



**Universidad**  
Zaragoza

1542

## Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral a un salón  
de belleza

Autor/es

**D. Fco. Javier García Murillo**

Director/es

**Dr. D. Alfonso López Viñegla**

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2015

*Autor*

**D. Fco. Javier García Murillo**

*Director*

**Dr. D. Alfonso López Viñegla**

*Grado en Administración y Dirección de Empresas*

*Facultad de Economía y Empresa.*

*Universidad de Zaragoza*

**Resumen:** En un entorno cambiante como el actual, las empresas necesitan herramientas de gestión dinámicas, que les permitan adaptarse a las distintas situaciones que se presentan. Este es el caso de Cuadro de Mando Integral, un sistema de gestión estratégico integral que permite coordinar y alinear la estrategia de la empresa con las decisiones operativas que se toman a diario.

La aplicación del mismo a una pequeña empresa familiar, será el tema de trabajo en este proyecto. Se describirán paso a paso las diferentes fases hasta alcanzar la puesta en funcionamiento de esta herramienta, al mismo tiempo que se exemplifica cada elemento para nuestro negocio. Todo ello con el fin último de servir como guía para todas aquellas empresas y empresarios que deseen mejorar su modo de gestión y sus resultados.

**Abstract:** In the current changeable context, companies need dynamics management tools which allow for adapt to different unexpected situations. It is the case of Balanced Scorecard, an integral strategy management tool which let firms coordinate and align strategy with operational decisions made daily.

All points of the elaboration process are described along the project, and examples are given for any elements of the BSC, always related with our company. The objective is creating a complete guide of how to develop a BSC for small organizations and entrepreneurs, with the only intension of improve their management procedure.

1. INTRODUCCIÓN .....	5
1.1. OBJETIVOS .....	6
2. CASO ESPECÍFICO .....	7
2.1. BUSINESS MODEL CANVAS .....	8
2.1.1. Segmentos de clientes .....	8
2.1.2. Propuestas de valor .....	8
2.1.3. Canales .....	9
2.1.4. Relaciones con los clientes .....	10
2.1.5. Flujo de ingresos .....	11
2.1.6. Recursos clave .....	11
2.1.7. Actividades clave .....	12
2.1.8. Alianzas clave .....	12
2.1.9. Estructura de costes .....	13
3. METODOLOGIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	13
4. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL CMI EN LA EMPRESA ELEGIDA .....	15
4.1. ANALISIS DAFO .....	15
4.1.1. Análisis externo .....	16
4.1.2. Análisis interno .....	19
4.2. ANALISIS CAME .....	22
4.3. MISION, VISION Y VALORES .....	25
4.4. DISEÑO DEL MAPA ESTRATEGICO .....	26
4.4.1. Diseño de perspectivas estratégicas .....	27
4.4.2. Formulación de objetivos .....	28
4.4.3. Propuesta de indicadores .....	34
4.4.4. Selección de iniciativas estratégicas .....	38
4.4.5. Propuesta de responsables .....	41
4.5. DESPLIEGUE DEL MAPA .....	42

5. CONCLUSIONES .....	43
6. BIBLIOGRAFIA.....	45

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 Análisis CAME .....	15
Ilustración 2 Cadena de valor (servicios) .....	31

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Análisis externo.....	19
Tabla 2 Análisis Interno .....	21
Tabla 3 Matriz DAFO .....	22
Tabla 4 Matriz CAME.....	25
Tabla 5 Resumen objetivos, indicadores, iniciativas.....	39

## **ÍNDICE DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 Análisis sectorial Oferta-Demanda .....	17
Gráfico 2 Características del sector .....	18

## 1. INTRODUCCIÓN

Con mucha ilusión comienzo a elaborar mi trabajo de fin de grado, el último paso antes de poder concluir una importante etapa de mi vida. Tras mucho esfuerzo y dedicación he conseguido llegar hasta el final de mi plan de estudios. Exitosamente he logrado subir cada uno de los doscientos treinta y cuatro peldaños que me permiten situarme en el punto donde ahora me encuentro. Solo seis son los que me restan para alcanzar el final de la escalera y espero que este trabajo sirva para ello.

A lo largo de este recorrido es mucha la instrucción que he ido recibido sobre el mundo de la empresa. En los últimos cuatro años de mi vida he intentado absorber la mayor cuantía posible de estos conocimientos y auguro que serán muy valiosos a lo largo de mi trayectoria profesional. Intentaré plasmarlos en la medida de lo posible en este trabajo con la intención de que este sea el complemento final a mis estudios.

Mis expectativas en este proyecto son altas, espero alcanzar todos los objetivos que me planteo inicialmente además de los que vayan surgiendo durante el proceso de elaboración. El principal de todos ellos es que mi trabajo sea útil, que pueda tener una aplicación práctica y no se quede guardado en un cajón. Más adelante retomaré este aspecto, centrándome en cada uno de los objetivos que me marco. Voy a delimitarlos de manera concreta, con el propósito de que al finalizar el trabajo pueda concluir claramente que todos ellos se han conseguido alcanzar de manera satisfactoria.

El proyecto va a consistir en la aplicación de un modelo de gestión conocido como Cuadro de Mando Integral a una empresa concreta. De forma resumida, el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión administrativo que permite alinear objetivos estratégicos con operativos. Esta herramienta aporta ventaja competitiva a las empresas que la emplean frente las que no lo hacen, puesto que permite facilitar la comprensión de la estrategia a todos los niveles estructurales de la empresa. Además posibilita medir el nivel de desempeño y cumplimiento de la misma en cada momento.

La empresa concreta en la que se va a aplicar esta herramienta va a ser un centro de belleza. A continuación se detallara el modelo de negocio de esta pyme, de la que cabe destacar que todavía no está constituida, pero que si todo va bien, lo estará en un corto periodo de tiempo. También se indicaran los motivos de mi elección, el por qué he seleccionado este negocio en concreto y no otro.

## 1.1. OBJETIVOS

Siempre que se plantea una nueva empresa es de vital importancia tener claros y continuamente presentes los objetivos a cumplir. Estos sirven de guía para saber que se está haciendo en cada momento, y los motivos o razones por los cuales se hace. Es por tanto este el fundamento por el que dedico un apartado específico a definir los objetivos iniciales de mi proyecto de fin de grado. Quiero exponer claramente desde el principio los propósitos que persigo con mi decisión sobre la elección tanto del tema como del negocio al cual se le aplica la teoría.

Como anteriormente indiqué, es para mí una meta principal que el presente trabajo tenga una utilidad eminentemente práctica y pueda aplicarse en la realidad que nos rodea. Está claramente enfocado hacia un negocio concreto, pero es también mi intención que pueda adaptarse a otro tipo de empresas, cuya actividad difiera a la que en este caso se plantea. Especialmente pequeñas y medianas empresas, donde usualmente encontramos estructuras de organización interna y sistemas de gestión muy tradicionales. En algunos casos estos son incluso poco eficientes, por ello pienso que mi aportación en este ámbito puede tener cabida y sentido.

El Cuadro de Mando Integral como sistema de gestión, es una herramienta muy interesante, que permite integrar objetivos estratégicos en el plan de acción operativo de la empresa. Con este trabajo pretendo adentrarme a fondo en él, quiero conocer su funcionamiento completo, quiero saber cómo implantarlo en una empresa y además poder contribuir a que otros puedan aprender cómo hacerlo. Esta herramienta permite crear una ventaja competitiva en la empresa, en el ámbito de la gestión y pretendo poder obtenerla para el caso particular de negocio que se va a tratar en adelante.

La elección de esta empresa atiende a una necesidad personal, puesto que un miembro de mi familia planea constituir una peluquería próximamente. Por esta razón quiero realizar esta aportación concreta al negocio, con la clara intención de mejorar el futuro funcionamiento del mismo. Aunque se trate de una pequeña empresa es muy importante que la estrategia quede manifiesta y se aplique desde el principio. Además el hecho de que todavía no esté constituida, me permite participar en el proceso creativo de elaboración del modelo de negocio. Es por ello que un apartado del presente trabajo está destinado definir el modelo de negocio, para dejar patente las características y forma de funcionamiento esperado del mismo.

Por último, con la elección de este tema, pretendo poder aplicar conocimientos de diferentes ámbitos de mis estudios. Me permite adentrarme en temas de estrategia empresarial, así como gestión y contabilidad interna de la empresa, sin olvidar tampoco la parte creativa al desarrollar un modelo empresarial.

## 2. CASO ESPECÍFICO

Una vez presentado el trabajo y delimitados los objetivos, voy a comenzar con la descripción de la empresa. Como ya he mencionado, se trata de una pyme, todavía sin constituir, pero con muchas opciones de estarlo en un corto periodo de tiempo. El negocio es un salón de belleza, que incluye tanto servicios de peluquería como estética, además de nuevas técnicas y tratamientos de belleza que existen actualmente en el mercado. Su emplazamiento será en Zaragoza, y por las características propias del negocio, el ámbito de aplicación es local. Va dirigido al segmento de clientes femenino. Como se indica más adelante en el desarrollo del modelo de negocio, este centro de belleza tendrá fuerte presencia en Internet. Hoy en día es la mejor manera de llegar a los clientes y hay que aprovecharlo. Asimismo tendrá una estrategia clara definida desde el principio, algo que lo diferenciará del resto.

Para detallar el modelo de negocio de este centro de belleza voy a emplear el Business Model Canvas. Se trata de una herramienta que permite representar de forma gráfica un modelo de negocio. Fue presentado en 2010 por Alexander Osterwalder, y es de gran utilidad a la hora de diseñar, crear, y dilucidar de manera dinámica un modelo de negocio. Su ámbito de aplicación es amplio, posibilita el desarrollo de ideas emprendedoras para nuevas empresas, pero también puede usarse en empresas ya constituidas que pretendan revisar y mejorar sus planes de acción.

