



Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Control de Gestión/ *Controlling*
BALANCED SCORECARD - CMI

Trabajo fin de estudio presentado por:	José Pérez Méndez – Andrés Cruz
Tipo de trabajo:	Abierto
Individual/grupal	Grupal
Director/a:	José Torres Pruñonosa
Fecha:	22-02-2023

Resumen

El proyecto describe un análisis estratégico de la empresa Multiópticas mediante la aplicación de teorías de planificación estratégica y la utilización de herramientas como el análisis PESTEL y el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter. Se busca entender el entorno de la empresa a través de su misión, visión y valores organizacionales, y evaluar el impacto de factores macro ambientales en la organización. Además, se realiza un análisis del sector óptico para formular estrategias competitivas. Para ello, el presente trabajo se apoya en el Cuadro de Mando Integral (CMI), una herramienta desarrollada por Kaplan y Norton que ayuda a las empresas a visualizar y monitorear su cumplimiento de objetivos estratégicos y resultados operativos relacionados.

Palabras clave: Análisis estratégico, entorno, CMI

Abstract

The project describes a strategic analysis of the company Multiópticas through the application of strategic planning theories and the use of tools such as the PESTEL analysis and Porter's Five Forces model. It seeks to understand the company's environment through its mission, vision, and organizational values, and evaluate the impact of macro environmental factors on the organization. In addition, a sector analysis is performed to formulate competitive strategies. To do this, the present work is supported by the Balanced Scorecard (BSC), a tool developed by Kaplan and Norton that helps companies visualize and monitor their compliance with strategic objectives and related operational results.

Keywords: Strategic analysis, environment, Balanced Scorecard

Tabla de Contenidos

1. INTRODUCCION	7
1.1. Presentación y Justificación	8
1.2. Planteamiento del problema	9
1.2.1. Objetivos	10
2. Fundamentación teórica	12
2.1. Análisis del entorno de la empresa	12
2.2. El Cuadro de Mando Integral (CMI)	14
2.3. Análisis externo	15
2.3.1. Análisis P.E.S.T.E.L Multiópticas.....	15
2.3.2. Análisis del sector a través del modelo de competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter.....	23
2.4. Análisis Interno.....	27
2.4.2. La competencia en la era de la información	31
2.5.1. Objetivos estratégicos.....	32
2.5.2. Indicadores clave de gestión	33
3. Estudio de campo.....	33
3.1. Entendimiento general de la compañía	33
3.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI	34
3.2.1. Objetivos estratégicos e indicadores clave de gestión.....	35
3.2.2. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva financiera.....	35
3.2.3. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva clientes.....	36
3.2.4. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva procesos internos	37
3.2.5. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento	38
3.3. MAPA ESTRATEGICO	39
3.4. Propuesta cuadro de mando integral	41
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
ANEXOS	46

Índice de Figuras

Figura 1. Análisis P.E.S.T.E.L Multiópticas.....	21
Figura 2. Perfil estratégico P.E.S.T.E.L Multiópticas.....	22
Figura 3. Esquema las Cinco fuerzas de Portes Multiópticas.....	27
Figura 4. Mapa Estratégico Multiópticas	40

Índice de Tablas

Tabla 1. Modelo panel de Registro	42
---	----

1. INTRODUCCION

El texto introduce el proyecto de Multiópticas, una empresa líder en el mercado español de ópticas, que ha lanzado una nueva plataforma de e-commerce para adaptarse a los cambios en los hábitos de compra de los clientes y ampliar su alcance a regiones en las que no tiene presencia física. La empresa se enfoca en la satisfacción del cliente y busca la integración de todos sus canales de venta para alcanzar la omnicanalidad. Multiópticas tiene una actividad internacional y ha llegado a países como México, Rusia, y Sudáfrica a través de acuerdos con distribuidores. En un mercado cambiante y en la era de la información, Multiópticas ha centrado su estrategia en la experiencia de cliente, y necesita integrar sus objetivos estratégicos con los demás aspectos de su empresa a través de un sistema de control y monitoreo de sus estrategias.

A través del modelo planteado por los profesores David Norton y Robert Kaplan, la monitorización de las causas y los efectos detectados en todos aquellos factores que puedan impedir el cumplimiento de los objetivos estratégicos de las compañías, las empresas logran una integración de las posibles acciones a llevar a cabo para lograr las metas propuestas, por medio de las conexiones de las 4 perspectivas del CMI, estableciendo con claridad el mapa estratégico en el que se controle el cumplimiento y relación existente entre estas y que aporten valor a la compañía.

1.1. PRESENTACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

Con la transformación digital y el lanzamiento de la plataforma e-commerce, Multiópticas busca poder llegar aún a más personas en regiones en las que no tiene presencia física.

La nueva plataforma se adapta a los continuos cambios en los hábitos de compra de los clientes y a las nuevas formas de consumir productos de moda con una interfaz moderna, atractiva y fácil de usar, que ayuda a crear toda una experiencia de compra para los consumidores.

La finalidad es que ambos modelos de venta, los centros ópticos físicos y el nuevo canal de venta online convivan y engranen a la perfección para ajustarse al principal objetivo de Multiópticas, estar siempre enfocada en la satisfacción del cliente, sea un comprador tradicional u online. Todos los puntos de venta estarán implicados en un servicio que se irá ampliando paulatinamente hasta llegar a la omnicanalidad, es decir, la integración de todos los canales existentes en el mercado.

La presencia de establecimientos de Multiópticas se limita al territorio español, lugar en el que es líder del mercado. Sin embargo, la Cooperativa tiene una actividad internacional que emprendió hace ya siete años, a través de las más prestigiosas ferias internacionales, con el objetivo de ampliar sus fronteras por la vía de acuerdos con distribuidores para llevar su marca propia más allá del territorio internacional. De momento participa en MIDO en Milán, Vision ExpoEast en Nueva York, Opti en Múnich y Silmo en París.

Asimismo, cuenta con una consolidada distribución en Estados Unidos, en África e incluso en países del este asiático, de la mano de algunos de los grupos ópticos más importantes de cada área. Gracias a estos acuerdos los productos de la marca ya llegan a países como México, Canadá, Uruguay, Costa Rica, Puerto Rico, Colombia, Rusia, Sudáfrica o Filipinas.

1.2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la era Post-COVID 19 y todas las consecuencias económicas que actualmente atraviesa el entorno global, muchas empresas han comprendido la necesidad de replantear sus estrategias con el objetivo de permanecer operativas en el mercado. Principal motivo por el que se hace imprescindible que las compañías implanten un sistema de control y monitoreo de sus estrategias para optimizar el uso de los recursos, mejorar en todos sus procesos internos, satisfacer las necesidades de los clientes tanto internos como externos en un mercado cada vez más volátil y así lograr la rentabilidad deseada.

La reciente pandemia aceleró el proceso de transformación digital, así como la integración del BI (Business Intelligence)¹ en la mayoría de los sectores económicos, donde las TIC (Tecnologías de la Información y la Comunicación) son protagonistas del desempeño e innovación en el mercado actual. En la era de la información, el sector empresarial (empresas productoras y de servicios), el contar con nuevas capacidades y ventajas competitivas, exige un mayor esfuerzo en la implantación de sus estrategias para alcanzar el éxito. La habilidad de una empresa para movilizar y explotar sus activos intangibles se ha convertido en algo mucho más decisivo que invertir y gestionar sus activos tangibles y físicos.

Actualmente la estrategia de Multiópticas, la compañía objeto de nuestro proyecto, se focaliza en la experiencia de cliente, siendo necesario la integración con las demás perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI) a través de la definición de los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión claves para realizar el seguimiento y control del cumplimiento de dichos objetivos.

¹ **Business Intelligence.** Proceso de recopilación, organización y análisis de datos para la obtención de insights estratégicos para la empresa.

1.2.1. Objetivos

1.2.1.1. Objetivo general

Plantear el diseño de un Cuadro de Mando Integral adaptado al modelo actual de negocio de Multiópticas, que brinde una perspectiva global de la compañía y facilite la toma de decisiones por parte del equipo directivo.

1.2.1.2. Objetivos específicos

- Efectuar un análisis del entorno interno y externo de la compañía, así como de la cultura organizacional, a través del uso de herramientas como la Matriz P.E.S.T.E.L. y el análisis D.A.F.O. facilitando la implementación de las estrategias a seguir por la compañía.
- Establecer los objetivos estratégicos en cada una de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral (CMI).
- Definir los pilares de la planificación estratégica de Multiópticas, que permita la implementación de un sistema de medición coherente con los objetivos estratégicos, a través del diseño de un mapa estratégico.
- Definir el conjunto de indicadores (de resultados y de impacto) que se encuentren ligados a los objetivos estratégicos de Multiópticas y, que sirvan como guía clave de gestión para el seguimiento y control de los objetivos establecidos.

1.2.1.3. Alcance

El alcance del presente proyecto está orientado al diseño y planteamiento del Cuadro de Mando Integral (CMI) para Multiópticas, como principal objetivo, tomando como referencia los datos del análisis realizado a través del uso de herramientas de planificación estratégica para el estudio del entorno general y específico y, poder establecer los objetivos estratégicos que se alineen con la visión de la compañía para su posterior articulación con las 4 perspectivas del CMI.

1.2.1.4. Justificación Metodológica

La metodología empleada en el desarrollo del presente trabajo fin de Máster, consta de dos fases, en las cuales se aplicarán diversas técnicas de planificación estratégica para el análisis de la información, siguiendo la normativa establecida por el tribunal del TFM.

La primera fase con un enfoque más teórico y analítico, pretende dar cumplimiento a los objetivos planteados, para lo cual se hace necesario el estudio en profundidad apoyado de un conjunto de herramientas como son: análisis D.A.F.O., declaraciones de la misión y visión de la compañía, análisis P.E.S.T.E.L., así como el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, como metodología que se llevará a cabo para el desarrollo de la estrategia y su posterior articulación con el diseño e implantación del Cuadro de Mando Integral en Multiópticas, incluyendo las siguientes fases y procesos.

- Análisis del entorno interno y externo
- Determinación de la estrategia y los objetivos
- Adaptación de la estrategia a las 4 perspectivas del CMI
- Identificación y determinación de la forma de medir el cumplimiento de los objetivos en cada una de las 4 perspectivas.

1.2.1.5. Justificación Práctica

La segunda fase servirá para el análisis, entendimiento e importancia del correcto desarrollo y aplicación en la planificación estratégica por parte de Multiópticas, ya que, por medio de esta, logrará identificar los beneficios de tener una organización interna estructurada, que será fiel reflejo de cara al entorno externo. La implantación de una estrategia interna en la compañía traerá beneficios como es el compromiso por parte de los empleados, poniendo el foco hacia el cumplimiento de sus objetivos y facilitando la toma de decisiones por parte de la dirección y los grupos de interés (stakeholders).

Al reflejar claramente su propósito, Multiópticas podrá definir fácilmente las metas y estrategias que utilizará para la adecuada gestión de la compañía. Teniendo claridad en **qué quiere hacer y cómo quiere hacerlo**, en el largo plazo y, así, poder medir y controlar sus actividades y procesos, además de una mejor y más acertada toma de decisiones.

La planificación estratégica en Multiópticas persigue el objetivo de que el proceso estratégico sea más eficaz y práctico para la empresa, que facilite su direccionamiento y rumbo organizacional, el desarrollo y la consolidación de la organización en el largo plazo y las tácticas que contribuyan al posicionamiento de la empresa en el mercado por medio del diseño e implantación del CMI.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO DE LA EMPRESA

La investigación propuesta, busca mediante la aplicación de conceptos y teorías de la planificación estratégica, detectar y analizar las causas de las diferentes situaciones internas y del entorno general que afecten el desarrollo de las actividades de Multiópticas. El entendimiento del entorno de la empresa lo analizaremos a través de la misión (Thompson, et al.,2003) “«¿Quiénes somos?, ¿qué hacemos? y ¿por qué estamos aquí?»” la visión (Fleitman, 2000,) “el camino a seguir por la empresa para dar cumplimiento a sus metas y objetivos futuros y, su articulación con los valores que rigen su cultura organizacional.”

