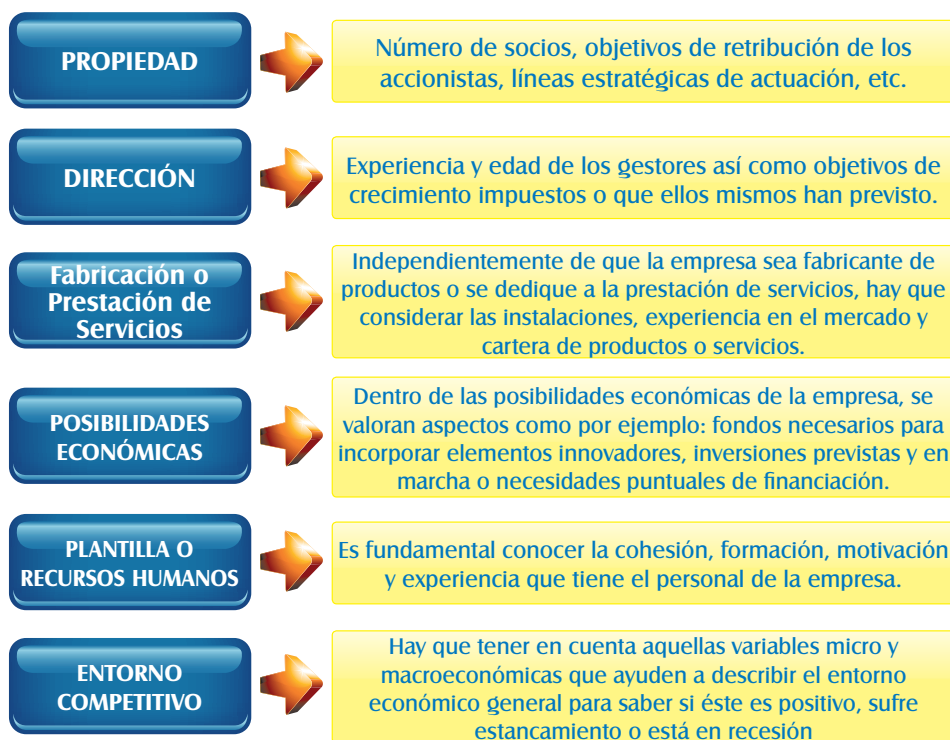
Una vez definido el plan solo queda ponerlo en marcha, para ello se deberá disponer de los recursos materiales, financieros y humanos necesarios y suficientes para asegurar el éxito del proyecto.



6

EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA

En la práctica, la primera fase de detección de necesidades puede comenzar de una forma espontánea, pero no es lo habitual. Lo normal es que surja a partir de una reflexión en torno al modelo de gestión empresarial seguido, que contemplará aspectos tales como:



Una vez detectadas las necesidades y delimitada la mejora a seguir mediante la definición de objetivos y metas a conseguir se procede al análisis de la situación actual de la empresa como punto de partida. Para ello pueden emplearse diversas técnicas como por ejemplo el análisis de la cadena de valor descrito en el punto 2, el desarrollo de un diagnóstico DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) o el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

Uno de los métodos de análisis empresarial más extendido y utilizado es el de las **5 fuerzas Porter** que estudia un determinado negocio en función de la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutivos, así como del poder de negociación de los proveedores y clientes, teniendo en cuenta el grado de competencia del sector, lo que proporciona una clara imagen de la situación competitiva de un mercado en concreto.



► **Competidores potenciales:**

El atractivo de un determinado nicho de mercado dependerá de la importancia de las barreras de entrada que existan para acceder a él. Una de las más importantes es el volumen de inversión inicial necesario, pero hay otros como por ejemplo la presencia de grandes compañías con posibilidades de generar economías de escala que les permita fijar un precio de venta que difícilmente una nueva empresa pueda ofrecer.

De otra parte, también se deben tener en cuenta los aspectos intangibles de un determinado negocio como pueden ser la imagen de marca de los potenciales competidores o el grado de fidelidad de los clientes.