El modelo Canvas consiste en diferenciar nueve bloques críticos a tener en cuenta en un modelo de negocio. Se representan estos nueve puntos en un gráfico, y a continuación se van analizando uno por uno, con la intención de definirlos o redefinirlos. Este proceso facilita la creación y aparición de nuevas ideas, sobre todo si se realiza entre varios participantes. Los nueve bloques tienen en cuenta aspectos como segmentos de clientes, propuestas de valor o recursos clave. A continuación se van a ir presentando cada uno de estos bloques y definiéndolos para el modelo de negocio concreto que se está tratando.

## 2.1. BUSINESS MODEL CANVAS

Comienzo la descripción del modelo de negocio, usando la herramienta Canvas.

### 2.1.1. Segmentos de clientes

Determinar los segmentos de clientes en el que nos vamos a enfocar es el primer punto que debemos tratar cuando queremos desarrollar un modelo de negocio. Tener presente a quién nos vamos a dirigir, para quién vamos a crear valor es muy importante. Además un buen estudio de los clientes nos va a permitir conocer mejor sus necesidades y de este modo poder elaborar un modelo de negocio mucho más completo y valioso. Por supuesto hay que tener siempre presente que los clientes deben ser rentables, desde el primer momento esta idea debe estar clara para poder planificar un negocio real y sostenible en el tiempo.

Centrándonos en nuestro caso concreto de negocio, nuestro salón de belleza va a tener como público objetivo el segmento de señoritas. Tradicionalmente el mundo de la belleza y estética ha estado más arraigado en el segmento femenino, y por tanto es el público objetivo de cualquier salón de belleza.

Para nuestra idea de negocio es primordial atraer al mayor número de clientes posibles, no queremos centrarnos únicamente en un nicho de mercado. Consideramos que inicialmente es algo imprescindible, conjuntamente con ofrecer una gama de servicios muy amplia, para poder garantizar la viabilidad del negocio. El sector en el que nos vamos a adentrar, es un sector maduro y por tanto atraer clientes es una tarea compleja. Será objetivo principal por ello, conseguir fidelizar a la clientela y ofrecer venta cruzada de servicios con la intención de ir adquiriendo cuota de mercado.

Es destacable también que se trata de un negocio local, con un ámbito de aplicación reducido, al menos inicialmente. Esto conlleva que el factor localización sea un aspecto muy importante y que influya de algún modo en el tipo de clientes que van a ser potenciales para nosotros. Puede surgir por tanto algún tipo de segmentación diferente a la que inicialmente se considera, diferente a la segmentación por género.

### 2.1.2. Propuestas de valor

Todo negocio que quiera perdurar en el tiempo debe ofrecer a sus clientes valor. Existen muchas formas de hacerlo, de ofrecer algo diferente al resto, bien sea por las

características de los productos o servicios, por el precio, la forma de acceder a ellos, etc. Hay que indicar que en la mayoría de los casos es la combinación de diferentes factores los que otorgan ese valor a los productos y servicios.

En nuestro negocio son varias las propuestas de valor que vamos a ofrecer a los clientes. La primera de ellas es la personalización, ofreceremos a los clientes todos nuestros servicios de forma muy personalizada, basando nuestra relación con ellos en una cercanía y confianza que les haga sentirse como en casa. Cuando un cliente entra por la puerta debe sentirse único, debe apreciar cómo nos preocupamos por sus necesidades y deseos. Los servicios que ofrecemos, se ponen a su plena disposición, y gracias a ellos va a alcanzar el objetivo que persigue cuando acude a nosotros. Por esta razón es muy interesante tener una cartera muy amplia de servicios, esta es la segunda propuesta de valor que vamos a ofrecer.

Creemos que es muy importante contar en nuestro salón de belleza con la más amplia gama de servicios de peluquería, estética, asesoramiento y belleza integral. Actualmente las necesidades a las que nos enfrentamos van mucho más allá de un corte de pelo o un peinado. Queremos que los clientes que se presenten en nuestro centro encuentren todo lo posible para conseguir el objetivo final que es reflejar una mayor belleza hacia uno mismo y hacia los demás. Incluiremos por tanto todo tipo de tratamientos de belleza facial y capilar, asesoramiento personalizado de peluquería y maquillajes siguiendo las más actuales tendencias, sesiones de depilación y de rayos UVA, así como multitud de estilos de peinados, cortes y recogidos para todas las ocasiones.

La amplitud en la gama de servicios que ofrecemos nos va a permitir alcanzar la plena satisfacción de nuestra clientela con el servicio, consiguiendo su objetivo final. Además nos va a ayudar del mismo modo a la fidelización de los clientes, una vez acudan a nuestro establecimiento no van encontrar razón alguna para cambiarse a otro centro de belleza.

### **2.1.3. Canales**

Este bloque comprende cómo la empresa entra en contacto con sus consumidores, determina como se lleva a los clientes la propuesta de valor de la empresa. Los canales de comunicación juegan un papel muy transcendente ya que sirven para dar a conocer los productos y servicios que ofrece la empresa. Por su parte, los canales de venta

permiten a los clientes acceder a esos productos o servicios. También hay que tener en cuenta los canales que proporcionen a los clientes un medio para poder expresar su opinión sobre los productos y servicios, son imprescindibles para mejorar continuamente. No menos importante es ofrecer servicio post venta, aspecto que se debe tener muy en cuenta a la hora de definir los canales.

Centrándose en el caso concreto de estudio, un salón de belleza requiere, obviamente, un canal de venta físico y directo. Los clientes acuden al punto de venta para recibir los servicios de peluquería, estética y belleza. El salón de belleza será amplio y luminoso con el fin de resultar atractivo para los clientes. Es muy importante el diseño interior, que se vea actual y moderno. Se trata de relacionar la imagen del local con lo que quieren expresar nuestros servicios de belleza.

Paralelamente al salón físico, ve a ser muy importante en nuestro negocio la presencia en la red como medio para llegar a los clientes y relacionarnos con ellos. Contaremos con una completa página web que nos sirva de soporte publicitario, para venta directa de productos, de plataforma para comunicarnos con nuestros clientes y nexo de unión para crear un concepto de grupo, de club entre nosotros y nuestros clientes.

#### **2.1.4. Relaciones con los clientes**

Nuestro negocio se centra en ofrecer un servicio muy personalizado a nuestros clientes, con un trato muy cercano y asesorando en todo momento para satisfacer sus necesidades de belleza. Perseguimos establecer relaciones estrechas con la clientela para conseguir un alto grado de vinculación y fidelización.

Aspiramos a estar presentes en la vida de nuestros clientes, y deseamos conseguir que asimilen el concepto de belleza con nosotros. Por ello con nuestra página web queremos acceder a ellos, influir en ellos aunque no estén presentes en el salón de belleza. Vincularemos nuestra página con muchas otras relacionadas con temas de belleza, de moda, e incluso cuidado del cuerpo y bienestar. En definitiva queremos ofrecerles una visión de belleza integral y salud.

### **2.1.5. Flujo de ingresos**

Las vías por las que esperamos generar ingresos para nuestro negocio son varias. En primer lugar tenemos la venta de servicios directa en el salón. Incluye tanto servicios de peluquería, de estética, maquillaje como cuidados capilares y de la piel. Complementamos con otros servicios que se ofrecerán en el salón relacionados con la decoración del cuerpo (tatuajes, piercings, pendientes...)

Además hay que tener en cuenta las ventas que se produzcan en el salón de productos de cosmética y perfumería, puesto que nos suponen un margen de ingreso por unidad. Del mismo modo hay que tener presente también los servicios de asesoramiento que ofreceremos de peluquería, de imagen personal e incluso de moda.

Estos ingresos irán acompañados por los que se deriven de nuestra página web. En ella habrá una sección de tienda, en la que se puedan comprar productos cosméticos y de perfumería. Además se esperan ingresos por publicidad (siempre relacionada con el mundo de la belleza), e incluso alguno de los servicios de asesoramiento que se ofertan en el salón, se podrían ofrecer de manera online también.

### **2.1.6. Recursos clave**

Somos una empresa que quiere crear valor para nuestros clientes. Para ello necesitamos tener elementos, recursos internos que nos diferencien y que los clientes sepan apreciar.

En primer lugar contamos con un equipo de profesionales de la peluquería y estética muy completo y capacitado para hacer funcionar el negocio. Tienen la formación necesaria para desarrollar los distintos servicios que se ofertan a la clientela. A su vez cuentan con una fuerte vocación comercial imprescindible para hacer viable el salón de belleza. Todo ello complementado con unas habilidades sociales importantes que permiten ofrecer un trato exquisito a las personas que acudan a nuestro centro. Es un elemento claramente diferenciador que permite crear valor para el cliente.

Por otro lado contamos con elementos intangibles diferenciadores, especialmente informáticos que nos permiten tener amplia presencia en la red y así mismo contamos con conocimientos en gestión empresarial y en uso de herramientas tecnológicas para mejorar nuestra gestión de los recursos.

### **2.1.7. Actividades clave**

Las actividades clave de una empresa son aquellas cuya realización hace posible el funcionamiento del modelo de negocio. En el caso concreto de nuestro salón de belleza las tareas principales son por un lado los servicios de peluquería: cortes de pelo, peinados, cambios de color, recogidos, o tratamientos capilares. Por otro lado servicios de estética: maquillaje profesional, depilaciones manicuras, etc. Complementarán nuestra cartera servicios como el asesoramiento de imagen, tratamientos de belleza...

Además también venderemos una amplia variedad de productos cosméticos de calidad, tanto en nuestro centro, como vía web. A partir de aquí trataremos de completar nuestra cartera de servicios por medio de alianzas estratégicas, poniendo a disposición de nuestra clientela otros servicios de los cuales solo percibiremos un porcentaje de los ingresos que se generen.