Por medio del uso de la herramienta P.E.S.T.E.L. realizaremos un análisis y monitoreo de todos los factores macro ambientales (entorno externo o dimensión macroeconómica) que tiene un impacto positivo o negativo en la organización. “El resultado obtenido nos servirá para identificar las amenazas y las debilidades que posteriormente serán utilizadas en la matriz D.A.F.O. (Steffens, 2020)”

“Según David, (2003) el planteamiento del modelo de cinco fuerzas que controlan y/o rigen la competencia realizada por Porter, permite a las empresas determinar lo atractivo que puede ser un determinado mercado y su rentabilidad en el largo plazo, a través de la evaluación de sus objetivos y recursos.”

El modelo desarrolla el Diamante de competitividad de Porter², relacionando las cuatro fuentes de las ventajas competitivas que son derivadas de la ubicación de las compañías, los sectores y sus interrelaciones. Las Cinco Fuerzas de Porter determina la capacidad de generar beneficios y ventajas competitivas en el sector.

El análisis del sector comprende el entorno más inmediato a la empresa, permitiendo obtener mejores criterios decisivos para la formulación de las diferentes estrategias competitivas que planteen el posicionamiento de la empresa.

“Con base en la información obtenida en la evaluación interna y del entorno general característicos del sector óptico, se realiza la agrupación de los factores clave obtenidos en el análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, con el objetivo de efectuar un primer acercamiento en la formulación de las estrategias de la compañía, que abarquen un horizonte temporal mayor en su direccionamiento estratégico. (Bueno Campos, 2001)”

² **Diamante de Competitividad de Porter:** Esquema grafico que relaciona indicadores a nivel micro que influyen decisivamente en una empresa, país, región o una comunidad, son realmente competitivos.

2.2. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI)

Robert S. Kaplan y David P. Norton en sus dos obras han desarrollado los conceptos “El cuadro de Mando Integral (Kaplan y Norton 1996) y Mapa Estratégico (Kaplan y Norton 2004)”

El Cuadro de Mando Integral CMI, gravita en un sencillo, pero a la vez descriptivo esquema, en el que las empresas y sus directivos pueden realizar a través de este esquema la visualización y monitorización del cumplimiento de sus objetivos estratégicos y los resultados operativos que se encuentran relacionados con el cumplimiento de estos.

“Norton & Kaplan (2014) definen el Cuadro de Mando Integral o CMI, como la herramienta que traduce la estrategia y misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación de la empresa, que proporcionan la estructura necesaria para la implantación de un sistema de gestión para la medición del desempeño corporativo, teniendo en cuenta los aspectos financieros y no financieros”.

El CMI se constituye, más que como un sistema de medición operativa, en un sistema de gestión estratégica, buscando la transformación de los objetivos y estrategias de las distintas unidades de negocio de la empresa, en objetivos e indicadores tangibles y medibles, involucrando a todos los miembros de la compañía haciendo que los responsables de cada área o proceso entiendan la responsabilidad que tienen sobre el cumplimiento y resultados de la estrategia.

Siendo las perspectivas que articulan el CMI.

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva de clientes
3. Perspectiva de procesos internos
4. Perspectiva de crecimiento y formación

2.3. ANÁLISIS EXTERNO

Multiópticas, al igual que todas las empresas que desarrollan sus actividades en el sector de la visión, se ven enfrentadas a múltiples amenazas que pueden afectar positiva o negativamente sus operaciones, dado el alto grado de inestabilidad e incertidumbre que existe en el mercado actual.

En este contexto convergen diferentes aspectos y elementos que presentan continuamente alteraciones, ya sean de tipo político, económico, social, entre otros, por lo que la empresa se ve en la obligación de adaptarse continuamente a dichos cambios con el propósito de mantener su posición competitiva.

“Generalmente, las organizaciones no tienen el control sobre estos cambios en el entorno externo y, es aquí donde la identificación de estos cambios brinda la información necesaria para adaptarse en todo momento y tomar las medidas de corrección necesarias para lograr el cumplimiento de las metas”. (Thompson, et al., 2007).

El análisis del entorno externo permite a la compañía identificar cuáles son las posibles amenazas que puedan afectar de forma significativa sus actividades y operaciones, limitando sus oportunidades de crecimiento. Para analizar estos aspectos tomaremos como herramientas de apoyo las matrices P.E.S.T.E.L., D.A.F.O y el Modelo de las 5 Fuerzas de Porter.

La herramienta PESTEL será la que permitirá la identificación de las cinco fuerzas macro (externas) encontrándose muy ligada a la planificación y dirección estratégica dada su facilidad en el planteamiento de los objetivos estratégicos optimizando la labor directiva.

2.3.1. Análisis P.E.S.T.E.L Multiópticas

Teniendo en cuenta las tendencias políticas y los desacuerdos entre las diferentes corrientes, así como la situación actual vivida como consecuencia de la guerra en Ucrania, y todos los posibles cambios en la industria en la que Multiópticas desarrolla sus actividades, se ha realizado el siguiente análisis de los impactos positivos y negativos para la compañía, señalando los más relevantes por medio del uso del análisis P.E.S.T.E.L.

El principal objetivo del factor político pasa por brindar una estabilidad a las finanzas públicas, principal elemento para lograr un crecimiento sostenible y dar paso a la creación de empleo, brindar las garantías de bienestar a todos los ciudadanos de un país ofreciendo una perspectiva de prosperidad y equilibrio social.

a) Factores Políticos

- Cambios de estrategia y acuerdos entre los diferentes partidos colaboradores, entorpeciendo la adecuada gestión y regulación que impiden una estabilidad política que afecta el entorno y genera incertidumbre para todas aquellas inversiones que puedan contribuir al crecimiento económico y social.
- Reforma laboral de 2022, que elimina los contratos de interinidad, dando prioridad a los contratos indefinidos. La acelerada intensidad en la destrucción de empleo en España se debe fundamentalmente a la rigidez del mercado laboral.
- Reparto de fondos europeos, que, en teoría, han de ser repartidos a aquellos sectores y empresas más necesitados. Siendo ineficiente la gestión por parte del gobierno en el reparto y destinación de fondos para todas aquellas empresas en situación de necesidad consecuencia de la Pandemia vivida desde el año 2020.
- Inestabilidad política generada entre los diferentes partidos políticos por falta de acuerdos y diferencias en cuanto al establecimiento de nuevas normativas. Las consecuencias de la inestabilidad y acuerdos entre las diferentes corrientes políticas traen como consecuencia la posibilidad de atraer capitales y fondos de inversión y el establecimiento de nuevas empresas en nuestro territorio.

b) Factores Económicos

- Estabilidad económica: en la actualidad nuestro país al igual que la mayoría de los países del 1er mundo, se encuentra en una situación de recesión económica, dadas las distintas circunstancias ocurridas en los últimos 3 años, afectando en mayor o menor medida, a la mayoría de las empresas, así como a los hogares españoles.
- Niveles de inflación, afectando de forma significativa el poder adquisitivo de los consumidores disminuyendo este en un 7,3%.

- Tendencias del comercio (oferta y demanda), como consecuencia de los actuales niveles de inflación, el encarecimiento de los insumos y materias primas, debido al alza en los precios de venta, puede afectar notablemente la demanda en muchos de los productos ofrecidos en el sector de la visión dadas las circunstancias como es el incremento en los precios al consumidor, mostrando una tendencia cada vez más volátil lo que genera incertidumbre al mercado en general.
- Niveles de desempleo, la actual tasa de desempleo en España a septiembre de 2022 es del 12,7% mostrando una tendencia claramente en aumento, una cifra preocupante que crea un desequilibrio en la actualidad y genera una reducción en el consumo, lo cual afecta significativamente la demanda.
- Tendencia del PIB (global y por zonas), la salud económica de los países depende en gran parte de su capacidad para generar bienes y servicios y el indicador por excelencia que nos dice si un país se encuentra en una situación “saludable” o no es el PIB. Las previsiones de crecimiento del PIB actuales son pesimistas debido a la evolución negativa del consumo privado (inflación comentada arriba), inversiones y al aumento del gasto público. Esta situación está provocando un estancamiento económico, que pronostica una más que probable recesión y las consecuencias que esto traerá consigo (destrucción de empleo, por ejemplo).

c) Factores Sociales

- Patrones de consumo. El consumo puede verse afectado debido a una reducción del poder adquisitivo de las personas como consecuencia de la actual crisis. La actual situación económica que vive la Eurozona está afectando notablemente los patrones de consumo, siendo un factor negativo que impide la dinamización de la economía.
- Satisfacción de los clientes, uno de los principales factores que determina el éxito de una empresa es el nivel de satisfacción de los clientes, logrando de esta manera posicionar la marca y sus productos en la mente del consumidor a través de la ventaja competitiva y la satisfacción de una necesidad.
- Imagen corporativa: Imagen corporativa: Liderazgo. Innovación. Tendencia. Tres palabras que definen a la perfección el presente de la que es la compañía óptica más importante en España.

La nueva imagen de marca respeta los fundamentos de la anterior: liderazgo, profesionalidad y garantía, aportando a la vez nuevos valores tales como modernidad, claridad y cercanía.

Por lo tanto, nuevos ejes de innovación, moda y tendencia se integran para dar respuesta a un consumidor no sólo preocupado por la corrección de sus problemas de salud visual, sino también por la estética y el cuidado de su imagen personal. De hecho, la evolución del concepto de las gafas como mero objeto sanitario, ha implicado también una evolución en el papel del óptico, que ha pasado de únicamente graduar la vista a también asesorar a los clientes sobre las tendencias en moda óptica que pueden ser más favorecedoras.

- Estamos ante un sector con una demanda de segmentos objetivo amplísima, que ha sabido adaptarse en tiempos de pandemia, poniendo el foco en la profesionalización de servicios para llegar a un mayor número de clientes. Debido al aumento de horas de consumo de televisión (en todas las edades) durante la pandemia, se ha producido un incremento de problemas de refracción como, por ejemplo, la miopía en niños y adolescentes, lo que ha provocado el boom de tratamientos para el control de la miopía. También, el buen hacer de muchas marcas, que han conseguido que el sector se asocie a moda y tendencia, ha dado acceso a un abanico de clientes más interesados en verse bien y en compartirlo todo en redes sociales; ya la gente no solo compra una gafa para ver bien, sino que también lo hace para verse bien, la complementa con todo tipo de accesorios, como cordones, fundas tipo bolso, etc. Esto, unido a una constante innovación tecnológica, mejora la accesibilidad a nuevos productos y tratamientos dando una mayor cobertura a los diferentes problemas visuales que hasta hace unos pocos años tenían difícil solución.

d) Factores Tecnológicos

- Big Data (Business Intelligence), la posibilidad de trabajar a través del uso de herramientas tecnológicas que optimice la gestión de grandes bases de datos, segmentando los diferentes públicos objetivos, para poder crear estrategias que permita llegar a más

usuarios y logran una ampliación de la cuota de mercado a través de la digitalización del negocio.

- Niveles de desarrollo en la infraestructura tecnológica, la importancia de contar con un excelente desarrollo e infraestructura tecnológica abrirá camino para la continua mejora de la I+D ofrecida a los consumidores por medio de los productos vendidos como pueden ser las lentes de última generación dependiendo de cada necesidad.
- Innovación en los instrumentos de exploración oftalmológica. Contar con los últimos instrumentos y avances tecnológicos en el campo de la visión, permite ofrecer un servicio más amplio y de calidad para cubrir las diferentes necesidades de los clientes y a su vez generar ventajas competitivas en el campo del cuidado de la salud visual.
- Nivel de acceso a las Tecnologías de la Información y Comunicación TIC's. El nivel de acceso a dichas tecnologías es un punto que favorece la implantación de estrategias de venta por canales online, llegando a más potenciales clientes, ampliando a nuevos segmentos y nichos de mercado poco explorados.

e) Factores Ecológicos

- Uso de packaging sostenibles, la importancia de trabajar con calidad obliga a las empresas del sector a certificarse en alta calidad, por lo que la implementación del uso de packs sostenibles aportará un alto valor en la aportación de la compañía a la preservación y cuidado del medio ambiente.
- Eliminación gradual de todos los packs plásticos. El impacto del uso de plásticos en el entorno ambiental es un factor de alta importancia en el desarrollo de las actividades comerciales en todos los ámbitos, por lo cual la eliminación de estos de forma gradual permitirá a la empresa no solo contribuir al cuidado del ecosistema, también logrará generar una imagen corporativa de respeto y conservación por el medio ambiente.
- Uso de materiales 100% reciclados. El uso de materiales reciclables trae consigo beneficios en cuanto a la reducción de costes para la compañía que pueden verse reflejados en el precio que pagan los clientes por un determinado producto, por ejemplo, monturas elaboradas con materiales reciclados.