► **Amenaza de productos sustitutivos:**

Cuanto más sustitutivos tenga un producto, menos atractiva será la entrada a ese mercado. Para medir esta variable será necesario conocer el grado de diferenciación respecto a la competencia y los precios de ésta, así como los costes que tendría que soportar un cliente por cambiar de proveedor. En este ámbito también influyen cuestiones de tipo social como los gustos de la clientela o propensión al cambio.

▸ Poder de negociación de clientes:

El poder de negociación de los compradores es directamente proporcional al volumen de compra que estos realicen. Por ello, serán los grandes clientes los que tengan la posibilidad de verse beneficiados por distintas ventajas como descuentos u obtención de un mejor servicio. En este caso también influirá el número de productos sustitutivos que haya en el mercado, ya que si este es muy reducido, el poder los compradores también lo será.

▸ Poder de negociación de proveedores:

En cuanto a los proveedores, su poder será mayor cuanto más relevante sea el sector de actividad al que pertenezcan. Además si sus sustitutivos son caros o escasos su poder también se incrementará.

▸ Rivalidad entre competidores:

La entrada a un mercado en el que haya un elevado número de empresas que compitan vía precios o presente unas importantes barreras de salida no será a priori atrayente, no obstante hay que tener en cuenta otros aspectos como la globalización de la economía o la deslocalización de la producción que pueden facilitar la aparición de nuevos nichos de mercado.

El **análisis DAFO**¹ supone un método de diagnóstico situacional relativamente sencillo y muy práctico, que ayuda a perfilar una estrategia adecuada para conseguir un óptimo ajuste entre la capacidad interna empresarial y el entorno competitivo.



¹ Su nombre viene de las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades.

▶ Amenazas y oportunidades:

Las oportunidades vienen derivadas de aquellos factores de carácter externo a la organización que representan una ocasión de potencial desarrollo. En el polo opuesto están las amenazas que aglutinan aquellos aspectos que pueden suponer algún problema para la empresa. En ambos casos se trata de cuestiones no controlables por la organización, pero que ésta debe identificar con el fin de protegerse o beneficiarse.

▶ Debilidades y fortalezas:

Las fortalezas constituyen los puntos fuertes de la empresa que esta debe detectar y potenciar con el fin de diferenciarse de la competencia. Por el contrario, los puntos débiles también deben conocerse ya que limitan las posibilidades de aprovechar las oportunidades que brinda el sector, con lo que debe intentarse combatirlas.

Según el tipo de empresa, sector al que pertenezca y estructura organizacional pueden darse muchos ejemplos de factores tanto externos como internos. Algunos de ellos se recogen en el cuadro siguiente:

Amenazas y oportunidades

- ▶ Acceso a nuevos nichos de mercado
- ▶ Diversificación de los sistemas de producción
- ▶ Marco legislativo
- ▶ Momento del ciclo económico (expansión o recesión)
- ▶ Grado de madurez del mercado
- ▶ Poder de negociación de clientes o proveedores
- ▶ Barreras de entrada a mercados exteriores
- ▶ Entrada de nuevos competidores
- ▶ Cambios sociales o demográficos en la demanda
- ▶ Proliferación de productos sustitutivos
- ▶ Integración vertical (hacia adelante o

Debilidades y fortalezas

- ▶ Disponibilidad de recursos financieros
- ▶ Posibilidad de obtener economías de escala
- ▶ Posición en el mercado
- ▶ Imagen de marca
- ▶ Capacidad de fabricación
- ▶ Líneas estratégicas
- ▶ Talento y habilidad de la dirección
- ▶ Ventajas en costes
- ▶ Diferenciación respecto a la competencia
- ▶ Campañas de publicidad
- ▶ Posibilidades de innovación
- ▶ Capacidad de desarrollo de nuevos productos
- ▶ Fase de los productos en su ciclo de vida