### **2.1.8. Alianzas clave**

Las alianzas clave son un aspecto muy importante a tener en cuenta a la hora de planificar un proyecto empresarial. Es muy habitual la necesidad de externalizar alguna de las actividades que se necesitan desempeñar, así como adquirir otros recursos fuera de la empresa.

En nuestro caso planteamos establecer diversas alianzas estratégicas que nos permitan aumentar el potencial de nuestro negocio. Esperamos que nos puedan servir para ampliar la cartera de servicios que tengamos para ofrecer a nuestros clientes. Esto nos ayudara por tanto a poder generar un mayor volumen de negocio, así como atraer a un mayor público objetivo. Por este motivo es importante dedicar nuestros esfuerzos a ello.

Esperamos crear alianzas con empresas especializadas en asesoramientos de belleza, así como especialistas en decoración corporal. También incluso se buscará alianzas con empresas locales, cercanas, que estén inmersas en el mundo de la moda para obtener beneficios mutuos. Uniendo nuestras fuerzas y alineando nuestro objetivo final que es hacer sentir bien a los clientes con su imagen, podremos obtener mejores resultados.

### **2.1.9. Estructura de costes**

Por último en el planteamiento de un modelo de negocio debe estar presente el análisis de la estructura de costes. Antes de poner en marcha un negocio hay que evaluar su potencial económico, conocer a fondo las necesidades de financiación y tener varias alternativas de las cuales obtener los recursos necesarios para crear el negocio. También conocer cuáles son los riesgos a los que nos enfrentamos y plantear opciones para afrontarlos.

Pero en este caso como nos es el objetivo final del trabajo analizar a fondo la viabilidad del negocio, sino que es servir de ejemplo de aplicación para el Balanced Scorecard, omitiremos este punto, centrándonos en otros aspectos más relevantes para el caso.

## **3. METODOLOGIA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión interna de la empresa, que permite representar la estrategia de un modo útil y comprensible por todos los miembros de la organización. Partiendo de un análisis pormenorizado de la empresa, se obtiene un conocimiento de las áreas críticas, de los puntos clave donde la empresa puede mejorar para obtener un incremento en sus resultados.

Pero actualmente, las empresas compiten en entornos cambiantes, donde hay que estar continuamente replanteándose opciones y buscando nuevas alternativas de mejora. Por ello el uso de una herramienta como el Balance Scorecard proporciona ventaja a la empresa.

Su estructura es sencilla. Partiendo de unos objetivos clave que conforman la misión de la empresa, se derivan una o varias líneas estratégicas de actuación. Estas líneas estratégicas unen objetivos intermedios por vía de relaciones causa-efecto. Todo ello a través de cuatro perspectivas distintas: financiera, clientes, procesos y por último aprendizaje y crecimiento. Estos objetivos quedan plasmados en un mapa estratégico.

Pero este no es el único fundamento, sino que para cada objetivo estratégico se idean una serie de indicadores, los cuales deben servir para analizar y evaluar el cumplimiento

de cada uno de los objetivos propuestos. Para alcanzar las metas planteadas en cada uno de los inductores, deben ser acometidas una serie de acciones, iniciativas estratégicas cuya realización permita alcanzar dichos objetivos. Todo ello se conoce como despliegue del mapa estratégico.

Por tanto, el cuadro de mando integral, desarrollado por Kaplan y Norton en 1992 faculta gestionar de forma integral la estrategia de la empresa. Por un lado es de gran utilidad una vez esta desarrollado, puesto que facilita la comprensión de la estrategia y ofrece inductores clave para la gestión y control de la misma. Y por otro lado, la elaboración paso a paso facilita el conocimiento de las áreas críticas, aquellas que contribuyen a la creación de valor en la empresa.

Los objetivos que se incluyen en el mapa de estrategias, deben cumplir una serie de criterios para ser válidos. En primer lugar tienen que estar interrelacionados para poder alcanzar el objetivo estratégico final, siempre por medio de una relación causa y efecto. La alineación con la estrategia empresarial y la cultura corporativa son del mismo modo imprescindibles. Obviamente deben ser objetivos alcanzables con las habilidades y conocimientos disponibles en la organización. No es posible fantasear, sino ser realistas para poder lograrlos.

Por otro lado, para la consecución de los mismos, es imprescindible que todos y cada uno de los miembros de la organización estén comprometidos y que por tanto entiendan y acepten los objetivos que se persiguen.

Por último que sean medibles y puedan reorientarse en función de posibles circunstancias excepcionales.

Una vez que tenemos claro que es el cuadro de mando integral (en adelante CMI), el siguiente paso es conocer el proceso a seguir necesario para su elaboración. Partimos de un análisis tanto externo del entorno competitivo como interno de la propia empresa. Buscaremos cuales son las amenazas y oportunidades que nos brinda el mercado para tratar de protegernos de unas y aprovechar las otras. Del mismo modo detectar cuales son las debilidades de la empresa y por el contrario cuales son las fortalezas del negocio. Para ello se realizara un análisis DAFO.

Tras realizar la matriz DAFO, el siguiente paso es buscar estrategias para afrontar cada uno de los resultados que obtengamos del análisis anterior. Se conoce a este segundo paso como análisis CAME.

### Ilustración 1 Análisis CAME



Fuente: cuadrodemandobsc.wordpress.com

A partir de él se pueden extraer las estrategias que más convienen a la empresa, y que permitirán obtener unos mejores resultados. Es un paso intermedio entre descubrir cuáles son nuestros puntos fuertes y débiles, y plantear objetivos e iniciativas estratégicas.

## 4. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL CMI EN LA EMPRESA ELEGIDA

### 4.1. ANALISIS DAFO

Un análisis DAFO consiste en realizar un estudio tanto externo a la empresa como interno, con el objetivo de detectar puntos fuertes y puntos débiles. Su nombre está formado por las iniciales de los cuatro elementos que forman la matriz DAFO: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (SWOT en inglés). Los pasos a seguir para construir un DAFO son:

- Análisis externo: comprende los aspectos que afectan a la empresa desde el exterior, sobre los cuales no puede influir. Son principalmente el mercado, los competidores, la economía, la tecnología, etc.

- Análisis interno: identifican los factores clave de la empresa, para mejorar el conocimiento de los recursos financieros, de capital humano, así como activos que se poseen; y que en conjunto constituyen la empresa.
- Elaboración de la matriz DAFO: uniendo amenazas y oportunidades del análisis externo por un lado, con fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno.

Una vez tenemos clara la estructura a seguir, comenzaremos con el análisis externo del sector del bienestar y la imagen personal. En este sector se incluyen tanto actividades de peluquería, estética, maquillaje y arte corporal; como las áreas de bienestar y tratamientos alternativos.

#### **4.1.1. Análisis externo**

La sociedad actualmente ya no demanda servicios de peluquería o estética únicamente, sino que cada vez más los clientes buscan una idea mucho más amplia de belleza, y mejora del aspecto físico, que abarca muchos más servicios. Por ello el análisis del sector no solo se centra en el ámbito de la peluquería, sino que comprende un abanico más grande de opciones. Además de la mejora del aspecto físico, se demanda cada vez más la atención a la salud tanto física como mental. Por todo ello es conveniente analizar en conjunto todas estas actividades.

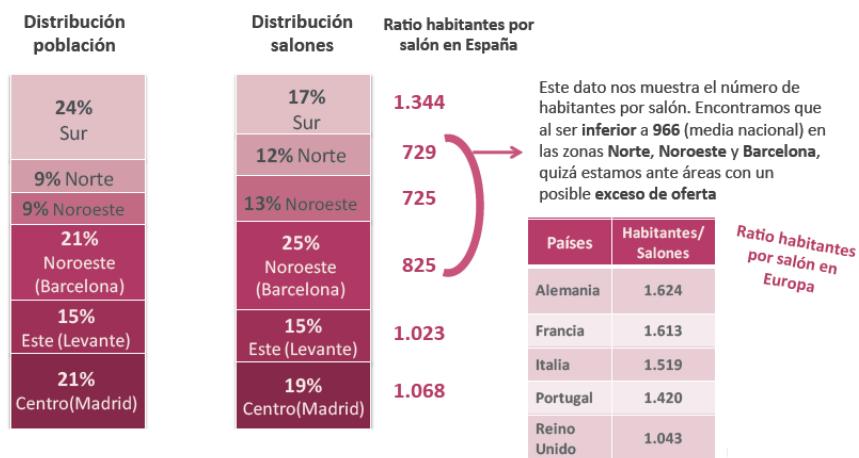
El sector del bienestar y la imagen personal tiene un peso relativamente importante en la economía. Según un estudio de sectores de DBK, a diciembre de 2010 el volumen de negocio de peluquerías y centros de estética alcanzo el volumen de 3.550 millones de euros en España. A ello hay que sumarle el volumen de negocio generado por otro tipo de centros dedicados al deporte y la salud tanto corporal como de la mente.

Ahora bien, hay que tener en cuenta que la situación de recesión económica ha tenido un fuerte impacto en la demanda del sector. Las economías domésticas se han visto fuertemente afectadas y ello repercute sobre la demanda. Por ello el mercado de la peluquería y la estética se redujo un 8% durante el año 2013. Además hay que contemplar también la masiva aparición de productos sustitutivos en el mercado de gran consumo. Cada vez son más las gamas de productos destinados al cuidado del cabello, o a la realización de prácticas de estética en casa. Estas circunstancias contribuyen de manera positiva a la contracción de la demanda.

Hay que destacar un factor muy importante que ha perjudicado gravemente al sector en los últimos años. La modificación de los criterios fiscales para el impuesto sobre el valor añadido que tuvo lugar en 2012. Se produjo un incremento de 13 puntos porcentuales en el tipo impositivo hasta situarse en el 21%. En la mayoría de los casos se ha repercutido sobre el precio final a los clientes, factor que unido a la situación económica actual ha contribuido a la contracción del sector anteriormente mencionada. En 2014 el número de centros existentes fue 82.000, lo que supone una reducción de 2.000 centros con respecto al año anterior.