- Paper free: EL sector está ante el gran reto de digitalizarse por completo, lo que implica, en la medida de lo posible, estar libre de documentos impresos. De esta forma, busca ser más respetuoso con el medio ambiente.
- Cultura del reciclaje: Cada vez más concienciados y comprometidos con el cuidado del medio ambiente, desde hace tiempo la inmensa mayoría de empresas toma medidas para facilitar el reciclaje y restringir el uso de plásticos.

Por ejemplo, en numerosas empresas se pueden ver en las oficinas diferentes puntos de reciclaje y el uso de materiales de cartón o biodegradables.

En el sector de la óptica hay en marcha varios proyectos que van en esta línea, como por ejemplo el Proyecto de Reciclaje de Gafas Usadas de Multiópticas, que cuentan con 600 buzones distribuidos por sus puntos de venta en los que se pueden depositar gafas que ya no se usen para ser donadas a la ONG “El Club de los Leones”, que da una segunda vida a las gafas.

f) Factores Legales

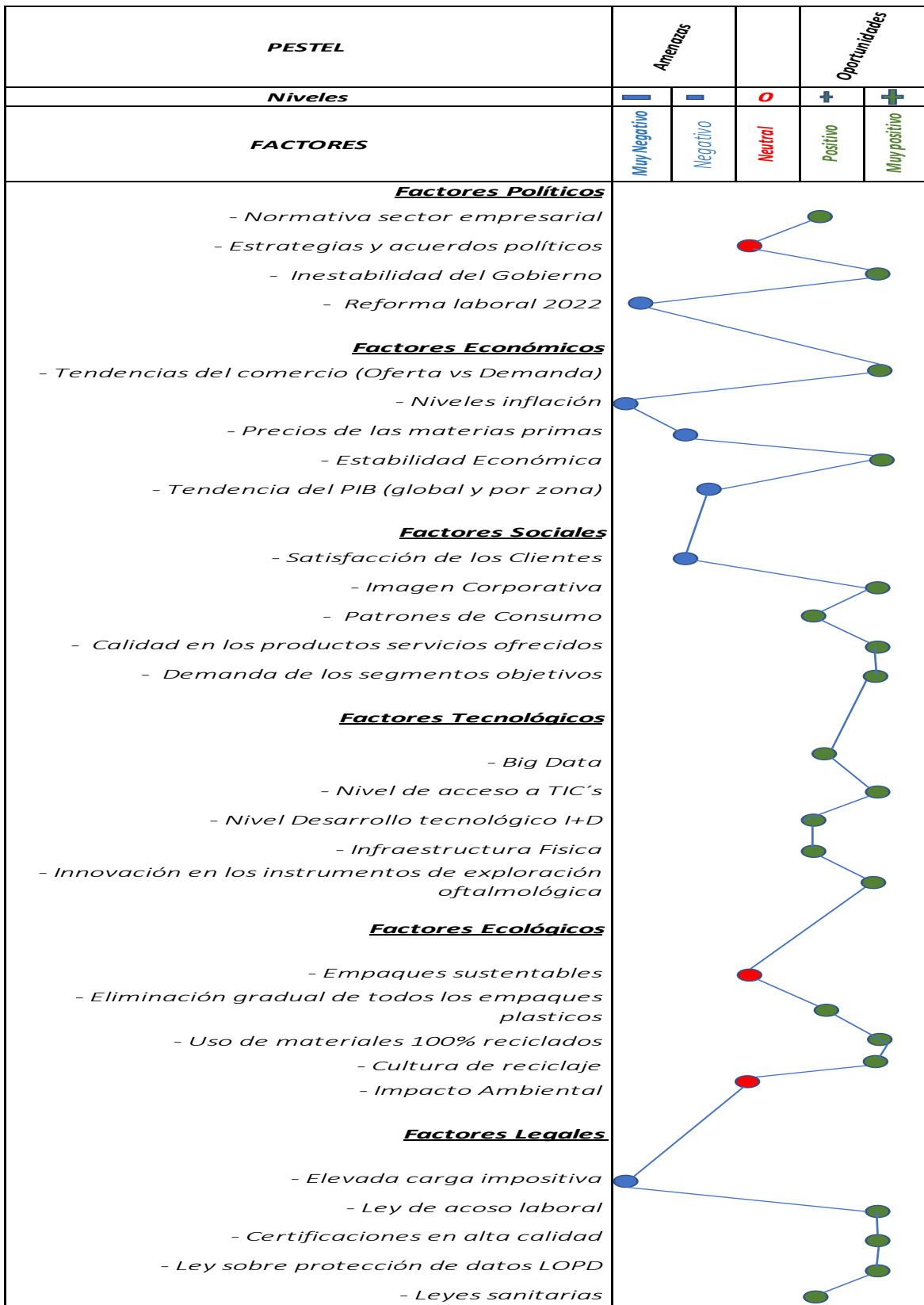
- Leyes en materia sanitaria. La incorporación del óptico-optometrista al Sistema Nacional de Salud (SNS), supondría una mejora cualitativa de la atención prestada a los ciudadanos, que permitiría sinergias con el sector privado de la visión mejorando no solo los costes y reducción del gasto sanitario si no una mejora de la eficiencia del sistema, integrando a profesionales del sector en las funciones más específicas en la salud visual.
- Impuestos y regulaciones: los gobiernos cada vez ejercen más control en el mundo de los negocios, ya sea con intervención directa con controles y acciones de competencia y antimonopolio, indirectamente con el aumento de regulaciones o por medio de sistemas impositivos asfixiantes.
- Ley Oficial de Protección de Datos: las empresas deberán adaptar sus procedimientos de recogida y protección de datos a la nueva norma de la LOPD, lo cual implica un coste adicional para las empresas.
- Ley de Acoso Laboral: las empresas y organizaciones tienen la obligación de promover un sistema de prevención, detección y corrección de situaciones de acoso sexual y acoso por razón de sexo, el cual se traduce en la elaboración de un protocolo de acoso laboral obligatorio.

Figura 1. Análisis P.E.S.T.E.L Multiópticas



Fuente: Elaboración propia

Figura 2. Perfil estratégico P.E.S.T.E.L Multiópticas



Fuente: Elaboración propia.

2.3.2. Análisis del sector a través del modelo de competitividad de las Cinco Fuerzas de Porter

Amenaza de entrada de competidores potenciales

El sector de la distribución de la óptica en España se articula a través de 10.000 establecimientos. (Guía de grupos de Óptica y Franquicias)

El mercado Óptico en España se caracteriza por estar muy fragmentado y ser altamente competitivo, con **escasas barreras de entrada**, ya que las grandes cadenas ofrecen modelos franquiciados de negocio que dan marca y soportes de gestión desde inversiones bastantes asequibles. La necesidad de formación especializada y su posterior colegiación suelen dar a profesionales las fórmulas para competir y las oportunidades de incursionar en el mercado de la visión abriendo su óptica en cualquiera de sus modalidades. Es un mercado muy fragmentado y de gran competencia debido a sus amplios y atractivos márgenes y fácil gestión. Las pocas barreras de entrada facilitan el acceso de nuevos players extranjeros y nuevas compañías con estrategias claramente Online, que representan una amplia amenaza debido a su rápido crecimiento.

Por otra parte, el mercado de la visión es muy sensible a la situación económica del país, estando regulado y sometido a cualquier ley emitida por el Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad.

Rivalidad entre competidores existentes

La **competencia** está mayoritariamente compuesta por grandes marcas y grupos altamente reconocidos, lo que es un importante factor en la decisión de compra del cliente ya que estas marcas realizan grandes esfuerzos publicitarios y de innovación de productos y servicios desde hace años y tienen una mayor capacidad de compra e innovación. Los centros comerciales y los ópticos independientes son los otros actores para tener en cuenta, aunque muchas ópticas independientes con el tiempo cierran, se asocian o franquician ya que no pueden mantener sus gastos realizando las compras independientemente. El aumento de venta de productos y servicios vía online ha dado paso a la aparición de nuevos actores que

obligan al sector a tener una presencia en estos canales. Los centros comerciales se han convertido en localizaciones clave para el sector.

El 60% del total de ópticas actualmente operativas en el mercado español se distribuyen de la siguiente manera:

- Andalucía
- Comunidad de Madrid
- Cataluña
- Comunidad Valenciana

De las 9.817 Ópticas que están en funcionamiento en España, el grupo que tiene mayor representación con casi un 58 % es el GRUPO DE COMPRAS.

De los 2.200 MM € que se facturó en 2021 casi el 90% proviene de 36 empresas.

La amenaza de productos sustitutivos

La incursión en el mercado de **productos sustitutivos** constituye un gran problema, ya que esto supone un tope al precio que puede ser cobrado antes que el consumidor se decida por un producto sustitutivo. Por otro lado, el análisis de la amenaza que representa la entrada de los productos sustitutivos permite a la empresa el diseño e implantación de estrategias enfocadas a limitar e impedir la penetración de las empresas cuya actividad económica sea la comercialización de este tipo de productos o, en todo caso, estrategias que permitan competir con ellas.

Una de las mayores amenazas que afronta el sector óptico son las operaciones de cirugía ocular para corregir todos aquellos problemas de visión. España se posiciona como líder en la Eurozona en número de operaciones de cirugía refractiva, cuyo objetivo está destinado a la reducción de afecciones como son (miopía, hipermetropía y astigmatismo) llegando a realizar 250.000 intervenciones cada año, siendo la técnica más extendida y aplicada, la del láser “Lasik” cuya duración es aproximadamente de 78 minutos por cada ojo, garantizando una visión correcta en tan solo 48 horas. Por otro lado, el mercado paralelo y fuera de control sanitario cuenta con una alta cuota de mercado. Las gafas de sol y pre-montadas son los productos más susceptibles de venderse en otros canales. Por otro lado, los avances médicos como las operaciones, los nuevos avances en medición de patologías y la

introducción de tecnología como VR, impresión 3D o gafas inteligentes obligan al sector tradicional a reinventarse si quieren liderar los cambios que están por venir.

El poder de negociación de los proveedores

Con relación a los **proveedores**, hay dos aspectos para tener en cuenta. El primero es que el gigante de la fabricación de gafas y lente oftálmica es Essilor-Luxottica, siendo el líder mundial, seguido por Safilo y Marcolin, concentrándose aún más con fusiones y adquisiciones, llegado a ser claros dominadores del mercado global reduciendo por tanto el poder de negociación que ya representan casi el 100% del mercado. El segundo es que, dentro del mundo de franquiciados ópticos, el número de tiendas y por tanto el volumen de compra marca diferencias en los márgenes beneficiando a los franquiciados con puestos internos de gestión de stock y compras.