Amenazas y oportunidades

- ▶ Posibilidad de establecer alianzas estratégicas
- ▶ Cambios en la política económica del gobierno
- ▶ Variación del poder adquisitivo de la demanda
- ▶ Creciente uso de las TICs

Debilidades y fortalezas

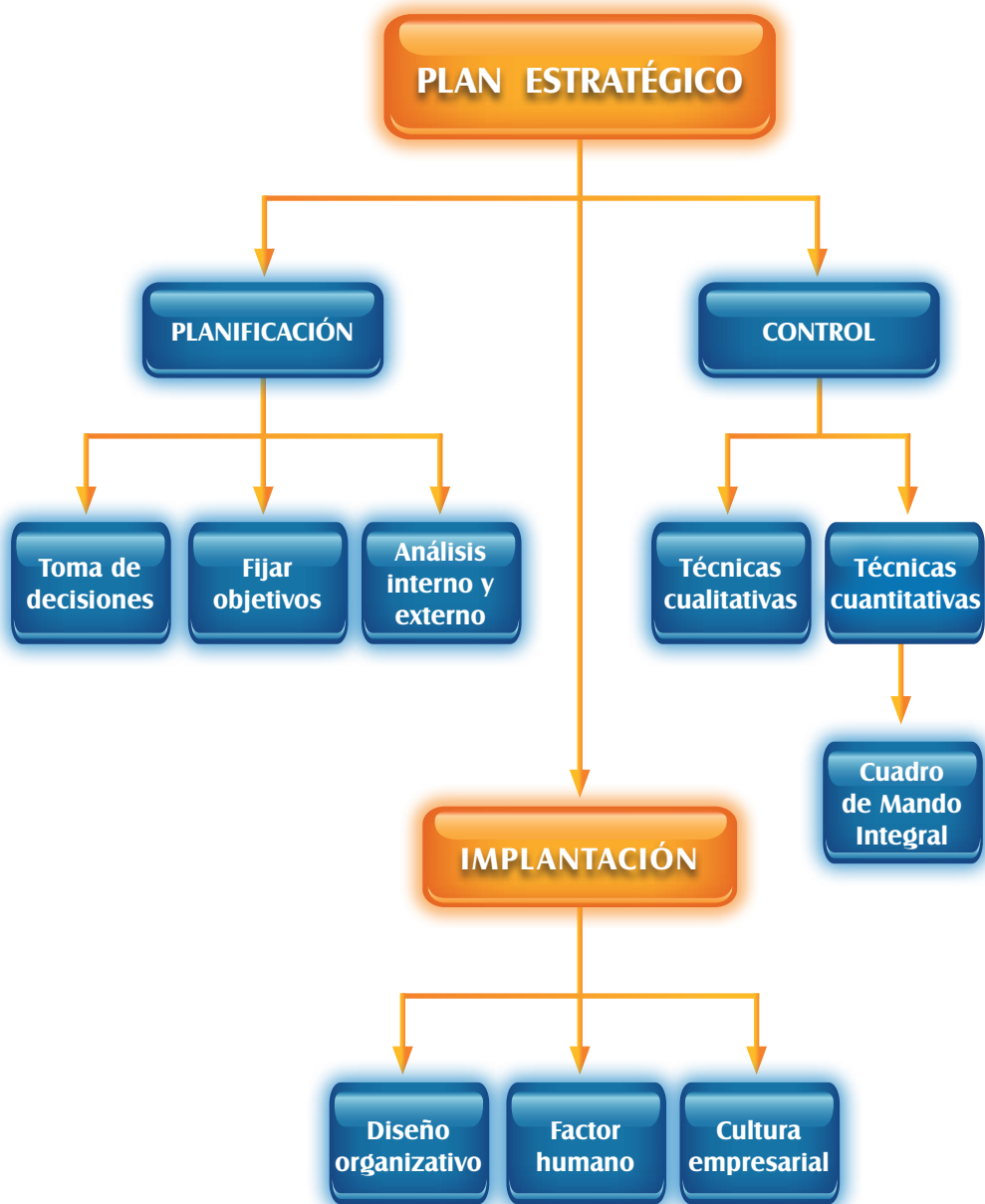
- ▶ Grado de modernidad de las instalaciones y medios
- ▶ Amplitud de la gama de productos
- ▶ Canales de distribución
- ▶ Costes unitarios en relación a la competencia
- ▶ Saber hacer de los trabajadores