Por ello como amenazas podemos detectar que es un mercado que no está creciendo, donde además la oferta existente es mayor que la demanda.

**Gráfico 1 Análisis sectorial Oferta-Demanda**



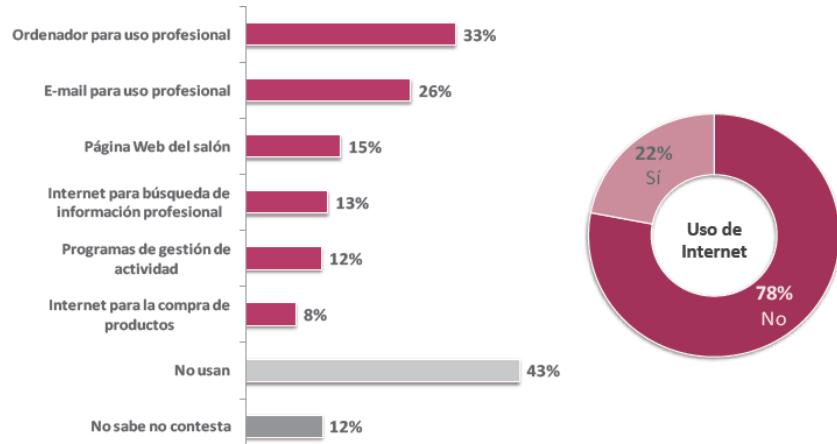
Fuente: Key-Stone Research para Stanpa

Concretamente existen zonas geográficas donde la distribución de salones está por encima de la media nacional. Esto supone que la competencia sea muy elevada. Es necesario tener amplios conocimientos del sector para detectar las oportunidades que puedan surgir en el mercado puesto que, aunque las circunstancias sean adversas no implica que no existan oportunidades.

De hecho son varias las oportunidades de mejora que ofrece el sector. En primer lugar es todavía un sector muy tradicional en cuanto a la gestión y utilización de las nuevas tecnologías. Luego es posible introducir novedades en este aspecto como, pueden ser el uso de páginas web tanto para conectar con el cliente, como para

promoción y venta. A continuación se muestran unos gráficos que representan claramente esta circunstancia:

**Gráfico 2 Características del sector**



Fuente : Key-Stone Research para Stanpa

Como se puede observar solamente el 22% de los miembros del sector usa internet en los salones. Además desglosando los datos vemos como acciones tan comunes en la gestión de otro tipo de empresa como usar sistemas informáticos de gestión es muy poco habitual, únicamente un 13% lo hacen. También es destacable que exclusivamente el 15% de los miembros del mercado disponga de una página web.

Es reseñable por tanto la falta de profesionalización en la gestión del negocio, algo que debe tornarse necesario para obtener buenos resultados. Por otro lado la diversificación hacia la oferta de servicios de belleza integral y salud tanto física como mental, brinda un amplio abanico de opciones hacia donde redirigir el aporte de valor que demandan los clientes.

También añadir que en cuanto a segmentos del mercado, se puedan diferenciar dos tipos de clientes potenciales que están menos integrados actualmente en el sector. En primer lugar el colectivo masculino ha adquirido nuevos hábitos estéticos, como depilación, cuidado capital y otros tratamientos corporales, que permiten ampliar mercado. Y en segundo lugar las personas mayores. Constituyen cada vez un segmento más numeroso y más proclive a destinar su tiempo y su dinero al cuidado de la imagen y de la salud.

Como resumen a nuestro análisis externo, llegamos a las siguientes conclusiones, que se muestran en este cuadro. Las dividimos en amenazas y oportunidades:

**Tabla 1 Análisis externo**

ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	Evolución del mercado negativa	Mejora en el uso de las TIC's
	Mercado competitivo y maduro	Diversificación hacia productos relacionados
	Existencia de productos sustitutivos	Nuevos segmentos hacia los que dirigirse

Fuente: Elaboración propia

Ahora continuamos con la elaboración de la matriz DAFO con el siguiente punto, al análisis interno de la empresa.

#### **4.1.2. Análisis interno**

En este apartado se persigue el objetivo de mejorar el conocimiento de los puntos fuertes y débiles de la propia empresa. Hay que tener en cuenta todos los factores sobre los cuales se puede influir. Para tener una estructura clara a seguir, dividiremos por áreas funcionales. De este modo buscaremos posibles debilidades y fortalezas en cada una de las mismas.

Comenzamos por analizar las finanzas. Como empresa en constitución, los recursos son bastante limitados. Actualmente no se cuenta con ingresos, sino que únicamente las previsiones son de gastos. Esta circunstancia es completamente normal, una vez que la empresa comience con su actividad se iniciara el flujo de ingresos. Pero también hay que tener en cuenta los costes, evidentemente una empresa incipiente tendrá unos costes unitarios superiores a lo ideal. Se necesitará aumentar la base de clientes y optimizar los costes paulatinamente conforme el negocio vaya adquiriendo madurez. Obviamente el nivel de costes influye en el precio final, factor que dificultará la competencia con los miembros low-cost del mercado. Esta misma coyuntura se dará con las grandes cadenas de franquicias existentes en el sector. Por ello será importante optar por otro tipo de estrategias, diferentes al liderazgo en costes, para crear valor al cliente.

El siguiente aspecto a considerar es el personal que conforma el equipo de trabajo. Se trata de trabajadores jóvenes, que están comenzando sus carreras profesionales. Cuentan con nivel de formación avanzado en los respectivos campos que se requieren. Conocen perfectamente las necesidades existentes en el mercado, además de las últimas

tendencias en el sector, algo muy importante en el mundo de la belleza. Destacar la motivación por comenzar con la actividad y la pro actividad para enfrentarse a los retos diarios que vayan surgiendo. Además se trata de una empresa que trabaja directamente con los clientes finales, presando servicios para que se sientan bien. Por ello es de vital relevancia que el personal del centro tenga las habilidades sociales que se requieren para tratar con la clientela. Han de hacerles sentir como en casa. Afortunadamente este es uno de los puntos fuertes de nuestro equipo humano, el buen trato a los clientes, combinado además con una vocación comercial que facilitara la venta cruzada de productos y servicios en nuestro centro.

Por otro lado, el centro de belleza cuenta con personal especializado en gestión empresarial. Este es un aspecto muy positivo y reseñable ya que tradicionalmente es un sector poco profesionalizado en temas de gestión. Esta característica permite a la empresa diferenciarse del resto, ya que desde el comienzo de su actividad, el negocio contará con una estrategia clara, con medios y herramientas para evaluar el desempeño y la consecución de objetivos, como el cuadro de mando integral, y además otro tipo de conocimientos en áreas como el marketing, las finanzas o la propia organización del trabajo.

Como contrapunto negativo, reseñar que falta principalmente experiencia. Para los miembros del equipo va a ser la primera vez que constituyan una empresa e inevitablemente esto supone una debilidad frente a competidores más experimentados.

El siguiente aspecto al que prestar atención en nuestro análisis interno es la fuerza comercial, la estrategia de marketing, de publicidad y ventas que se plantea en nuestro centro de belleza. Como ya se comprobó al realizar el análisis externo, el sector en el que vamos a competir existe mucha rivalidad. En consecuencia los esfuerzos en publicidad deben ser importante tanto para darse a conocer, como para hacer llegar al cliente determinadas ofertas o promociones que les atraigan a nuestro centro de belleza. Como la empresa aún no compite en el mercado, es completamente desconocida y esto supone una debilidad frente a nuestros futuros rivales.

Sin embargo contamos con algunas bazas que pueden dar impulso a nuestro futuro negocio, y son principalmente las nuevas tecnologías. Vamos a llevar a cabo campañas vía internet para promocionarnos, por medio redes sociales y vínculos con nuestra página web. La fuerte presencia en internet, con una web muy completa va a ser uno de

los elementos clave de nuestro negocio. Queremos que sirva como instrumento para promoción y ventas, para llegar a los clientes y atraerlos a nuestro negocio, pero además ofreceremos otros servicios enfocados a vincular a los clientes. Pensamos en crear una idea de club, de colectivo de clientes que se relacionen incluso entre ellos y con nosotros vía web. Son varios métodos y herramientas que emplearemos para crear esa vinculación y crear ese sentimiento de comunidad. Este canal nos sirve también como soporte para realizar venta online de productos de cosmética, perfumería, etc.

Por último analizamos las características de nuestra producción de servicios. El sector requiere empresas que oferten variedad de servicios. Los clientes buscan el concepto general de belleza, combinado con salud. Por ello nuestro centro contará con servicios de peluquería, estética, salud de la piel, y además se ofertaran otros servicios complementarios por medio de subcontrataciones o alianzas con otras empresas. Es el caso de la decoración corporal, por medio de tatuajes y pendientes, o también asesoramiento en moda entre otros, incluso ofreceremos un servicio de pre visualización de cambios de look a nuestro clientes. Destacar la calidad con la que se ofrecerán todos los servicios, por la formación y capacitación de los empleados para ello.

Una vez concluido el análisis interno de la empresa, se muestra a continuación un cuadro resumen con las fortalezas y debilidades detectadas en nuestro futuro negocio.

**Tabla 2 Análisis Interno**

ANÁLISIS INTERNO	DEBILIDADES	FORTALEZAS
	Poca experiencia en el negocio Falta de conocimiento de la marca Necesidad de tener cuota de mercado Costes superiores a competidores	Gestión empresarial profesionalizada Cartera actualizada, amplia y de calidad Equipo de trabajadores cualificados Canales innovadores

Fuente: Elaboración propia

A partir del la matriz DAFO que se muestra a continuación, se podrán extraer líneas estratégicas sobre las que actuar mediante el análisis CAME que se realizará en el siguiente apartado.