El poder de negociación de los clientes

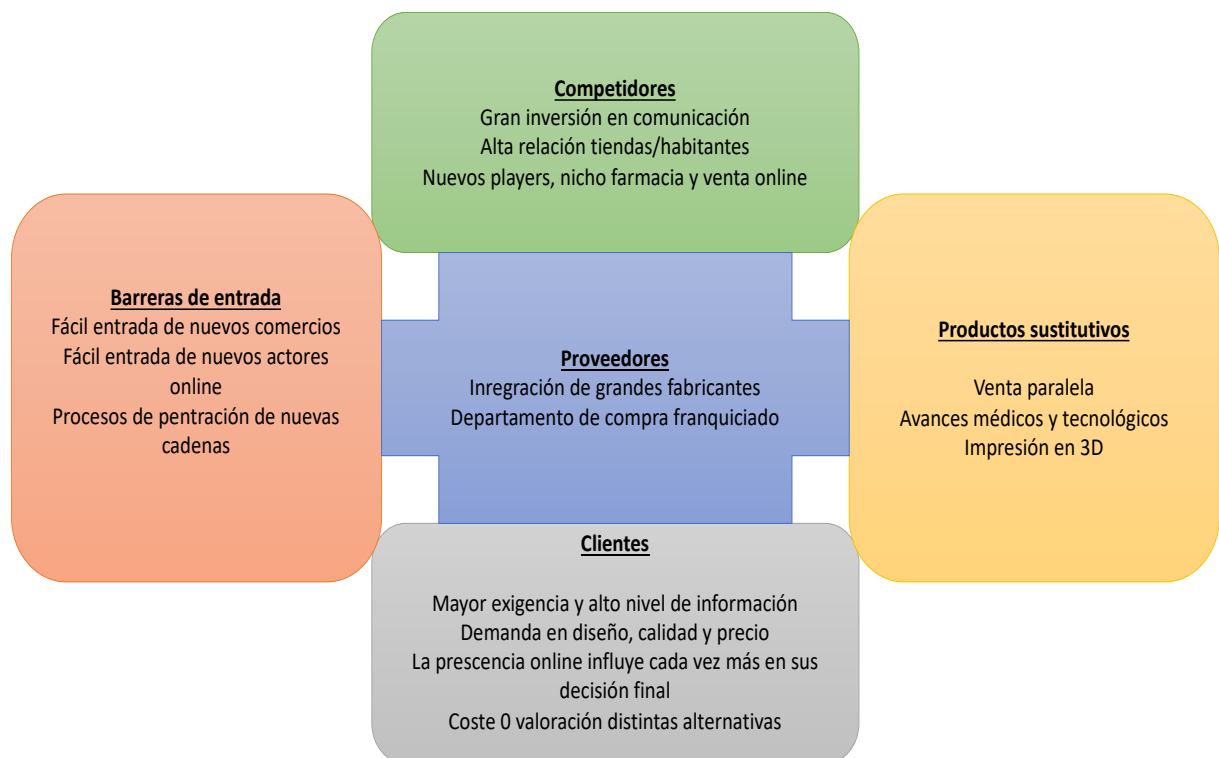
El poder de negociación de los clientes en el sector de la visión está directamente relacionado con los volúmenes de compra, oferta de productos, especialización de los productos, calidad, garantía, diseño etc. Este análisis permite el diseño de las diferentes estrategias destinadas a captar un mayor número de clientes y lograr un mayor porcentaje de fidelización y/o lealtad por parte de éstos, por ejemplo, el diseño de estrategias enfocadas a aumentar la publicidad en diferentes canales aumentando la posibilidad de llegar a nuevos y potenciales clientes.

Hoy día las empresas se enfrentan a un cambio significativo en los hábitos de compra de un cliente cada vez más exigente, digital y difícil de sorprender. La mejora del Customer Experience pasa por adaptar los puntos de venta físicos a estas exigencias, creando entornos cada vez más cálidos y personalizados, y entrenando al personal para que sea capaz de aportar un valor diferencial. Todo esto en aras de competir con un canal on line en expansión, en especial en segmentos de mayor rotación, como las gafas de sol o las lentillas.

Dentro de los aspectos más importantes que influyen en el poder de negociación de los clientes, encontramos:

- Fragmentación del sector: El amplio abanico de posibilidades y la alta competencia, es un factor que hace que los clientes cuenten con varias alternativas al momento de elegir un producto, dando como resultado un mayor poder en la negociación.
- Coste cero en el cambio de alternativa: El elegir una óptica frente a otra, no representa ningún coste para los clientes, siendo un factor más que influye al momento de negociar. Es por ello la importancia de realizar esfuerzos dirigidos a la fidelización de más clientes.
- Niveles de información de los clientes: La denominada Sociedad de la información ha permitido una constante actualización de la información requerida por parte de los clientes, disponiendo de una mayor cantidad de datos que les permite conocer más a fondo las diferentes alternativas y ofertas de las empresas presentes actualmente en el mercado teniendo la posibilidad de comparar las diferentes opciones, así como sus ventajas, lo que brinda una posición negociadora ventajosa, consiguiendo los precios y condiciones más favorables al momento de realizar la compra.
- Estandarización de los productos: Encontrar las mismas colecciones de monturas, modelos y diseños en la mayoría de los establecimientos actualmente operativos en el mercado, hace que los clientes basen su decisión en la mejor oferta.
- Efectos económicos (Inflación, impuestos, etc.): la situación económica que atraviesa el mercado global hace que los clientes se vean obligados a centrar sus decisiones exclusivamente en el precio final, ya que siempre buscan la mejor opción, dejando de lado aspectos como son, prestigio de la marca, diseño y exclusividad.

Figura 3. Esquema las Cinco fuerzas de Portes Multiópticas



Fuente: Elaboración propia.

2.4. ANÁLISIS INTERNO

2.4.1.1. Misión

Anticiparnos a las demandas y necesidades de nuestros asociados siendo proactivos en la búsqueda de soluciones y haciendo nuestras sus inquietudes.

- Siendo fieles a nuestra vocación de excelencia en el servicio.
- Cuidando y reforzando los factores que nos posicionan de manera diferencial:
 - Innovación
 - Calidad
 - Modernidad y,
 - Cercanía

2.4.1.2. Visión

Consolidarnos como el referente del mercado óptico integrando innovación y vanguardia en un producto de calidad. Un modelo colaborativo respaldado por un liderazgo que refuerza su solvencia y rentabilidad.

2.4.1.3. Valores

1. Cercanía

Somos una empresa accesible. Mantenemos el contacto constante, conocemos personalmente a los asociados. Escuchamos y atendemos.

2. Lealtad

Trabajamos siendo fieles a nuestros clientes con los principios que hemos definido juntos. Siempre disponibles ante la necesidad que un asociado pueda tener.

3. Compromiso

Buscamos soluciones. Somos un equipo dinámico y comprometido con los objetivos profesionales y empresariales. Trabajamos desde el respeto a los demás. Damos lo mejor de nosotros y pensamos en el éxito de todos y no en los logros individuales.

4. Profesionalidad

Perseguimos siempre la excelencia en el servicio y la calidad del producto. Tomamos las decisiones poniéndonos en el lugar de los asociados y clientes. Aprendemos de los equipos, conocemos el área y somos eficientes en nuestro trabajo.

5. Modernidad

Anticipamos tendencias y necesidades adaptándonos a los cambios sin perder nunca nuestra esencia. Buscamos soluciones que impacten de forma positiva. Ofrecemos las últimas tendencias en moda, tecnología y diseño. Lo demostramos a través de nuestros productos, servicios, ópticas, edificio corporativo y código de estilo.

6. Innovación

La búsqueda de nuevas soluciones que aúnen calidad, diseño y tendencia forma parte del ADN de la compañía. Somos innovadores en el producto, en la manera de comunicar nuestra

marca, en nuestra relación con el consumidor, en la búsqueda constante de nuevas formas de trabajar y herramientas de colaboración.

2.4.1.4. El Análisis estratégico D.A.F.O.

Teniendo en cuenta la información obtenida en el análisis externo e interno realizado, se definen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades para Multiópticas.

Debilidades

¿Qué podríamos mejorar?

¿Dónde tenemos menos recursos que otros?

¿Qué es lo que otros podrían ver como nuestras debilidades?

1. Muy orientada a moda y dirigida a un público entre 20-30 años que hace uso de RRSS principalmente, lo que se puede traducir en:

- Pérdida de credibilidad, a nivel clínico-sanitario
- Escasez de profesionales titulados: mayor oferta que demanda

2. Modelo de Cooperativa: limita la expansión del modelo de negocio, tanto dentro como fuera de España.

3. Experiencia mayoritariamente offline

4. Incertidumbre en el Servicio (timing, proceso de compra...)

Amenazas

¿Qué amenazas podrían hacernos daño?

¿Qué está haciendo nuestra competencia?

1. ¿A qué amenazas nos exponen nuestras debilidades?

2. Productos sustitutivos: cirugías refractivas

3. Integración vertical y horizontal de los principales proveedores, los cuales están empezando a comprar las mayores cadenas de óptica a nivel internacional (enorme poder potencial de negociación)
4. Barreras de entrada inexistentes que fomenta la entrada de nuevos competidores
5. Bajos costes de cambio
6. Sector atomizado: España es el país con más ópticas por habitante de la UE

Fortalezas

¿Qué hacemos bien?

¿Qué recursos únicos podemos identificar?

¿Qué es lo que otros pueden ver como nuestros puntos fuertes?

1. Amplia trayectoria en el mercado nacional creando una imagen de marca muy potente (Mó) y una reputación que se refleja en una alta fidelidad de sus clientes
2. Poder de negociación con proveedores (central de compra)
3. Integración vertical de todo el proceso productivo: mayor eficiencia en costes y mayor control de los canales de distribución.
4. Excelente calidad de los productos y servicios ofrecidos por Multiópticas
5. Generador de cambio (marca tendencia), debido a su posición de liderazgo en el sector
6. Imagen corporativa: imagen tiendas, fundación Multiópticas, imagen sostenible (casi el 50% de sus monturas se fabrican con materiales reciclados)
7. Plataforma mó: pionera en ofrecer al cliente un servicio semi-integral on line, pudiendo éste comprar gafas graduadas por la web (con el probador virtual), graduarse en la tienda que elija y recibiendo su compra en casa.
8. Actividad en RRSS: inversión potente en influencers con enorme visibilidad y trascendencia

Oportunidades

¿Qué oportunidades se nos ofrecen?

¿Qué tendencias podemos aprovechar?

¿Cómo podemos convertir nuestras fortalezas en oportunidades?

1. Experiencia Omnicanal
2. Experiencia homogénea con total transparencia en el servicio prestado.
3. Modelo de franquiciado que facilite la expansión de su modelo de negocio.
4. Operaciones de IPO y venta en el sector: ofrece la posibilidad de recaudar nuevos fondos y difundir el riesgo del negocio entre nuevos accionistas, que le permita dar el salto a nuevos mercados.
5. Concepto diferente de tienda: uso de la tecnología de impresión en 3D “diseña tu gafa”

2.4.2. La competencia en la era de la información

“Las empresas se encuentran en medio de un proceso de transformación revolucionaria. La competencia de la era industrial se está transformando en la competencia de la era de la información. Durante la era industrial, desde 1850 hasta cerca de 1975, las empresas han tenido éxito gracias a lo bien que podían capturar los beneficios procedentes de economías de escala.³ La tecnología era importante, pero en última instancia, el éxito lo obtuvieron las empresas que podían encajar la nueva tecnología en sus productos, que ofrecían una eficiente producción en masa de productos estándar.” (Norton & Kaplan, 2014).

“Sin embargo, la aparición de la era de la información en las últimas décadas del siglo XX, haciendo que muchas de las asunciones fundamentales de la competencia de la era industrial se han vuelto obsoletas. Las compañías ya no podían obtener ventajas competitivas

³ **Economías de escala.** Capacidad de una empresa para producir una mayor cantidad de productos con un menor coste de producción.

sostenibles basadas únicamente en la rápida aplicación y adaptación de las nuevas tecnologías a los bienes físicos y llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros”. (Norton & Kaplan, 2014).

Lograr el éxito competitivo en la era de la información, requiere esfuerzo por parte de empresas fabricantes como de servicios desarrollando e integrando nuevas capacidades que les permita diferenciarse de las demás.