A continuación, se establece el plan de acción que debe delimitar claramente las tareas a desarrollar para lograr la consecución de los objetivos. Para ello se define el equipo de trabajo con su correspondiente responsable, además del cronograma con los plazos límite de ejecución de tareas, los indicadores a medir y las metas a lograr.

Adicionalmente, el plan tratará de considerar y analizar aspectos tales como:

- ➔ Técnicas de gestión de la innovación aplicables como piedra angular de la política de empresa.
- ➔ Detección de posibles nichos de mercado y oportunidades de negocio hacia las que dirigirse.
- ➔ Análisis de oportunidades tecnológicas desde la evaluación de la idea hasta el estudio del riesgo y la rentabilidad del proyecto.
- ➔ Impulso de la Innovación a través de una gestión más eficiente de los recursos, del conocimiento y del aprovechamiento de las capacidades internas.
- ➔ Disponibilidad de fuentes de financiación tanto a nivel europeo, nacional y regional que puedan apoyar la estrategia propuesta.

Por otra parte se deben establecer los mecanismos de control adecuados para saber en todo momento si se está implantando bien el plan. Éstos pueden ser cuantitativos, por ejemplo mediante un cuadro de mando integral y, cualitativos, por ejemplo, reuniones de seguimiento.





CINCO CASOS PRÁCTICOS

A continuación se exponen brevemente cinco casos de diferentes tipos de estrategias aplicadas en empresas de Ciudad Real que sirven como ejemplo para ilustrar, por un lado el fundamento teórico de las mismas y por otro, cómo fueron implantadas en las respectivas compañías.

Caso I

Se trata de una empresa familiar de segunda generación que cuenta con una plantilla joven, muy estable y muy bien formada.

Su actividad se centra en el sector del metal, fundamentalmente:

→ Estructuras metálicas → Cubiertas → Cerrajería

Actualmente cuenta con unas 20 personas cuya actividad se divide fundamentalmente entre producción y oficina (oficina técnica, contabilidad, RR. HH., calidad, compras y gerencia).

Tras la reunión inicial con los responsables de la empresa se detecta la necesidad de reorientar el negocio. Trabajan principalmente en edificación, cerrajería y cerramientos (ventanas, puertas, barandillas, etc.) pero actualmente este sector ha perdido parte de su atractivo, la competencia se ha intensificado y buscan encontrar algún nicho de mercado en otro sector que no dependa tanto de los ciclos económicos como la construcción.

Por ello se decide desarrollar un Plan Comercial con el objetivo último de introducirse en nuevos mercados que les permitan incrementar el nivel de obra, buscando principalmente obras singulares que les permitan diferenciarse de la competencia.

Como se ha señalado, el CMI está conformado por cuatro perspectivas orientadas a medir una cuestión determinada de la actividad empresarial por separado, que, sin embargo, están vinculadas e interrelacionadas, lo que implica que para la consecución de los objetivos de una perspectiva se requiere en mayor o menor medida

la consecución de los objetivos de las otras perspectivas; de ahí que el CMI se describa gráficamente como un sistema integrador.