Tabla 3 Matriz DAFO



Fuente: Elaboración propia

#### 4.2. ANALISIS CAME

Una vez concluida la matriz DAFO, el siguiente paso es realizar un análisis CAME para ordenar todas las ideas extraídas con anterioridad, y convertirlas en estrategias concretas. Existen cuatro tipos de propuestas, que dan lugar nuevamente a una matriz dos por dos. Los tipos de estrategia posible son:

- Estrategias ofensivas: consisten en aprovechar nuestras fortalezas para **explotar** las oportunidades que presenta el mercado.
- Estrategias defensivas: se persigue protegerse frente las amenazas que se presentan, **manteniendo** las fortalezas que posee la empresa.
- Estrategias de supervivencia: cuando la situación es adversa tanto desde el punto de vista interno como externo, no puede hacerse algo distinto a **afrontar** las amenazas que nos llegan desde el exterior.

- Estrategias de reorientación: el objetivo es afrontar las oportunidades que presenta el mercado mediante la **corrección** de nuestras debilidades.

A continuación se irán detallando las distintas estrategias que se plantean a partir de los resultados obtenidos en el estudio de los puntos fuertes y débiles de la empresa y el sector.

- Usar canales alternativos de venta: en un mercado maduro y competitivo como en el que se encuentra la empresa, es imprescindible innovar en métodos de venta y comunicación con el cliente. Por eso complementar los servicios tradicionalmente ofrecidos en los salones de belleza con el uso de nuevas tecnologías de comunicación es una clara línea de acción. Puede considerarse una estrategia defensiva, al aprovechar una de las fortalezas de nuestro centro de belleza para enfrentarnos a una de las amenazas del mercado.

Las redes sociales constituyen una fuerte herramienta para llegar a la población, tanto para atraer como para mantener la relación posterior con los clientes. Además no solo son gratuitas, sino que pueden ser fuente de ingresos para la empresa. Pero nuestro centro no solo tendrá presencia en redes sociales, sino que se diferenciará por contar con una completa página web. A través de ella se persigue ofrecer servicios complementarios, sobre todo post-venta, a los que se realizan en el salón. Del mismo modo será un nexo de unión entre nosotros, nuestros clientes y entre los propios clientes, que puedan compartir sus experiencias. Además es una nueva alternativa de fuente de ingresos con la venta de productos cosméticos y de perfumería por medio del e-commerce. Incluso por medio de publicidad específica relacionada con el sector de la belleza y el bienestar.

Paralelamente, el fuerte uso de internet por parte de nuestra empresa constituye una estrategia de ataque, puesto que tradicionalmente no es una herramienta muy empleada en el sector. Permite explotar una de las oportunidades que plantea el mercado con una de nuestras fortalezas. Será por tanto clave el desarrollo de la estrategia a seguir con el uso del e-commerce.

- Invertir en capital humano: la mano de obra en el sector de la belleza es uno de los aspectos principales a tener en cuenta en la gestión. Es importantísimo contar con personal que esté capacitado en diversos aspectos. En primer lugar es

necesario que posean la técnica suficiente para poder ofrecer servicios de calidad, y a la última en tendencias. Deben ser capaces de diferenciar los servicios que se ofrecen por el valor que generen para los clientes. En segundo lugar deben de poseer habilidades para tratar directamente a la clientela, para hacerle sentir como en casa. Y por último saber ejercer labor comercial para vender productos.

Por tanto poseer un gran equipo permite a nuestros productos competir frente a los sustitutivos existentes en el mercado. Nos defendemos de una amenaza del mercado gracias a una de nuestras fortalezas, el potencial de nuestros trabajadores.

- Potenciar segmentos menos atendidos: tradicionalmente el sector de la belleza y estética se ha enfocado principalmente hacia la clientela femenina. Pero los tiempos cambian, y actualmente existe bastante potencial en el mercado masculino. Tanto tratamientos de rejuvenecimiento de la piel como para el cuidado del cabello, y otra variedad de servicios suponen grandes oportunidades. Atraer estos potenciales clientes puede permitir aumentar cuota de mercado, una de nuestras mayores debilidades actualmente. Sería por tanto una estrategia de reorientación que nos permitiría corregir una debilidad aprovechando una oportunidad que nos brinda el mercado.
- Publicitar la marca del negocio: somos una empresa incipiente, y por tanto prácticamente desconocida. Se hace imprescindible dar a conocer la marca, y asociarla a una serie de valores que la diferencien del resto. En este punto juega un papel muy importante el posicionamiento de la misma, la asimilación de valores para el cliente y hacer de ella un elemento crítico del negocio.

En un mercado tan competitivo no cabe una posibilidad distinta a la competencia por diferenciación cuando eres una empresa de reciente creación. Por lo tanto se puede considerar una estrategia de supervivencia al afrontar una amenaza por medio de la corrección de una de las principales debilidades que presenta el negocio.

- Gestionar de manera óptima todos los recursos: en un mercado caracterizado por la falta de profesionalización en la gestión empresarial, contar con personal capacitado para ello es una fortaleza que permite afrontar los aspectos negativos que plantea el mercado en cuanto a sus características competitivas.

Por ello podemos considerar una estrategia defensiva, al emplear una de nuestras fortalezas para protegernos frente a las amenazas del mercado. Nos permitirá emplear herramientas de gestión avanzadas, aportará conocimientos estratégicos al negocio, así como a otras áreas de la empresa especialmente en el ámbito comercial.

A continuación queda representado el análisis CAME, en una matriz donde se recogen las diferentes estrategias que se han ido explicando con anterioridad.

**Tabla 4 Matriz CAME**

CAME	
CORREGIR (O + D)	AFRONTAR (A + D)
MANTENER (A + F)	EXPLOTAR (O + F)
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dirigirse hacia clientes menos atendidos</li> <li>Para ganar cuota de mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Potenciar el conocimiento de la marca</li> <li>Para crear valor y diferenciarse</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Uso de canales innovadores de venta</li> <li>- Apostar por formación y cualificación de los trabajadores</li> <li>-Gestión óptima de recursos internos</li> <li>Para ser competitivos en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Intensificar esfuerzos en el uso de las TIC's</li> <li>-Ampliar cartera de servicios y segmentos a los que dirigirse</li> <li>Para tener mayor influencia en el mercado</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.3. MISIÓN, VISION Y VALORES**

Una vez conocidas las estrategias a seguir debemos centrarnos en la misión, visión y valores de la empresa para poder construir un mapa estratégico completo y correctamente alineado con nuestros principales objetivos estratégicos.

- Misión: debe recoger cuál es la labor o actividad principal de la empresa en el mercado, hacia qué público se dirige y especialmente que es lo que aporta diferente al resto que genere valor a los clientes.

- Visión: consiste en el planteamiento de una serie de metas, de expectativas futuras siempre realistas y alcanzables que nos sirvan de motivación e inspiración. Debe representar lo que queremos llegar a ser a largo plazo.
- Valores: son los principios éticos que sirven de guía en los comportamientos y actitudes que tiene la empresa con respecto a su entorno (clientes, trabajadores, sociedad, etc.)

Una vez tenemos claros cada uno de los elementos que constituyen la esencia de la estrategia empresarial, vamos a concretarlos para nuestro caso concreto.

La **misión** de nuestro de salón es clara, somos un centro de belleza integral para personas que buscan sentirse bien consigo mismas. Ofrecemos multitud de servicios de peluquería, estética, y tratamientos de belleza para mejorar el aspecto y la salud. Todo ello con un trato inmejorable antes, durante y después de acudir a nuestro centro.

Nuestras expectativas futuras, nuestra **visión** es convertirnos en un referente en Zaragoza, dentro del sector de la belleza, destacando por nuestra calidad, nuestro compromiso y por la implicación de cada uno de los miembros de nuestra empresa.

En lo que respecta a los valores que rigen nuestro comportamiento como entidad, destacamos:

- Compromiso con los clientes, basando nuestra relación en la cercanía y en el cuidado de la idea de grupo.
- Dedición y pasión por el mundo de la belleza.
- Trabajo en equipo para lograr los objetivos marcados.
- Calidad en nuestros productos, servicios y en las relaciones con el entorno.
- Innovación y puesta al día continua de nuestros servicios y procesos.

#### 4.4. DISEÑO DEL MAPA ESTRATEGICO

Una vez tenemos claras las líneas estratégicas a seguir y la misión de la empresa, pasamos a construir el mapa estratégico de nuestro CMI. Consiste en la representación gráfica de los objetivos estratégicos que persigue una empresa, con el fin último de alcanzar su misión. En primer lugar indicar que se divide en dos partes diferenciadas. La mitad superior hace referencia a los objetivos y resultados externos, es decir a los efectos que producen nuestras decisiones internas. Por el contrario, la mitad inferior

muestra los objetivos internos, cuya mayor o menor consecución supondrá la causa de los objetivos externos obtenidos.

Los mapas estratégicos tienen una doble lectura. Si la realizamos en sentido horizontal, podremos diferenciar cuatro áreas distintas que corresponden con las cuatro perspectivas estratégicas existentes. Si la lectura se realiza verticalmente distinguiremos por líneas estratégicas.

A continuación se describen detalladamente cada una de las cuatro perspectivas, cuáles son sus características, y además se van a pormenorizar los objetivos incluidos en ellas.

#### **4.4.1. Diseño de perspectivas estratégicas**

La primera perspectiva estratégica, que encontramos en la parte superior del mapa es la financiera. En ella se incluyen aquellos objetivos estratégicos que permiten maximizar el valor para los propietarios del negocio.

Como ya se sabe es una empresa que va a comenzar ahora su actividad, por lo que financieramente necesita crecer. Este debe ser el principal objetivo a perseguir. Para ello trataremos de incrementar el volumen de negocio. Además paralelamente es necesario buscar la eficiencia operativa, aprovechando al máximo los recursos disponibles y reduciendo los costes al mínimo posible, respetando siempre la calidad del servicio.