2.5. Mapa Estratégico

El mapa estratégico del Cuadro de Mando Integral (CMI) como herramienta analítica proporciona una visión macro de la estrategia de la empresa, representada gráficamente, en el que se puede ver la relación existente entre los objetivos e indicadores planteados para cada una de las perspectivas del CMI, previa elección de las métricas más adecuadas para la evaluación del desempeño. (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles, 2014, pág. 59)

2.5.1. Objetivos estratégicos

Se denominan objetivos estratégicos de una compañía a las metas que se trazan a largo plazo, siendo estos la brújula hacia el cumplimiento de la estrategia de la organización; respondiendo al siguiente interrogante ¿Cómo vamos a conseguirlo? Un objetivo bien definido es aquel que tiene relación directa con la estrategia de la empresa y con los indicadores claves de gestión. Dichos objetivos deben estar estructurados de forma SMART:

- **S** – Specific/Específico: Los objetivos deben ser concretos y directos.
- **M** – Mesurable/Medible: Para saber si los estamos alcanzando.
- **A** – Attainable/Alcanzable: Fijar metas con que sean probables de lograr.
- **R** – Realistic/Realista: Los objetivos deben ser realistas para la empresa.
- **T** – Time/Tiempo: Un objetivo debe tener un determinado tiempo para cumplir.

2.5.2. Indicadores clave de gestión

Un indicador clave de gestión o KPI⁴ por sus siglas en inglés, es un conjunto de datos que tiene como propósito reflejar la información necesaria para la evaluación del cumplimiento de un objetivo o una meta. Es aquel que mide el cumplimiento de los objetivos estratégicos previamente establecidos por la organización con miras a decidir los planes de accionas más acertados.

3. ESTUDIO DE CAMPO

3.1. ENTENDIMIENTO GENERAL DE LA COMPAÑÍA

La Compañía objetivo de análisis, nace en el año 1977 como una Cooperativa bajo el nombre de Ópticos Asociados actualmente Multiópticas. A lo largo de 25 años Multiópticas goza de una muy buena posición en un sector donde impera la óptica independiente y con unos márgenes nada desdeñables, pero con la llegada del nuevo siglo se produce un boom en el sector con la irrupción de las grandes cadenas. Este hecho trae consigo una mayor competitividad y márgenes cada vez más estrechos, lo que lleva a las grandes cadenas a entrar en una guerra de precios sin precedentes hasta ese momento.

Multiópticas dispone de varias líneas de negocio que responder a las necesidades visuales de sus clientes, a sus gustos particulares, ritmo y actividades diarias. Todos sus diseños se hacen en España, en las oficinas centrales que tiene en Colmenar Viejo, y la fabricación tiene lugar en China.

Cuenta con su propia marca de gafas de graduado y de sol: mó. La línea de la Cooperativa ofrece más de 1.000 referencias para adaptarse a una amplia gama de gustos, comprendiendo la diversidad de la base de clientes que aspira a alcanzar.

Modelos de gafas para mujer, para hombre o para los más jóvenes, con diferentes colores, formas y lentes para que cada cliente pueda lucir la que más le guste en distintas ocasiones y estrenar de manera habitual a unos precios democráticos. Los modelos de gafas

⁴ KPI (Key Performance Indicator)

siguen las últimas tendencias y se fabrican con materiales de la mejor calidad, para no solo vestir, sino cuidar siempre la mirada del cliente.

Conscientes de la necesidad que existe de cuidar no solo de la vista sino también de la audición de los clientes, Centros Auditivos Multiópticas es la división especializada de la Cooperativa, compuesta por más de 270 centros y un equipo de profesionales altamente cualificado, para ofrecer un servicio y asesoramiento totalmente personalizado. Multisound, es la marca de audífonos de Centros Auditivos Multiópticas. Una nueva era en el universo de la audición. Ofrece una amplia variedad de audífonos y prestaciones tecnológicas que incluyen tres beneficios diferenciadores: Sonido natural; máximo confort y mínimo tamaño. Todos los dispositivos de Multisound ofrecen una experiencia auditiva extraordinaria, conformando la alta definición de la audición.

Además de los lanzamientos habituales de una gran variedad de modelos de gafas, la Cooperativa busca presentar un producto mucho más exclusivo de forma inmediata, llegando a un público muy exigente que busca modelos rompedores a través de sus colecciones cápsula. Para su lanzamiento, Multiópticas se alía con grandes personalidades del mundo de la moda, asociando así la calidad de su producto a la capacidad creativa y el estilo de grandes nombres de la esfera del diseño. Esto permite ofrecer a los clientes más exigentes un producto muy exclusivo y de moda Prêt-à-Porter, pero manteniendo un precio democrático.

3.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL CMI

El CMI tiene como principal objetivo la monitorización a través de indicadores de gestión del cumplimiento de los objetivos estratégicos en cada una de las cuatro perspectivas, que permiten dar cumplimiento a la misión de la compañía y sirven como conductores a la visión.

La actividad para identificar los objetivos estratégicos junto con los indicadores de gestión para cada una de las perspectivas se realizó con base en la información obtenida en los modelos estratégicos utilizados para la evaluación en el marco teórico.

3.2.1. Objetivos estratégicos e indicadores clave de gestión

El desarrollo de los objetivos estratégicos e indicadores clave de gestión para cada una de las 4 perspectivas del CMI, están alineados con la misión de Multiópticas. (ver anexo cédulas de objetivos estratégicos e indicadores de gestión)

3.2.2. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva financiera

Los objetivos estratégicos describen los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros a través de indicadores como el ROI, rentabilidad del capital empleado, ingresos por explotación, entre otros. “Esta perspectiva está enfocada a evidenciar la creación de valor para los accionistas. (Norton & Kaplan, 2014)”

La propuesta de la perspectiva financiera contempla 4 objetivos estratégicos y 4 indicadores claves de gestión en los que Multiópticas podrá controlar la rentabilidad a través de la eficiencia en costes y el aumento gradual de sus ingresos. La escala para realizar la medición de los indicadores es en base 100%.

Objetivos estratégicos perspectiva financiera.

1. Aumentar el margen de rentabilidad
2. Cumplimiento de los objetivos de venta trimestrales
3. Incremento de ventas
4. Cumplimiento del presupuesto de costes y gastos

Indicadores clave de gestión

1. ROS (Return on sales) Utilidad Neta/Ventas totales
2. Índice del cumplimiento del presupuesto de ventas
3. Variación ventas en tienda año 2/año 1.
4. Índice de efectividad en costes y gastos: $(\text{total de costes y gastos reales} - \text{costes y gastos presupuestados}) / (\text{costes y gastos presupuestados})$

3.2.3. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva clientes

A través de esta perspectiva se describe la propuesta de valor para los clientes de los diferentes productos y/o servicios, estableciendo así su máximo objetivo, que, para lograr su cumplimiento, los activos intangibles de la organización deben estar alineados en busca de la generación de valor para los diferentes stakeholders

La propuesta de la perspectiva clientes contempla 4 objetivos estratégicos y 4 indicadores claves de gestión en los que Multiópticas podrá controlar su participación en el mercado, así como medir la satisfacción de los clientes por los productos y servicios ofrecidos. La escala para realizar la medición de los indicadores es en base 100%.

Objetivos estratégicos perspectiva clientes

1. Satisfacción del cliente.
2. Incremento en la fidelización de clientes.
3. Excelencia en el servicio al cliente.
4. Ampliación de la cobertura de clientes en todo el territorio nacional.

Indicadores clave de gestión

5. Entregas conformes/entregas totales - % de reclamaciones.
6. % de clientes Select sobre el total de clientes.
7. Seguimiento de protocolos de atención al cliente, servicio postventa, atención en gabinete y taller.

3.2.4. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva procesos internos

Esta perspectiva tiene como objetivo la creación de la propuesta de valor para accionistas y clientes. Identificando todos aquellos procesos internos críticos en los que la organización debe ser excelente.

La propuesta de la perspectiva de procesos internos contempla 5 objetivos estratégicos y 5 indicadores claves de gestión en los que Multiópticas podrá mejorar en desempeño y generar valor para el cliente. La escala para realizar la medición de los indicadores es en base 100%.

Objetivos estratégicos perspectiva clientes

1. Eficiencia en proceso de gestión de clientes
2. Implementar Business Intelligence
3. Lograr la excelencia operativa
4. Conocimiento de los niveles de satisfacción
5. Identificación de nuevos clientes

Indicadores clave de gestión

8. Retorno inversiones en marketing/ventas
9. Optimización de los ficheros de clientes a través del uso del CRM
10. Promedio de tiempo en la atención y espera de los clientes hasta la entrega del producto final.
11. Calificación promedio encuestas de satisfacción.
12. Incremento del número de fichas de nuevos clientes a través del BI

3.2.5. Objetivos estratégicos e indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva establece los activos intangibles más importantes y necesarios para el cumplimiento de la estrategia, entre otros, aquellos que hacen referencia al potencial del capital humano, el capital de la información y el capital organizacional, que son requeridos para la ejecución de los diferentes procesos llevados a cabo por la organización.

En esta perspectiva se plantean dos objetivos estratégicos y dos indicadores para cada objetivo, con el propósito para impulsar y fomentar el crecimiento de los empleados y su nivel de integración y satisfacción con la compañía. La escala para realizar la medición de los indicadores es en base 100%.

Objetivos estratégicos perspectiva clientes

1. Desarrollo de Soft Skills
2. Mejoras en la comunicación interna

Indicadores clave de gestión

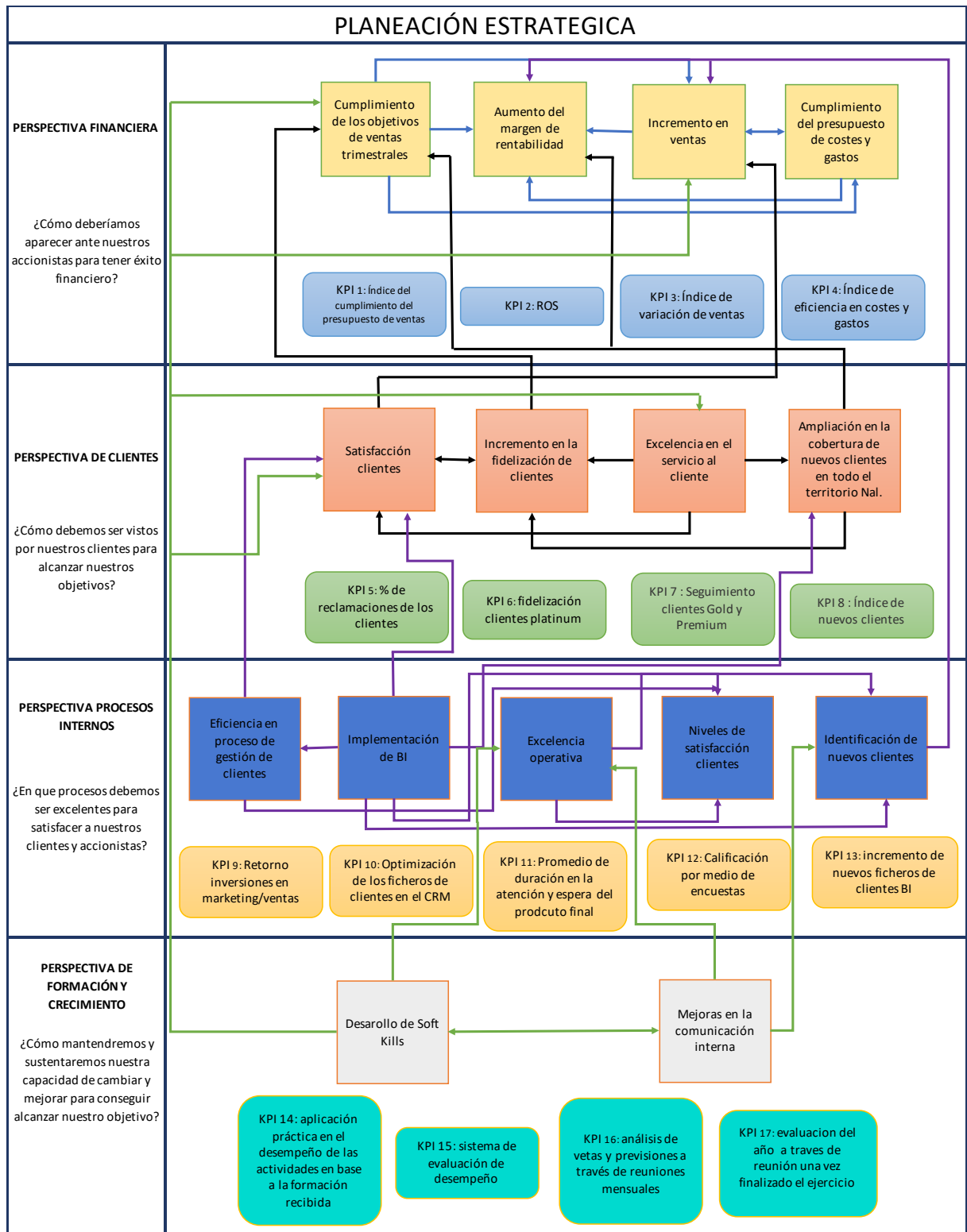
13. Aplicación práctica en el desempeño de las actividades con base en la formación recibida
14. Sistema de evaluación de desempeño
15. Análisis de ventas y previsión a través de reuniones mensuales
16. Evaluación del año a través de una reunión al finalizar el ejercicio.