Considerando lo anterior, se parte de la perspectiva aprendizaje y crecimiento, que es la que impulsa y guía, en cierta medida, las demás perspectivas. Teniendo en cuenta las etapas de planificación y análisis empresarial se detectan tres principales necesidades, que a su vez se convierten en objetivos:

1. Mejora del equipamiento
2. Especialización
3. Formación.

Los objetivos de esta primera perspectiva determinan y condicionan –en cierto grado– los requerimientos de la perspectiva de los procesos internos de la empresa, y por lo tanto, los objetivos a plantear: un proceso de causa y efecto entre ambas perspectivas, que se retroalimentan, ya que el cumplimiento de las metas planteadas respecto a aprendizaje y crecimiento, colaboran en el logro de los objetivos de la perspectiva de procesos internos, y a su vez éstos colaboran en los objetivos de la primera. Por lo tanto, el que se describa gráficamente el CMI de manera lineal, sistemática y a través de enlaces, no implica necesariamente que esa linealidad sea temporal, pues los programas de acción para cada perspectiva pueden realizarse de manera simultánea.

Para la perspectiva de procesos internos se establecen los siguientes objetivos, los cuales requieren para su cumplimiento, desarrollar y fortalecer la relación con los proveedores:

1. Diversificar la oferta
2. Subcontratar servicios no estratégicos
3. Mejora continua,

Respecto a la perspectiva cliente se plantean como objetivos:

1. Flexibilidad, que estará soportada en gran medida por la diversificación de la oferta en la perspectiva de procesos internos.

2. Disponibilidad, determinada por la subcontratación de los servicios no estratégicos.
3. Entrega puntual.
4. Calidad.

Estos dos últimos aspectos estarán condicionados en gran parte por la mejora continua que permita a la empresa responder de manera más rápida y eficaz a los requerimientos del mercado.

Estos objetivos de la perspectiva cliente conllevarán a la consecución de otros tales como la captación de nuevos compradores y la fidelización de los actuales. Todo ello permitirá desarrollar productos de mejor calidad, con mayor valor añadido y a menor coste, por lo que se convierten también en medios y herramientas de la estrategia precio.

Ahora bien, los objetivos de estas tres perspectivas y el cumplimiento de los mismos, así como la estrategia de calidad y precio, deben culminar con la finalidad de la perspectiva financiera, que en este caso es el incremento de los ingresos, lo que permitirá a la empresa continuar y comenzar de nuevo el ciclo de aprendizaje y mejora continua emprendido.

Caso II

Se trata de una empresa con una larga trayectoria en el mercado del diseño y fabricación de mobiliario urbano interior y exterior.

Su situación actual en el mercado y la agresiva competencia por parte de grandes empresas de diseño que, si bien no se encuentran afincadas en la zona, si operan en ella, hacen que el plan estratégico se base en la fidelización de la cartera de clientes actual, dado su importancia tanto cualitativa como cuantitativa.

Para ello, se tiene en cuenta la necesidad de inversión y formación continua en las técnicas más novedosas como pilar para el desarrollo y diferenciación empresarial que redunde en la mejora del servicio.

Para el desarrollo del mapa estratégico se establecieron las necesidades de la empresa de acuerdo al análisis empresarial y sectorial, a partir de lo cual se plantean los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que actúan como base impulsora para las demás perspectivas.

Los objetivos planteados en esta perspectiva se enfocaron hacia dos aspectos:

1. Formación
2. Inversión en equipamiento

El cumplimiento de estos objetivos permitiría a la empresa ser más competitiva en el mercado, al mejorar la oferta de sus servicios, lo cual constituye el objetivo de la perspectiva de los procesos internos. Esta mejora en la oferta se persigue a través de sus dos principales líneas de negocio: diseño interior y diseño exterior y urbano.

Por otra parte, se plantean como objetivos de la perspectiva de clientes:

1. Fidelizar la cartera.
2. Ofrecer más servicios a los clientes recurrentes, tomando como referencia el ámbito nacional.

Al final, si se cumplen todos estos objetivos planteados, se facilitará el cumplimiento del objetivo marcado en la perspectiva financiera: incrementar el margen de ventas.

Caso III

Se trata de una carpintería metálica de aluminio con una plantilla inferior a diez personas y por tanto micropyme, que quiere llevar a cabo un plan estratégico con el fin de atender mejor las demandas de sus clientes: particulares, pequeños constructores locales y constructoras de mayor entidad, tanto en la provincia de Ciudad Real como limítrofes.