El segundo grupo de objetivos estratégicos que componen la parte superior del mapa es la perspectiva clientes. En ella se persigue la generación de valor para el cliente. Los clientes de nuestro negocio es el punto más importante a tener en cuenta, puesto que sin ellos el proyecto no generará ingresos. Desde esta perspectiva debemos analizar qué valor les aportamos nosotros, qué nos hace diferentes al resto.

En tercer lugar encontramos la perspectiva procesos, perteneciente ya al estudio interno de la empresa. Estará formada por el conjunto de objetivos cuyo logro permitirá generar ese valor que desean los clientes, y del mismo modo alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

Para llevar a cabo la determinación de estos procesos internos clave, se realizará un análisis de la cadena de valor de la empresa.

Por último encontramos la perspectiva aprendizaje y crecimiento. El cumplimiento de los objetivos marcados en ella permitirá disponer de unos recursos adecuados para poder desempeñar los procesos clave de la empresa. Una correcta consecución de estos objetivos de aprendizaje y crecimiento nos posibilitará desarrollar capacidades y habilidades que favorezcan la permanencia del negocio.

Las distintas perspectivas no deben analizarse de forma separada, sino que deben estar alineadas, vincularse por una relación de causa-efecto. Alcanzar los objetivos internos permitirá conseguir crear valor para clientes y propietarios de la empresa.

#### **4.4.2. Formulación de objetivos**

En este apartado vamos a ir desglosando cada una de las cuatro perspectivas que conforman el mapa estratégico. Indicaremos y explicaremos cuales son los objetivos que se persiguen en cada una de ellas y las razones para ser considerados clave en la estrategia.

Comenzamos con la **perspectiva financiera**. Se trata de un conjunto de objetivos que podemos considerar como los últimos en el nivel de gestión operativa. Por ello deben estar fuertemente relacionados con los objetivos estratégicos de empresa. Serán el resultado que obtendremos por la gestión interna de la empresa, y además por el comportamiento de nuestros clientes. Serán por tanto reflejo de la consecución o no del resto de objetivos.

Los objetivos financieros según R.S. Kaplan y D.P. Norton, difieren según el ciclo de vida del negocio. Distinguen principalmente tres fases distintas a lo largo del ciclo de vida. En primer lugar la fase de crecimiento, posteriormente la de sostenibilidad y por último la fase de cosecha o recolección de resultados tras las inversiones iniciales. Por las características de nuestro negocio, podemos decir que se encuentra en la fase de crecimiento. Por tanto los objetivos a incluir en nuestro mapa estratégico se corresponderán principalmente con los vinculados a esta fase del ciclo de vida. En ella destacan la necesidad de inversión para desarrollar los productos y servicios a ofrecer a la clientela. Son momentos de esfuerzos tanto en inversión como en construcción de capacidades de producción, de sistemas y de infraestructuras.

Habitualmente se opera con niveles de cash-flow negativos, por lo que se debe prestar mucha atención a los factores de ingreso y retención de efectivo. Concretamente

serán dos los objetivos principales en esta perspectiva financiera. Se van a describir a continuación y posteriormente se explicaran los indicadores que se van a emplear para poder medir el nivel de consecución de los mismos.

En primer lugar, establecemos como principal objetivo financiero incrementar el volumen de negocio. Nuestro centro de belleza va a iniciar con su actividad, luego debe comenzar a generar ingresos, e ir paulatinamente aumentando estos niveles de entrada de efectivo. En segundo lugar debemos prestar atención a la eficiencia, a la reducción de costes para potenciar la rentabilidad del negocio.

Ahora pasamos a la **perspectiva clientes**. En ella encontramos una serie de objetivos a lograr, teniendo en cuenta el valor que se genera para los clientes. Principalmente van dirigidos hacia el incremento del volumen de negocio. Como ya sabemos, los objetivos de las distintas perspectivas deben ir alineados, tanto entre los mismos de una perspectiva, como con los de otras perspectivas. Debe apreciarse además una relación de causa-efecto.

En el caso concreto de nuestro salón de belleza, los objetivos que planteamos en la perspectiva cliente están enfocados principalmente hacia la línea estratégica de crecimiento y sostenibilidad. La consecución de estas metas en el área de clientes nos permitirá a su vez obtener los resultados que buscamos en la perspectiva financiera, especialmente el incremento del volumen de negocio. Para ello serán dos las líneas de actuación.

En primer lugar es un punto clave la ampliación de nuestra cuota de mercado. Inicialmente es cero, luego hay que centrar todos nuestros esfuerzos en incrementar los números al respecto. Además de este objetivo principal señalamos dos más que potencian esta idea de aumento de cuota de mercado. Son dos vías distintas para lograr este mismo objetivo, pero como es tan importante para nosotros, consideramos oportuno incluirlos directamente en el mapa estratégico. Se trata en primer lugar de ampliar cuota de mercado por medio de la atracción de nuevos segmentos de clientes menos atendidos. Es el caso por ejemplo del público masculino que tradicionalmente ha estado menos ligado al mundo de la belleza, pero que actualmente supone una oportunidad de mercado. En segundo lugar la otra vía de actuación para ampliar cuota de mercado es la ampliación de la cartera de servicios propiamente dicha, que ofrecemos a nuestros clientes. Es un aspecto clave también en la generación de valor para nuestros clientes.

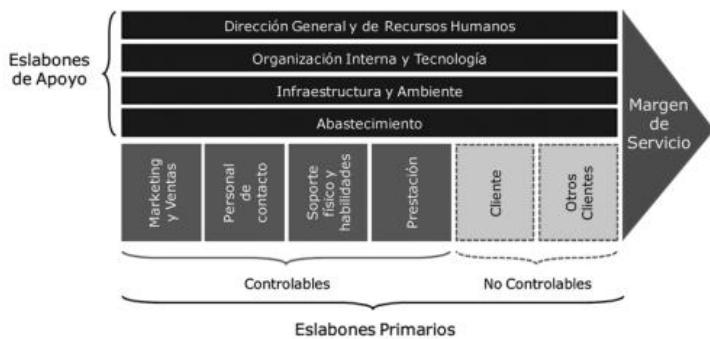
Por otro lado se incluye como objetivos estratégicos en la perspectiva clientes, la satisfacción de nuestros clientes. Es importantísimo que nuestros clientes queden satisfechos con el servicio prestado, que cuando salgan de nuestro centro se sientan más bellos, puesto que si no es imposible conseguir la fidelización de la clientela. En un negocio como el nuestro, en el que se venden productos y servicios perecederos, por decirlo de algún modo, siempre hay que tratar de conseguir vinculación de los clientes. Hay que conseguir que repitan una y otra vez. Por ello la satisfacción y fidelización de la clientela constituyen el total de cinco objetivos en la perspectiva estratégica de clientes.

Una vez descritos cuales son los objetivos de las perspectivas externas (financiera y clientes) pasamos a analizar las perspectivas internas. Son igual de importantes o incluso más que las externas, puesto que facultan un mayor grado de actuación sobre ellas. Especialmente la perspectiva de procesos internos debe trabajarse mucho, ya que nos va a dar la posibilidad de alcanzar todo el resto de objetivos del mapa estratégico y crear calor con nuestra actuación diaria. Aunque la perspectiva de aprendizaje y crecimiento también cuenta con mucha relevancia puesto que nos va a permitir disponer de los recursos necesarios para poder trabajar en nuestro centro de belleza.

Comenzamos la perspectiva de **procesos internos**, donde se deben remarcar aquellos objetivos estratégicos que hacen posible la creación de valor internamente. Analizaremos las actividades que realiza la empresa, y se prestará especial atención a aquellas actividades de la cadena de valor que más valor aportan a la empresa.

Para ello tomamos como punto de partida la cadena de valor para una empresa, pero nos encontramos en nuestro caso con una empresa de servicios. Por ello el modelo de la misma planteado por Porter, debe analizarse de una manera algo diferente. Concretamente tomaremos como referencia las aportaciones realizadas por Kotler y también la obra “Servucción, el marketing de servicios” de Pierre Eiglier y Eric Langeard, donde se plantea el concepto de servucción como la fabricación de servicios, ya que estas sí encajan con nuestro negocio. Eso supone realizar una serie de modificaciones en alguno de los eslabones de la cadena de valor. Se muestra a continuación una representación gráfica de esta cadena de valor para una empresa de servicios.

## Ilustración 2 Cadena de valor (servicios)



Fuente: [www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)

Vemos como se mantienen los eslabones de apoyo, pero en cuanto a los eslabones principales que constituyen la esencia del proceso productivo existen algunas modificaciones. Además se pueden distinguir entre controlables y no controlables. De todos los planteados vamos a centrarnos en aquellos en los que nuestro centro de belleza debe poner mayores esfuerzos en su optimización y que por ello se pueden considerar objetivos estratégicos de la perspectiva de procesos internos.

En primer lugar comenzamos con las tareas de marketing y ventas. Como se ha puesto de manifiesto a lo largo del análisis de nuestra empresa, es uno de los aspectos donde más se puede mejorar, y además nos puede permitir diferenciarnos del resto de empresas y aprovechar una de las oportunidades que nos brinda el mercado. Por ello son tres los objetivos estratégicos que nos marcamos en este ámbito. El primero de ellos es el aumento del conocimiento de nuestra marca. Será muy importante centrar nuestros esfuerzos en marketing para crear una imagen de marca y potenciar su conocimiento en el mercado, que se vincule con unos valores y una idea de servicio que nos describa.

El segundo de los objetivos que planteamos es potenciar la acción en la web de nuestra empresa. Es una herramienta para nosotros, tanto en el ámbito publicitario y canal de ventas, como de soporte para relacionarnos con nuestros clientes antes, durante y después de la prestación de nuestros servicios. Por último en esta área será también objetivo primordial fomentar la venta cruzada de productos y servicios. Como ya se comentó anteriormente es un aspecto clave para poder aumentar la cuota de mercado y de este modo el volumen de ingresos de nuestro negocio.