3.3.MAPA ESTRATEGICO

A continuación, se presenta el diseño del mapa estratégico base del CMI, donde se encuentran relacionados los objetivos e indicadores planteados en las 4 perspectivas. Cada perspectiva se encuentra marcada con un color para su diferenciación.

Cabe resaltar la importancia de que, con base en el mapa estratégico, Multiópticas puede realizar dentro de este esquema la planeación de su operativa (actividades, proyectos y procesos) que permitan lograr el cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

Figura 4. Mapa Estratégico Multiópticas



3.4. PROPUESTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL



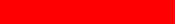


Una vez identificados los objetivos estratégicos junto con los indicadores clave de gestión se procede a presentar la propuesta del diseño del Cuadro de Mando Integral CMI que será presentado al Comité de Dirección de Multiópticas para su aprobación. Una vez aprobado el cuadro por la dirección, es importante realizar una fase previa de implementación y socialización del correcto uso de la herramienta a través de reuniones con el equipo directivo y mesas de trabajo que contribuyan a alinear la importancia y beneficios del CMI con la estrategia de la compañía.

La información contenida en cada uno de los reportes que serán usados por las distintas áreas de la compañía para realizar el cálculo de los indicadores con el objetivo de lograr los resultados esperados debe estar en continua validación, con el propósito de confirmar su integridad y relevancia.

Una vez abordado el periodo de evaluación, es importante la concentración de todos los objetivos estratégicos junto con sus indicadores en cada una de las 4 perspectivas en el panel de registro y, así lograr tener una visión grafica más amplia de la situación real de Multiópticas.

En el panel de registro, la identificación de los resultados se llevará a cabo por medio el uso de tres colores según el avance de cumplimiento de los objetivos estratégicos, por lo tanto, permite la detección de aquellos indicadores que requieren un plan de acción.

Tabla 1. Modelo panel de Registro

PANEL DE REGISTRO								
Empresa	Multiópticas			Nº	1-012			
Área	Comercial			Fecha de reg	Diciembre 31-2022			
Responsable	José Pérez Méndez							
IDENTIFICACIÓN								
		Cumplimiento						
		Cumplimiento Parcial						
		Incumplimiento						
RESULTADOS								
Perspectiva	Objetivo Estratégico	KPI	Indicador/ Medida	Meta	Resultado periodo anterior	Resultado actual	Cumplimiento	Observaciones
Financiera	Aumento margen de rentabilidad	KPI 1	ROS Utilidad Neta/Ventas totales	3,50%	2,80%	3%		Planificación de acciones
	Incremento ventas	KPI 2	Variación ventas en tienda año 2/año 1.	4%	2,80%	4,50%		N/A

Fuente: Elaboración propia

La implementación del Cuadro de Mando una vez aprobada por el comité de dirección, requiere del seguimiento y control de todos los indicadores, especialmente de aquellos que no cumplen con la meta establecida, con el objetivo de llevar a cabo las medidas correctoras para lograr su cumplimiento, es la fase más importante dado que de esta depende el cumplimiento de la visión de la compañía.

Conclusiones

El objetivo de este trabajo fue el diseño y planteamiento de un Cuadro de Mando Integral al modelo actual de negocio de Multiópticas, que brindara una perspectiva global a la compañía y facilitara la toma de decisiones por parte del equipo directivo.

Para ello tuvimos que recurrir al uso y aplicación de algunas de las técnicas de planificación estratégica más utilizadas en el mundo empresarial, a través de las que comprobamos su importancia y eficacia. En este sentido es importante destacar nuevamente los principales autores y padres del concepto CMI (Rober Kaplan y David Norton) de quienes tomamos los conceptos más relevantes para su correcta integración y articulación durante el desarrollo del proyecto.

Esto nos brindó una visión amplia, clara y un enfoque apropiado durante el desarrollo de las dos fases del presente proyecto, identificando los factores clave de éxito en la implantación e integración del Balanced Scorecard a la estrategia de la compañía, así como los errores más frecuentes durante su etapa de planificación y diseño.

Gracias al correcto enfoque obtenido de los dos autores antes mencionados, logramos identificar los principales elementos que forman parte del entorno general y específico de la compañía, como el principal factor dentro del análisis previo.

Si bien nuestro análisis se centró en la definición de los objetivos estratégicos y sus correspondientes indicadores de gestión KPI's, como primer paso en el diseño del Cuadro de Mando Integral, es importante destacar el uso de herramientas y conceptos de la planificación estratégica utilizadas (P.E.S.T.E.L. D.A.F.O. Modelo de las Cinco fuerzas de Porter, y las declaraciones de la Misión, Visión y Valores), con el propósito de efectuar un primer acercamiento en la formulación de las estrategias de la compañía, que abarquen un horizonte temporal mayor en su direccionamiento estratégico.

A lo largo del desarrollo del Trabajo Fin de Máster, comprobamos la importancia de la correcta planificación estratégica en las compañías, así como todos los principales factores que intervienen en su formulación, la visión, misión y valores como elementos fundamentales dentro del análisis del entorno, los cuales nos brindaron todos aquellos aspectos positivos y

negativos asociados al entorno político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, (PESTEL), y su posterior aplicación para detectar las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas en el desarrollo de las actividades comerciales

Recomendaciones generales

Dentro de las principales características que brinda el CMI, la adaptabilidad es quizá una de las más relevantes, dado que ofrece a las empresas su constante actualización y adaptación a los posibles cambios generados por los entornos interno y externo, con el objetivo de identificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados y/o el planteamiento de realizar los cambios pertinentes, su eliminación o modificación, mediante el análisis de los indicadores de gestión KPI's. Es por este motivo que se recomienda a la administración llevar a cabo un constante monitoreo de la evolución de dichos indicadores para así conseguir los resultados esperados y el cumplimiento de los objetivos.

Como punto fundamental, durante la implementación del CMI, se recomienda a la directiva de Multiópticas socializar con toda su plantilla, la importancia e implicación de toda la compañía en la alineación del cumplimiento de la estrategia a través de los objetivos planteados en las 4 perspectivas del CMI.

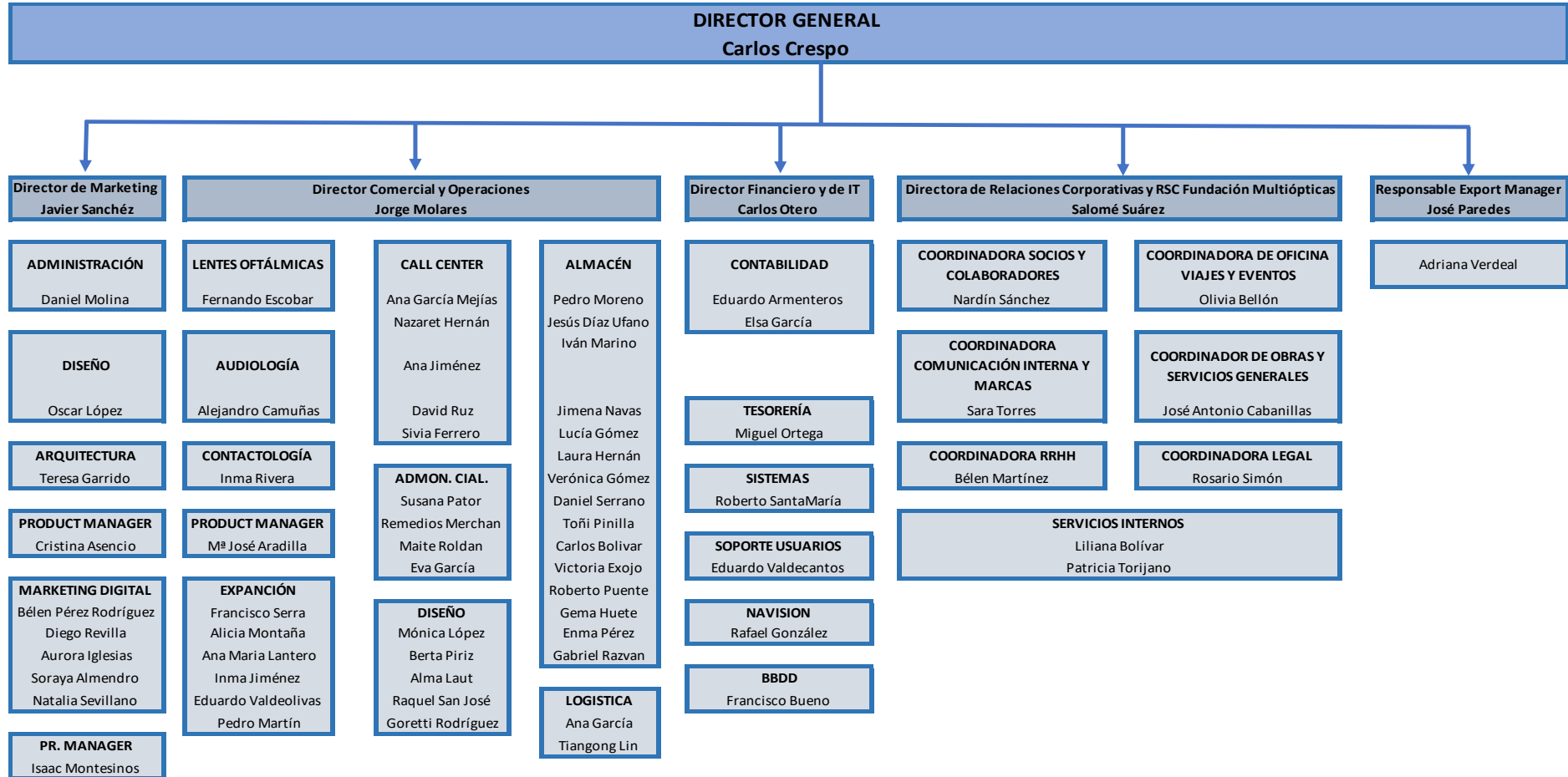
Como última recomendación se sugiere a la directiva de Multiópticas desarrollar planes de acción para todos los indicadores que muestren signos de debilidad frente a las metas planteadas durante el continuo monitoreo realizado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Kaplan , R., y Norton , D. (2009). *El cuadro de mando integral The Balanced Scorecard* (Vol. Tercera Edición Revisada). (G. Planeta, Ed.) España: Harvard Business Press.
- Baena, E., Sanchez , J. J., y Suarez Montoya , O. (2003). El Entorno empresarial y la teoria de las cinco fuerzas competitivas. *Scientia et Technica*, 3, 23, 3-6.
- Bahena , E. (Octubre de 1998). "Pildoras" Sobre Competitividad. *Revista Scientia Et Technica*, 6,8.
- Bueno Campos , E., Cruz Roche, I., y Durán Herrera, J. (2002). *Economía de la empresa. Análisis de las decisiones empresariales* (Vol. 15). Madrid: Pirámide .
- Vértice, E. (2007). *Dirección Estratégica. Dirección y gestión de empresas.* . Málaga, España : Editorial Vértice.
- Fleitman , J. (2000). *Negocios exitosos: cómo empezar, administrar y operar eficientemente un negocio.* México D.C: McGraw-Hill Interamericana.
- Porter, M. (1998). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors* . New York : The Free Press .
- Betancourt , D. (1 de Septiembre de 2018). *Cómo hacer un análisis PESTEL* . Obtenido de www.ingenioempresa.com/analisis-pestel
- Kaplan , R., y Norton , D. (2008). *The Execution Premium. Integrando las estrategias y las operaciones para lograr ventajas competitivas.*
- Kaplan , R., y Norton , D. (2004). *Mapas estatégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles.* (2. Grupo Planeta (GBS), Ed.) Barcelona : HARVARD BUSINESS SCHOOL PRESS.
- Kloter , P. (2003). *Dirección de Marketing. Conceptos Esenciales.* (P. Educación, Ed.) México.
- Steffens , G. (2017). *El análisis PESTEL. Economía y empresa* . Obtenido de <https://www.holaebook.com/book/guillaume-steffens-el-anlisis-pestel.html>.