Las instalaciones ocupan una nave industrial de 500 m² de superficie y disponen de la maquinaria habitual relacionada con la actividad, con una pequeña zona dedicada al almacenamiento de los más diversos tipos de perfiles. El resto de productos que se

utilizan (bisagras, manillas, persianas, etc.) son acopiados puntualmente y para cada obra en concreto a fin de no inmovilizar cantidades importantes de dinero.

Tras la reunión inicial se decide basar el plan en la reorganización y mejora de procesos internos. Para ello se definió el mapa estratégico a partir de la principal necesidad de la empresa, que es atender mejor las demandas de sus clientes, para esto, se plantea la pregunta, cuya respuesta deberá traducirse en los objetivos de la perspectiva aprendizaje y conocimiento: ¿qué recursos son claves para mejorar los procesos internos? Para esto se tiene que tener clara la naturaleza de las actividades realizadas y las exigencias del mercado en cuanto a las mismas. Por consiguiente, los objetivos planteados en esta primera perspectiva son:

1. Incremento de la inversión en I+D+i.
2. Formación continua, que permita a la empresa estar actualizada, e incluso adelantarse, en los procesos productivos, sistemas de gestión y tecnologías aplicadas en sus tareas diarias.

La inversión en I+D+i y la formación continua están enfocadas hacia tres áreas principales y generales de los procesos internos, producción, comercial y administración. El objetivo es mejorar estas áreas para ofrecer de manera más eficaz y eficiente los servicios, además de responder de una manera más rápida a las exigencias del mercado.

La mejora de los procesos internos busca satisfacer a los tres segmentos de mercado de la empresa: particulares, pequeñas y grandes empresas (perspectiva cliente). Esto deberá contribuir al incremento general de la rentabilidad de la empresa, objetivo de la perspectiva financiera.

Caso IV

Se trata de una compañía del sector de la fundición y con una dilatada experiencia que opera en un complejo ámbito cuyos canales de comercialización, en este caso empresas intermediarias como son las ingenierías que diseñan y dirigen la construcción

de instalaciones industriales subcontratando los equipos y responsabilizándose por tanto de su buen funcionamiento, hacen que no siempre se de la máxima importancia al precio, sino que aspectos como la experiencia o la rapidez en la respuesta son muy tenidos en cuenta.

Por ello, tras el pertinente análisis inicial, el plan estratégico se basó en optimizar los procesos internos para ganar en calidad y prestigio mejorando la adaptación a los requisitos de los clientes.

Al igual que se ha hecho con los demás casos, teniendo establecido los requerimientos generales en que se centra el plan estratégico se hace la pregunta: ¿qué recursos son claves para mejorar, innovar y optimizar los procesos internos para ganar en calidad y prestigio? La respuesta, una vez realizado una reflexión estratégica y análisis empresarial, es:

1. Motivación
2. Equipamiento
3. Formación

Estos recursos se convierten en los objetivos de la perspectiva aprendizaje y crecimiento.

Esta perspectiva será la impulsora de las demás y de manera directa e inmediata de la de procesos internos, que es donde se busca enfocar el plan estratégico. Para una clara y correcta formulación y medición de objetivos, se establecen éstos por departamento, concretamente para el de producción y el comercial. En el primer caso el objetivo es disminuir los tiempos de inactividad de la maquinaria y en el segundo la mejora de atención al cliente.

Estos objetivos a su vez determinan los que se plantean en la perspectiva cliente que son la facturación de los clientes tradicionales y la concentración de las ventas por producto, lo que facilita una mejora de los márgenes de venta, que es el objetivo de la perspectiva financiera.

Caso V

Se trata de una pequeña empresa del sector siderúrgico de nueva creación que nace producto de la diversificación de su empresa matriz. La decisión de su creación surgió de la posibilidad de especializarse en una nueva línea de producción para atender adecuadamente a un nicho de mercado muy concreto y específico.