En segundo lugar nos centramos con la tarea de prestación, que corresponde concretamente con el servicio en sí que ofrecemos a nuestros clientes. Los objetivos clave en este caso son tres distintos. El primero de ellos es potenciar la variedad de servicios que ofrecemos a nuestros clientes, por medio de varias vías, que trataremos en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, buscaremos el poder poner a disposición de nuestros clientes una amplia gama de productos y servicios con el fin último de atraer a nuevos segmentos de clientes. Por otro lado determinamos como otro objetivo estratégico mantener la calidad de los productos y servicios que ofrecemos en nuestro salón de belleza. La calidad en nuestros peinados, tratamientos y servicios que ofrecemos debe ser algo imprescindible, ya que permitirá la satisfacción de la clientela y con ello la fidelización de la misma. Además entraría dentro de este objetivo la calidad en el servicio en cuanto al trato personal que reciben nuestros clientes cuando se encuentren en nuestro salón de belleza y también a través de los canales de comunicación y venta alternativos. Por último en esta área de prestación de servicios marcamos el objetivo de mantener siempre los servicios que ofrecemos actualizados a las últimas tendencias. Esto es algo muy valorado por los clientes, ya que en el ámbito de la belleza son muy importantes los cambios en los cánones y en las modas, por lo que debe ser un punto donde centrar continuamente nuestros esfuerzos.

Por último en esta perspectiva de procesos internos debemos prestar atención a la eficiencia operativa, aspecto esencial para alcanzar el objetivo financiero de reducir costes. Esto es algo necesario no solo para mejorar la rentabilidad de la empresa, sino que incluso como vimos en el análisis del mercado, es imprescindible ser muy eficientes porque la competencia es muy fuerte en el sector. Para poder lograr este objetivo nos centraremos en mejorar la eficiencia en los distintos procesos de producción de servicios, aprovechando al máximo los recursos de los que disponemos. Y del mismo modo, será objetivo estratégico controlar costes, para poder aumentar márgenes en cada uno de los servicios que ofertamos con el fin de hacer viable nuestro proyecto empresarial.

Continuamos ahora con la **perspectiva de aprendizaje y crecimiento**. Constituye la base de nuestro negocio y por tanto la de nuestro mapa estratégico. En ella se recogen los recursos que son clave para nuestra organización. Teniendo en cuenta el análisis interno que realizamos con anterioridad de la empresa, y el resto de objetivos que hemos planteado en las distintas perspectivas serán tres los tipos de recursos que vamos

a tener en cuenta. En primer lugar los recursos humanos, las personas que trabajarán en nuestro centro, ya que teniendo en cuenta que somos una empresa que ofrecemos servicios y atendemos a los clientes de primera mano es una aspecto imprescindible. Por otro lado constituyen un punto crítico al que prestar atención las alianzas y relaciones con otras empresas. Y por último los recursos tecnológicos, que se tornan de vital importancia, especialmente en lo que a las nuevas tecnologías de la información y la comunicación se refiere. Dentro de cada una de estas tres áreas diferenciadas planteamos diversos objetivos estratégicos que se detallan a continuación.

Comenzamos por los objetivos que pertenecen al área de recursos humanos, a las personas que dan existencia a nuestro salón de belleza. Para alcanzar un correcto rendimiento del capital humano es necesario mantener una motivación alta, y una simpatía hacia el trabajo que se refleje en el trato al cliente. Por otro lado debemos potenciar la formación de nuestros trabajadores. Como ya se comentó en la perspectiva procesos internos, es muy importante ofrecer productos y servicios de última tendencia. Por lo tanto la formación es imprescindible para alcanzar estos objetivos. Además es una forma de crear valor para la empresa y diferenciarla de la competencia.

En lo que se refiere al área de alianzas y relaciones con otras empresas, consideramos como objetivos estratégicos dos. Por un lado potenciar alianzas con negocios de la zona. Con el análisis tanto interno como externo, descubrimos que era una muy buena opción ampliar nuestra cartera de productos y servicios. Pero obviamente por limitación de recursos y de capacidad, nosotros no podemos abarcar todo el tipo de servicios que nos gustaría ofrecer a nuestra clientela. Por ello es muy importante establecer relaciones con otras empresas de la zona que puedan complementar nuestra cartera de servicios. Incluso puede servirnos como medio de diversificación hacia otros sectores relacionados con la belleza, pero que no se incluyen directamente en nuestra especialidad. Por ejemplo publicitar tiendas de ropa locales de nuestra zona de influencia, a través de nuestra web. Del mismo modo podemos establecer relaciones con empresas especialistas en la decoración corporal por medio de tatuajes o pendientes. Por otro lado establecemos como objetivo estratégico también el potenciar la relación con los proveedores de productos de cosmética y tratamientos de belleza, con el fin de conseguir mejores productos, mejor coordinación y también mejores condiciones económicas.

Por último analizaremos los objetivos estratégicos que incluimos en el área de tecnología. Aquí principalmente nos marcamos como metas la mejora continua de nuestra página web, puesto que es un recurso imprescindible para nuestra empresa en lo que a marketing, comunicación y ventas se refiere. Además delimitamos también como objetivo el intensificar el uso de las TIC's en general, tanto para la gestión interna de la empresa, con el fin de mejorar el control sobre los recursos; como para mantener y gestionar las relaciones con nuestros clientes a largo plazo.

Con esto concluimos la formulación de objetivos estratégicos para nuestro centro de belleza. Pero el trabajo no concluye con únicamente determinarlos, sino que es necesario realizar una propuesta de indicadores, que nos permitan transformar estas ideas en elementos más tangibles y cuantificables, que nos facilite la implantación de nuestra estrategia.

#### **4.4.3. Propuesta de indicadores**

Una de las características principales del CMI es la transformación de la estrategia y de sus objetivos en algo operativo, en algo cuantificable, en algo concreto en lo que se pueda centrar el trabajo y esfuerzo diario. Estas unidades medibles son los indicadores, los cuales vamos a proponer para cada uno de los objetivos estratégicos anteriormente planteados. Propondremos varios para cada uno de ellos, y nos van a servir para evaluar la consecución de nuestro plan de acción.

##### *Perspectiva financiera*

Comenzamos con los inductores que se plantean para cumplir las metas de la perspectiva financiera. El primer objetivo que nos marcábamos es **incrementar el volumen de negocio**, los indicadores irán por tanto relacionados con cifras de venta e ingresos, concretamente son cuatro los propuestos. Mediremos el incremento porcentual de las ventas, para tener una idea global de nuestra actividad. Y complementaremos con tres indicadores porcentuales de ingresos diferenciando por nuevos clientes, por nuevos segmentos y por clientes que nos generan ingresos vía web; todos ellos respecto al total de ingresos que obtenga nuestro salón de belleza.

En segundo lugar nos centrábamos en la **reducción de costes**, imprescindible para lograr la eficiencia operativa. Usaremos como indicadores de medida el incremento de la productividad respecto a los factores que se introducen en nuestro proceso de producción de servicios. Además complementaremos con el control de la reducción del coste unitario por servicio.

#### *Perspectiva clientes*

A continuación describiremos los indicadores propuestos para los objetivos de la perspectiva clientes. Nos planteábamos en primer lugar **aumentar la cuota de mercado**, por ser una empresa que va a comenzar su actividad y que por tanto no cuenta con clientes. Mediremos por un lado el incremento del número de clientes y por otro lado, la relación entre clientes nuevos con respecto a los clientes totales, para poder cuantificar su evolución.

En segundo lugar queremos **fidelizar a los clientes**, conseguir que se identifiquen con nosotros y que se sientan a gusto. Controlaremos este nivel de fidelización por medio del porcentaje de clientes que repiten, por el tiempo medio de duración de la relación con el cliente y también por el número de clientes que se registran en nuestra web, y que por tanto no están solo de paso.

Por otro lado queremos cifrar el nivel de **satisfacción de nuestros clientes**. Este es un claro ejemplo de objetivo estratégico muy amplio y que necesita de inductores concretos que faciliten su medida. Planteamos para ello breves encuestas de satisfacción para nuestros clientes y también como indicador el número de quejas de clientes. También proponíamos como objetivo **ampliar nuestra cartera de servicios**, por medio de la formación de los trabajadores y las alianzas con otras empresas. Evaluaremos su consecución por medio del número de nuevos productos y servicios incluidos a nuestra cartera en un año y además cuantificaremos el porcentaje de aceptación que tienen los mismos.

Por último perseguimos **atraer nuevos segmentos de clientes**, algo que potenciaremos sobre todo con estrategias de marketing y con la diversificación de la cartera de servicios. Para medir este objetivo planteamos el porcentaje de servicios comprados por clientes de otros segmentos frente al total como indicador.

#### *Perspectiva procesos internos*

Proseguimos con los indicadores para la siguiente perspectiva estratégica, procesos internos. En ella encontramos los objetivos donde, más se pueden influir directamente. Por ello se incluye un número mayor de indicadores para su control, tres en muchos de los objetivos. Para medir el primero de ellos, el **control de gastos**, proponemos el porcentaje de ahorro en costes semestral. En cuanto a la **mejora en eficiencia**, un objetivo que abarca mayores ámbitos, trataremos de cuantificarla por varios indicadores. La reducción de los tiempos de espera del cliente así como los tiempos que empleemos para realizar cada servicio, serán dos de los inductores. También el número de minutos improductivos respecto al total trabajados. Por último el número de servicios por trabajador (productividad). Estos son los objetivos que pertenecen al área y la línea estratégica de eficiencia operativa.

Ahora continuamos con la siguiente área que corresponde a servicios que cómo ya hemos visto en el apartado anterior son dos los objetivos estratégicos que engloba. El primero de ellos es **actualizar servicios a nuevas tendencias**. Cómo ya se explicó, es un aspecto muy importante y que permite crear valor para la clientela de nuestro centro de belleza. Mediremos este objetivo por tres indicadores: el número de actualizaciones introducidas al mes, el número de nuevos productos incorporados, así como el porcentaje de demanda de últimas tendencias para medir la efectividad que provoquen las mismas. Es importante puesto que no todas las actualizaciones e innovaciones en últimas tendencias tienen por qué ser exitosas.