ANEXOS

Anexo A: Dirección Financiera



Anexo B: Dirección Financiera

MULTIOPTICAS	
Objetivo:	Conocimiento del funcionamiento interno de la área comercial y operaciones, con el fin de detectar debilidades y fortalezas que puedan afectar al funcionamiento de la parte operativa de Multiópticas.
1. Objetivos de área comercial y Operaciones	
<ul style="list-style-type: none">• Cumplir con el presupuesto de ventas.• Cumplir con el mix de ventas.	
Multiópticas exige un mínimo de compra (en unidades) de cada categoría a sus socios, por lo que controlar el presupuesto de ventas es relativamente sencillo.	
2. Proceso Comercial	
El área comercial está compuesta por un director Comercial y Operaciones, un Product Manager, responsables de cada categoría principal de productos (Lente Oftálmica, Contactología y Audiología), personal de expansión, call center, diseño, administración, almacén y logística.	
La compañía tiene claramente definido el proceso comercial, controlando toda la cadena de valor. Tiene un equipo de diseño de monturas y gafas de sol responsable de que cada año se estrenen unas 1000 referencias. La fabricación se hace en China. El resto de las categorías (contactología, lente oftálmica, audiología) tienen puntos de fabricación en España y resto de Europa (Francia, Italia y Alemania, principalmente). La compañía negocia con los diferentes proveedores las condiciones comerciales para sus socios, a los que exige, dependiendo de criterios como la antigüedad y el tamaño del punto de venta, unos mínimos de compra en unidades por cada categoría. Además, cobra una cuota anual por cada punto de venta, ingreso que invierte en su mayoría en IT, imagen corporativa, marketing y publicidad.	
3. Riesgos que pueden afectar las operaciones	
<ul style="list-style-type: none">• Sistemas regulatorios a nivel estatal que puedan afectar a las ventas.• Control de aduanas.• Crisis actuales/recientes: guerra de Ucrania, pandemia, crisis del suministro energético y combustible, crisis del transporte, entre otros.• Guerra de precios: nuevos players procedentes de operaciones IPO (Initial Public Offering), que puedan entrar en esta guerra de precios con mejores márgenes y, consecuentemente, bajar aún más los precios.	
4. Controles del área comercial para minimizar riesgos	
<ul style="list-style-type: none">• Monitorización de ventas mensuales.• Gestión de stocks y almacenes.	
Control de Visual: la compañía ha creado la figura del responsable de visual, que gestiona áreas donde da soporte al asociado (ayuda a los puntos de venta con el facing, informa de los lanzamientos de producto, políticas, comunicados importantes, etc.) con el objetivo de que el asociado esté en línea con la imagen corporativa que la compañía transmite hacia el exterior.	

Anexo C: Dirección Financiera

MULTIOPTICAS	
Objetivo:	Conocimiento del funcionamiento interno del área financiera, con el fin de detectar debilidades y fortalezas que puedan afectar al funcionamiento de la parte operativa de Multiópticas.
1. Objetivos de área financiera	
<ul style="list-style-type: none">• Garantizar la sostenibilidad financiera.• Reducir la rotación de empleados.• Control de las desviaciones del presupuesto.• Diversificar y aumentar las fuentes de ingreso (apuesta por la omnicanalidad).	
2. Riesgos que pueden afectar las operaciones	
<ul style="list-style-type: none">• Cambio del tipo impositivo de las monturas: actualmente el sector se encuentra en una batalla con el gobierno para mantener el IVA de las monturas en el 10%, ya que el gobierno pide que se suba al 21%.• La reciente crisis sanitaria, derivada del Covid 19, supuso un riesgo financiero a todos los niveles, debido a la paralización de la actividad económica y a la situación de incertidumbre que se vivió durante varios meses.• Riesgo de tasas de interés: subida de los tipos de interés.• Riesgo operativo derivado de una mala gestión.• Inflación al alza.	
3. Controles del área financiera para minimizar riesgos	
<ul style="list-style-type: none">• La compañía utiliza actualmente formas para medir el riesgo financiero, como la relación entre la deuda y sus ingresos: este cálculo sale de dividir la deuda neta entre las ganancias o resultado bruto de explotación (EBITDA)• En Tesorería controlan los períodos medios de pago a los proveedores y fabricantes, mientras que controlan el ingreso de las cuotas mensuales de los asociados.	
4. Proyectos	
<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de los proyectos de la Fundación Multiópticas: “una mirada solidaria” y “protegiendo las miradas del futuro”.• Proyectos de internacionalización con presencia en las principales capitales mundiales: ampliación de su red de distribución.	

Anexo E1

Cédulas del Indicador de Medición KPI1

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI1
Perspectiva:	Financiera		
Objetivo estratégico:	Aumentar el margen de rentabilidad		
Objetivo del indicador:	Medir el cumplimiento del aumento de rentabilidad propuesto		
Indicador / Medición:	ROS (Return on sales) Utilidad Neta/Ventas totales		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Fecha:			
Observaciones de la medición			
Beneficio neto / total de ventas *100			
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA	
Diario		Mínimo	Máximo
Mensual	✓	-	6%
Anual		6%	9%
		9%	+
		Meta Establecida	
		Meta	Real
		15,60%	
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	

Anexo E2:

Cédulas del Indicador de Medición KPI2

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI2				
Perspectiva:	Financiera						
Objetivo estratégico:	Cumplimiento de los objetivos de venta trimestrales						
Objetivo del indicador:	Medir el cumplimiento de ventas cada trimestre						
Indicador / Medición:	Índice del cumplimiento del presupuesto de ventas						
Unidad de medición:	Porcentaje %						
Fecha:							
Observaciones de la medicion							
Revisión trimestralmente del nivel de cumplimiento en ventas de acuerdo a la planificación de objetivos y metas marcadas por el departamento comercial.							
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA		Meta Establecida			
Trimestral	✓	Mínimo	Máximo	Semáforo	Meta	Real	Semáforo
Semestral		-	6%		18%		
Anual		6%	12%				
		12%	+				
Responsable del reporte							
Responsables de emitir la información							
Elaborado por:				Revisado por:			

Anexo E3

Cédulas del Indicador de Medición KPI₃

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI3
Perspectiva:	Financiera		
Objetivo estratégico:	Incremento de las ventas		
Objetivo del indicador:	Medir el crecimiento de las ventas		
Indicador / Medición:	Variación ventas en tienda año 2/año 1.		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Fecha:			
Observaciones de la medicion			
Del total de las ventas del mes corriente se restan las ventas del mes anterior y el resultado es dividido por las ventas mes anterior *100% con el objetivo de conocer la variación			
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA	
		Mínimo	Máximo
		Semaforo	
Diario	✓	-	1%
Mensual		1%	5%
Anual		5%	+
		Meta Establecida	
		Meta	Real
		Semaforo	
		6%	
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
_____		_____	
Elaborado por:		Revisado por:	

Anexo E4

Cédulas del Indicador de Medición KPI4

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI4
Perspectiva:	Financiera		
Objetivo estratégico:	Cumplimiento del presupuesto de costes y gastos		
Objetivo del indicador:	Control de la partida de gastos de la empresa		
Indicador / Medición:	Índice de efectividad en costes y gastos: (total de costes y gastos reales – costes y gastos presupuestados) / (costes y gastos presupuestados)		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Fecha:			
Observaciones de la medición			
Al total de costes y gastos reales se restan el total de los costes y gastos presupuestados/total de costes y gastos presupuestados *100%, con el objetivo de conocer la variación.			
Frecuencia del indicador	SEMÁFOROS DE LA ALERTA		Meta Establecida
	Mínimo	Máximo	Meta
Diario	10%	100%	4%
Mensual	5%	10%	
Anual	-	5%	
		Semáforo	Real
		■	
		■	
		■	
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	

Anexo E5

Cédulas del Indicador de Medición KPI5

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI5
Perspectiva:	Clientes		
Objetivo estratégico:	Satisfacción del cliente		
Objetivo del indicador:	Medir la satisfacción percibida por el cliente		
Indicador / Medición:	Entregas conformes/entregas totales - % de reclamaciones.		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Fecha:			
Observaciones de la medición			
Medición y seguimiento del cumplimiento en el total de entregas conformes y el porcentaje de reclamaciones posteriores a la entrega.			
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA	
		Mínimo	Máximo
Diario		-	60%
Mensual	✓	60%	80%
Anual		80%	100%
		Meta Establecida	
		Meta	Real
		99%	
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	

Anexo E6

Cédulas del Indicador de Medición KPI₆

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI ₆												
Perspectiva:	Clientes														
Objetivo estratégico:	Incremento en la fidelización de clientes.														
Objetivo del indicador:	Efectividad en el programa de fidelización de clientes Select														
Indicador / Medición:	% de clientes Select sobre el total de clientes.														
Unidad de medición:	Porcentaje %														
Fecha:															
Observaciones de la medición															
Programa de fidelización dirigido a colectivos portadores de la tarjeta Select . Se emiten comunicaciones a estos colectivos con avisos importantes (revisiones, nuevos productos y/o servicios, etc.). Se compara el % que suponen los clientes Select sobre el total de Clientes.															
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA													
		Meta Establecida													
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Mínimo</th> <th style="width: 33%;">Máximo</th> <th style="width: 33%;">Semáforo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">-</td> <td style="text-align: center;">40%</td> <td style="text-align: center; background-color: red;">■</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">40%</td> <td style="text-align: center;">70%</td> <td style="text-align: center; background-color: orange;">■</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">70%</td> <td style="text-align: center;">100%</td> <td style="text-align: center; background-color: green;">■</td> </tr> </tbody> </table>		Mínimo	Máximo	Semáforo	-	40%	■	40%	70%	■	70%	100%	■
Mínimo	Máximo	Semáforo													
-	40%	■													
40%	70%	■													
70%	100%	■													
		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 33%;">Meta</th> <th style="width: 33%;">Real</th> <th style="width: 33%;">Semáforo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="text-align: center;">80%</td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		Meta	Real	Semáforo	80%								
Meta	Real	Semáforo													
80%															
Diario															
Mensual	✓														
Anual															
Responsable del reporte															
Responsables de emitir la información															
_____ Elaborado por:		_____ Revisado por:													

Anexo E7

Cédulas del Indicador de Medición KPI7

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI7
Perspectiva:	Clientes		
Objetivo estratégico:	Excelencia en el servicio al cliente.		
Objetivo del indicador:	Detectar fallas en la atención al cliente.		
Indicador / Medición:	Seguimiento de protocolos de atención al cliente, servicio postventa, atención en gabinete y taller.		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Fecha:			
Observaciones de la medición			
La excelencia en el servicio se mide mediante encuestas posteriores al proceso de compra. También se incentivan las reseñas positivas en Google, en especial las que hacen referencia al servicio al cliente.			
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA	
		Mínimo	Máximo
Diario		-	30%
Mensual	✓	30%	60%
Anual		60%	100%
		Semáforo	
		<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: red;"></div> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: orange;"></div> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></div> </div>	
		Meta Establecida	
		Meta	Real
		95%	
		Semáforo	
		<div style="display: flex; justify-content: space-around; width: 100%;"> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: red;"></div> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: orange;"></div> <div style="width: 20px; height: 15px; background-color: green;"></div> </div>	
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
_____ Elaborado por:		_____ Revisado por:	