Tras el análisis preliminar de la situación, se decide basar la estrategia en un plan comercial que posibilite el incremento de la cartera de clientes con el consiguiente aumento de ingresos.

El mapa estratégico sobre el que se trabajó se desarrolla en torno a la perspectiva cliente, ya que lo que se busca es incrementar la cartera. Por lo tanto, para el desarrollo del CMI se identifican las necesidades de recursos para lograr este objetivo. Como en los demás casos, se comienza con la perspectiva aprendizaje y crecimiento: ¿qué recursos requiere la empresa para aumentar la cartera de clientes considerando la naturaleza de la actividad que desarrolla y su papel de empresa de nueva creación? Respondiendo a esta pregunta –junto con el análisis correspondiente– se detectan las necesidades que se plantean a manera de metas y que serán los correspondientes a esta primera perspectiva del CMI:

1. Mejorar equipamiento
2. Consolidar la plantilla
3. Especializar la producción

Estas metas determinarán en cierta medida el cumplimiento de los objetivos de la perspectiva de procesos internos que de manera general se traducen en la mejora de la gestión de proveedores y de los costes de producción. De manera específica se dividen en tres, optimización de tiempos de ejecución, desarrollo de colaboraciones externas y mejora de la gestión interna.

Para cumplir el objetivo de la perspectiva cliente y captar nuevos compradores deben cumplirse ciertas metas específicas que caben dentro de la misma perspectiva y que son: flexibilidad en cuanto al servicio y producto que se ofrece, disponibilidad, plazos de entrega competitivos y calidad.

Todo lo anterior deberá tener como consecuencia el incremento de los ingresos, que es el objetivo de la perspectiva financiera.



CEEI Ciudad Real
Centro Europeo de
Empresas e Innovación

© 2009 Centro Europeo de Empresas e Innovación de Ciudad Real

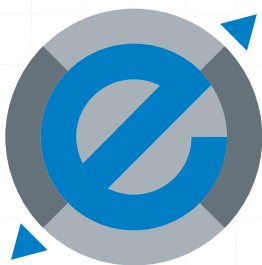
CEEI Ciudad Real
Edificio Cámara de Comercio
C/ Lanza, 2 - 2ª Planta - 13004 Ciudad Real
Telf.: 926 27 30 34 - Fax: 926 21 63 98
e- mail: ceei@ceeicr.es - <http://www.ceeicr.es>

Quedan rigurosamente prohibidas sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo público.

Impreso en España - Printed in Spain.
Depósito Legal: CR-850-2010

PATRONATO CEEI CIUDAD REAL

JUNTA DE COMUNIDADES DE CASTILLA-LA MANCHA
DIPUTACIÓN PROVINCIAL DE CIUDAD REAL
CÁMARA DE COMERCIO E INDUSTRIA DE CIUDAD REAL
CAJA CASTILLA-LA MANCHA
UNIVERSIDAD DE CASTILLA-LA MANCHA



CEEI Ciudad Real

Oficinas CEEI Ciudad Real
Edificio Cámara de Comercio
C/ Lanza, 2 - 2ª Planta
13004 Ciudad Real

Telf.: 926 27 30 34
Fax: 926 21 63 98
e-mail: ceei@ceeicr.es
<http://www.ceeicr.es>

Parque Empresarial
"Ciudad Real"
Polígono de Larache
C/ Pedro Muñoz, 1
13005 Ciudad Real

Parque Empresarial
"Vicente Buendía"
Polígono La Nava II
Avenida Europa, 7
13500 Puertollano

COFINANCIADO POR:

innoEMPRESA
DGPYME



GOBIERNO
DE ESPAÑA

MINISTERIO
DE INDUSTRIA, TURISMO
Y COMERCIO



Castilla-La Mancha



UNIÓN EUROPEA

Fondo Europeo
de Desarrollo Regional

"Una manera de hacer Europa"