Anexo E8

Cédulas del Indicador de Medición KPI8

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI8		
Perspectiva:	Clientes				
Objetivo estratégico:	Ampliación de la cobertura de clientes en todo el territorio nacional.				
Objetivo del indicador:	Medición de la cobertura alcanzada en el territorio Nal. por tienda				
Indicador / Medición:	Índice nuevos clientes: (número de nuevos clientes en tiendas nuevas/total clientes)				
Unidad de medición:	Porcentaje %				
Fecha:					
Observaciones de la medición					
Clasificación de nuevos clientes por cada nueva área geográfica asignada a cada tienda					
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA		Meta Establecida	
		Mínimo	Máximo	Semáforo	
Diario		-	5%		
Mensual	✓	5%	10%		20%
Anual		10%	+		
Responsable del reporte					
Responsables de emitir la información					
Elaborado por: _____			Revisado por: _____		

Anexo E9

Cédulas del Indicador de Medición KPI₉

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI ₉				
Perspectiva:	Procesos internos						
Objetivo estratégico:	Eficiencia en proceso de gestión de clientes						
Objetivo del indicador:	Medición en la efectividad de las campañas de marketing						
Indicador / Medición:	Retorno inversiones en marketing/ventas						
Unidad de medición:	Porcentaje %						
Fecha:							
Observaciones de la medición							
Medición de la conversión de citas Online que acuden a los puntos físicos de venta debido a las campañas de marketing activas. Estas campañas se comparan con campañas similares en mismos períodos comparativos del año anterior.							
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA		Meta Establecida			
		Mínimo	Máximo	Semáforo	Meta	Real	Semáforo
Diario		-	1%				
Mensual	✓	1%	3%		4,00%		
Anual		3%	+				
Responsable del reporte							
Responsables de emitir la información							
_____				_____			
Elaborado por:				Revisado por:			

Anexo E10

Cédulas del Indicador de Medición KPI₁₀

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI10				
Perspectiva:	Procesos internos						
Objetivo estratégico:	Implementar Business Intelligence						
Objetivo del indicador:	Medición del correcto uso y aplicación de la implantación del CRM						
Indicador / Medición:	Optimización de los ficheros de clientes a través del uso del CRM						
Unidad de medición:	Porcentaje %						
Fecha:							
Observaciones de la medición							
Se tomará como referencia el rendimiento de la empresa y del equipo de vendedores y personal de administración. Se establecerán métricas previas a la implementación del CRM para, una vez integrarlo, poder comparar el rendimiento.							
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA		Meta Establecida			
		Mínimo	Máximo	Semáforo	Meta	Real	Semáforo
Diario		-	30%				
Mensual	✓	30%	60%		95%		
Anual		60%	100%				
Responsable del reporte							
Responsables de emitir la información							
_____				_____			
Elaborado por:				Revisado por:			

Anexo E11

Cédulas del Indicador de Medición KPI₁₁

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI11
Perspectiva:	Procesos internos		
Objetivo estratégico:	Lograr la excelencia operativa		
Objetivo del indicador:	Medición del nivel de eficiencia en la atención a clientes		
Indicador / Medición:	Promedio de tiempo en la atención y espera de los clientes hasta la entrega del producto final.		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Fecha:			
Observaciones de la medición			
Revisión mensual de los tiempos de espera y medición de los plazos de entrega de productos prescritos. Se establecerán planes de acción para hacer frente a las desviaciones.			
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA	
		Mínimo	Máximo
Diario		-	30%
Mensual	✓	30%	60%
Anual		60%	100%
		Semáforo	
		98%	
Meta Establecida			
		Meta	Real
		98%	
		Semáforo	
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	

Anexo E12

Cédulas del Indicador de Medición KPI₁₂

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI12		
Perspectiva:	Procesos internos				
Objetivo estratégico:	Conocimiento de los niveles de satisfacción				
Objetivo del indicador:	Medición de la experiencia del cliente por vendedor en cada tienda				
Indicador / Medición:	Calificación promedio encuestas de satisfacción.				
Unidad de medición:	Porcentaje %				
Fecha:					
Observaciones de la medición					
Envío de encuestas de manera aleatoria a clientes que permiten valorar de manera cualitativa la atención ofrecida por el trabajador o trabajadores que le han atendido. Este es un punto clave del CRM para evaluar el desempeño.					
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA		Meta Establecida	
		Mínimo	Máximo	Semáforo	
Diario		-	1		
Mensual	✓	1	3		5
Anual		3	5		
Responsable del reporte					
Responsables de emitir la información					
_____ Elaborado por:			_____ Revisado por:		

Anexo E13

Cédulas del Indicador de Medición KPI₁₃

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI13
Perspectiva:	Procesos internos		
Objetivo estratégico:	Identificación de nuevos clientes		
Objetivo del indicador:	Medir la eficiencia del CRM en la clasificación de nuevos clientes		
Indicador / Medición:	Incremento del número de fichas de nuevos clientes a través del BI		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Fecha:			
Observaciones de la medición			
Medición mensual de la creación de nuevos clientes, que estará directamente conectado con un programa de captación de la compañía por zonas (utilizando BI).			
Frecuencia del indicador	SEMÁFOROS DE LA ALERTA		Meta Establecida
	Mínimo	Máximo	Meta
Diario	-	30%	95%
Mensual	30%	70%	
Anual	70%	100%	
		Semáforo	Real
		■	■
		■	■
		■	■
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	

Anexo E14

Cédulas del Indicador de Medición KPI₁₄

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI14
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo estratégico:	Desarrollo de Soft Skills		
Objetivo del indicador:	Medición de la correcta aplicación en la formación continua		
Indicador / Medición:	Aplicación práctica en el desempeño de las actividades con base en la formación		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Fecha:			
Observaciones de la medición			
Se medirá la cantidad de cursos realizados en el campus virtual de la compañía, por usuario. Se establecerán planes de acción en aquellos usuarios que no dediquen tiempo a la formación continuada.			
Frecuencia del indicador	SEMÁFOROS DE LA ALERTA		Meta Establecida
	Mínimo	Máximo	Semáforo
Diario	-	1	
Mensual	1	3	
Anual	3	5	
	Meta	Real	Semáforo
	5		
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	

Anexo E15

Cédulas del Indicador de Medición KPI₁₅

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI15
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo estratégico:	Desarrollo de Soft Skills		
Objetivo del indicador:	Medición del nivel de conocimiento y motivación del trabajador		
Indicador / Medición:	Sistema de evaluación de desempeño		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Fecha:			
Observaciones de la medición			
Evaluación 360 semestral del desempeño del trabajador. Los responsables de tienda evaluarán al personal de tienda a su cargo, estos a su vez evaluarán a su responsable de tienda. Los área managers evaluarán a los responsables de tienda bajo su mando y a su vez serán evaluados por estos responsables de tienda.			
Frecuencia del indicador	SEMÁFOROS DE LA ALERTA		Meta Establecida
	Mínimo	Máximo	Meta
Mensual	-	1	5
Semestral	1	3	
Anual	3	5	
		Semáforo	Real
		■	
		■	
		■	
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	

Anexo E16

Cédulas del Indicador de Medición KPI₁₆

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI ₁₆
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo estratégico:	Mejoras en la comunicación interna		
Objetivo del indicador:	Medición de la efectividad de las mesas de trabajo y comunicación		
Indicador / Medición:	Análisis de ventas y previsión a través de reuniones mensuales		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Observaciones de la medición			
Se realizarán reuniones mensuales de área managers y encargados de tienda para fijar los objetivos mensuales y revisar la evolución de las ventas y su desviación con respecto al presupuesto por zonas y a nivel general. Cada responsable de zona tiene que aportar información cualitativa sobre los motivos de la evolución de las ventas de su zona.			
Frecuencia del indicador	SEMÁFOROS DE LA ALERTA		Meta Establecida
	Mínimo	Máximo	Semáforo
Diario	-	30%	
Mensual	30%	70%	
Anual	70%	100%	
	Meta	Real	Semáforo
	100%		
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	

Anexo E17

Cédulas del Indicador de Medición KPI₁₇

CÉDULAS DE INDICADORES		Nº Indicador	KPI17
Perspectiva:	Aprendizaje y Crecimiento		
Objetivo estratégico:	Mejoras en la comunicación interna		
Objetivo del indicador:	Encuesta de clima laboral		
Indicador / Medición:	Evaluación del año a través de una reunión al finalizar el ejercicio		
Unidad de medición:	Porcentaje %		
Fecha:			
Observaciones de la medición			
<p>Se hará una encuesta de clima laboral (anónima) anual donde se tratarán temas de la operativa, conciliación, motivación en el puesto de trabajo y propuestas de mejora. Los resultados de esta encuesta se presentarán al la dirección de la compañía, quien destinará una parte del presupuesto a la implementación de mejoras viables y sostenibles. Estas serán comunicadas a todo el personal de la compañía.</p>			
Frecuencia del indicador		SEMÁFOROS DE LA ALERTA	
		Mínimo	Máximo
Diario		-	30%
Mensual		30%	70%
Anual	✓	70%	100%
		Meta Establecida	
		Meta	Real
		100%	
Responsable del reporte			
Responsables de emitir la información			
Elaborado por: _____		Revisado por: _____	

Anexo 18

Panel de resumen cédulas de Indicadores de Medición KPI's

PANEL DE REGISTRO Y CONTROL MULTIÓPTICAS									
IDENTIFICACIÓN									
Resultados									
Perspectivas	Objetivo Estratégico	N.º Indicador	Indicador/Medición	Frecuencia	Meta	Resultados Período Anterior	Resultados Período Actual	Cumplimiento	Responsable
FINNCIERA	Aumentar el margen de rentabilidad	KPI1	ROS (Return on sales) Utilidad Neta/Ventas totales	Mensual	15,60%	-	-	-	
	Cumplimiento de los objetivos de venta trimestrales	KPI2	Índice del cumplimiento del presupuesto de ventas	Trimestral	18%	-	-	-	
	Incremento de ventas	KPI3	Variación ventas en tienda año 2/año 1.	Diario	6%	-	-	-	
	Cumplimiento del presupuesto de costes y gastos	KPI4	Índice de efectividad en costes y gastos: (total de costes y gastos reales – costes y gastos presupuestados) / (costes y gastos presupuestados)	Mensual	4%	-	-	-	
CLIENTES	Satisfacción del cliente.	KPI5	Entregas conformes/entregas totales - % de reclamaciones.	Mensual	99%	-	-	-	
	Incremento en la fidelización de clientes.	KPI6	% de clientes Platinum sobre el total de clientes Platinum que están en el programa de fidelización (graduado y lentillas)	Mensual	80%	-	-	-	
	Excelencia en el servicio al cliente.	KPI7	Seguimiento de encargos en clientes Gold y clientes Platinum	Mensual	95%	-	-	-	
	Ampliación de la cobertura de clientes en todo el territorio nacional.	KPI8	Índice nuevos clientes: (número de nuevos clientes en tiendas nuevas/total clientes)	Mensual	20%	-	-	-	
PROCESOS INTERNOS	Eficiencia en proceso de gestión de clientes	KPI9	Retorno inversiones en marketing/ventas	Mensual	4%	-	-	-	
	Implementar Business Intelligence	KPI10	Optimización de los ficheros de clientes a través del uso del CRM	Mensual	95%	-	-	-	
	Lograr la excelencia operativa	KPI11	Promedio de tiempo en la atención y espera de los clientes hasta la entrega del producto final	Mensual	98%	-	-	-	
	Conocimiento de los niveles de satisfacción	KPI12	Calificación promedio encuestas de satisfacción	Mensual	5	-	-	-	
	Identificación de nuevos clientes	KPI13	Incremento del número de fichas de nuevos clientes a través del BI	Mensual	95%	-	-	-	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollo de Soft Skills	KPI14	Aplicación práctica en el desempeño de las actividades con base en la formación recibida	Mensual	5,00	-	-	-	
		KPI15	Sistema de evaluación de desempeño	Mensual	100%	-	-	-	
	Mejoras en la comunicación interna	KPI16	Análisis de ventas y previsión a través de reuniones mensuales	Semestral	5	-	-	-	
		KPI17	Evaluación del año a través de una reunión al finalizar el ejercicio	Anual	100%	-	-	-	