El segundo de los objetivos que se marcaban es **mantener la calidad de los servicios** y productos ofertados a los clientes de nuestro salón de belleza. Controlaremos este objetivo por medio de indicadores como el nivel de satisfacción de la clientela (realizando breves encuestas) y también por el número de repeticiones de un mismo servicio, puesto que entendemos que si un cliente repite es porque le aportamos el suficiente valor y calidad en nuestro servicio.

Por último entramos en el área de marketing y ventas. Una de las más importantes por las necesidades que tiene nuestra empresa de darse a conocer y entrar en el mercado. Por ello son tres los objetivos estratégicos que nos marcábamos. **Fomentar las ventas cruzadas** es el primero de ellos, y para evaluar el nivel de consecución del mismo, emplearemos indicadores como el porcentaje de ventas precedidas por otra distinta, para conocer la eficacia que se está teniendo o no; también el número de recomendaciones a

clientes por parte de trabajadores de nuestro salón o el número de veces que preguntan nuestros clientes tras haber visto nuestra publicidad tanto por vía web, redes sociales o en el propio salón de belleza.

Además de fomentar las ventas cruzadas, queremos **potenciar la acción en la plataforma web**, canal muy importante para nuestro negocio. Cuantificaremos resultados por indicadores como el número de visitas a nuestra página web, el tiempo que permanecen los visitantes y usuarios en ella, número de recomendaciones o menciones en redes sociales o porcentaje de clientes registrados en la web.

Por último para concluir el área de marketing y ventas y con ello la perspectiva de procesos internos, nos resta el objetivo estratégico de aumentar el conocimiento de la marca. Como ya se comentó con anterioridad, debemos centrar gran parte de nuestros esfuerzos en darla a conocer, y conseguir que nuestros clientes la asocien con unos valores que nos representen. De este modo nos será más fácil penetrar en el mercado, y atraer nuevos clientes. Emplearemos para su medición indicadores como el número de retweets, el número de “me gusta” en Facebook o el crecimiento de visitas sin registro a la web.

#### *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

En ella incluimos los objetivos marcados para mejorar en lo que respecta a los recursos de nuestra empresa. Como ya vimos anteriormente son tres las áreas distintas de recursos en los que centramos nuestros esfuerzos. Para cada una de ellas proponemos una serie de indicadores que nos permitan evaluarlas.

Comenzamos por el área de recursos humanos, donde la **motivación de nuestros trabajadores** y la formación continuada eran los objetivos estratégicos que nos marcábamos. Para evaluar el primero de ellos emplearemos ratios como el número de sugerencias o aportaciones que nos den para la mejora de nuestra actividad, puesto que es un claro indicativo de la implicación en la empresa. Además el hecho de sentirse importantes dentro del grupo, y de ver como sus aportaciones son valoradas fomenta altamente la motivación de los trabajadores. Del mismo modo el número de reuniones de grupo que se realicen será otro buen inductor de medida. También incluiremos como indicador el porcentaje del sueldo que perciben sobre el total. A nuestros trabajadores los remuneraremos según una base fija y un porcentaje según objetivos. El porcentaje

del total variable que perciban será indicativo de su actitud frente al trabajo y el desempeño.

Por su parte en lo que respecta al segundo objetivo estratégico que es **la formación de los trabajadores**, usaremos indicadores como el número de cursos de formación percibidos por cada trabajador y la intensidad de formación recibida expresada en términos económicos.

El segundo grupo de objetivos corresponde a las **alianzas y relaciones con otras empresas**, aspecto clave para nuestra oferta de servicios. Utilizaremos como inductores el número de reuniones mensuales así como el número de nuevas aportaciones que realicen para evaluar la consecución del objetivo planteado para mejorar las relaciones con proveedores. Del mismo modo mediremos el alcance de objetivos relacionado a las alianzas con negocios de la zona. Emplearemos el porcentaje de servicios que se contratan fruto de las alianzas frente al total de ventas, así como el porcentaje de ingresos que proceden de las mismas.

Por último nos quedan por analizar los objetivos pertenecientes al área de recursos tecnológicos. Recordamos que son dos, el primero de ellos que plantemos era **intensificar el uso de las TIC's**, y para su control sugerimos el número de usos del PC en el salón por un lado y el nivel de compleción de fichas de clientes. Sobre todo este esfuerzo tecnológico debe ir enfocado principalmente hacia digitalizar sistemas de gestión de clientes, así como de costes e inventarios de productos. En lo que respecta a la **mejora continua de nuestra página web**, serán indicadores relacionados con el mundo e-commerce los más usados, como el incremento de visitas a la web, el número de actualizaciones de la web o las nuevas introducciones que tengan lugar.

#### **4.4.4. Selección de iniciativas estratégicas**

Las iniciativas estratégicas constituyen uno de los aspectos más importantes en el proceso de desarrollo e implantación de un cuadro de mando integral en una empresa. Constituyen el plan de acción para lograr los objetivos estratégicos planteados en nuestro mapa. Es la parte que conlleva una mayor aplicación práctica y demanda un conocimiento amplio del negocio en el que se está trabajando para poder recurrir a las distintas opciones que hay disponibles en lo que respecta a planes de actuación, incluso es necesario reinventar los procedimientos llevados a cabo habitualmente.

En la perspectiva financiera los planes de actuación van encaminados principalmente hacia la optimización y control de gastos, tratando de crear un sistema profesionalizado de control por medio de presupuestos previsionales y desviaciones respecto a los mismos. Por su parte, la perspectiva de clientes estará integrada por planes destinados a la captación de clientes, la fidelización de los mismos así como encuestas periódicas para conocer niveles de satisfacción y opiniones de los clientes. Por último tanto la perspectiva procesos internos como aprendizaje y crecimiento recogen un amplio abanico de iniciativas muy variadas que se pueden ver en el siguiente cuadro resumen, donde además podemos ver cada uno de los indicadores pertenecientes a las perspectivas estratégicas de nuestro Balanced Scorecard. :

**Tabla 5 Resumen objetivos, indicadores, iniciativas**

	OBJETIVOS	INDICADORES	INICIATIVAS
FINANZAS	INCREMENTAR VOLUMEN DE NEGOCIO	Incremento % de las ventas % Ingresos de nuevos clientes % Ingresos de nuevos segmentos % Ingresos de clientes web	
	REDUCCION DE COSTES	Incremento de la productividad Reducción del coste unitario	Plan de optimización y control periódico de gastos por medio de presupuestos. Implantar sistemas de medición
CLIENTES	AUMENTAR CUOTA	Incremento número de clientes Número de clientes nuevos/ total	Planes de captación de clientes, de atracción de clientes de competidores y de clientes poco vinculados al sector
	FIDELIZAR CLIENTES	% clientes que repiten % clientes registrados en la web	Programas de fidelización de clientes, por medio de premio a la fidelidad y con vinculación a la idea de club.
	SATISFACCION DE CLIENTES	Encuestas de satisfacción(breves) Número de quejas de clientes	Encuestas y consultas periódicas, simples, breves y concisas a clientes de forma sistemática por canales.
	AMPLIAR CARTERA	Número de nuevos productos % de aceptación de Nuevos servicios	Plan de revisión e incorporación de nuevos servicios. Campañas periódicas de introducción de servicios
	NUEVOS SEGMENTOS	% nuevos segmentos respecto iniciales	Programa de atracción de nuevos segmentos

<b>PROCESOS INTERNOS</b>	CONTROL DE GASTOS	% Ahorro en costes mensual	Elaborar presupuestos previsionales y revisión continua
	MEJORA DE EFICIENCIA	Reducción tiempos de espera Reducción tiempos de servicio Número de minutos sin atender/total Número de servicios por trabajador	Promover cita previa y premiar horas menos demanda Planes de aprovechamiento de horas de menos trabajo para formación y para cumplimentar fichas de clientes. Sistemas de premio reducciones de tiempo en servicios
	ACTUALIZAR A NUEVAS TENDENCIAS	Número de actualizaciones al mes Número de nuevas incorporaciones % demanda de últimas tendencias	Introducir trabajadores en últimas tendencias, webs, revistas, foros, congresos. Formación hacia ello. Ofrecer a clientes lo nuevo. Publicitar en canales.
	MANTENER CALIDAD	Nivel de satisfacción clientes Número de repeticiones de un servicio	Revisar procesos de servicios para evitar deformación Programas de cuidado a clientes antiguos y nuevos.
	FOMENTAR VENTA CRUZADA	% ventas precedidas de otra Número de recomendaciones a clientes Número de preguntas de clientes	Realizar recomendaciones servicios complementarios Cultivar la idea de recomendación de un profesional Realizar campañas publicitarias enfocadas a ello
	POTENCIAR ACCION EN LA WEB	Número de visitas Número de recomendaciones en facebook % clientes registrados en la web	Introducir nuevos contenidos. Fomentar idea de club. Tener actividad para captar atención. Promover la participación de los clientes. Fomentar web en el salón.
	AUMENTAR CONOCIMIENTO DE MARCA	número de retweets Número de "me gusta" en facebook % crecimiento visitas web sin registrar	Crear campañas efectivas y poco costosas usando recursos gratuitos (redes sociales). Conseguir colaboraciones importantes, participar eventos sector.
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	MOTIVACION DE LOS TRABAJADORES	Número sugerencias o aportaciones Número de reuniones de equipo % de incentivos / sueldos	Realizar reuniones de grupo, pedir opiniones y fomentar aportaciones y propuestas de mejora. Fomentar actividades en grupo y crear vínculos.
	FORMACION DE TRABAJADORES	Número de cursos de formación Intensidad de la formación	Proponer cursos de los que elegir un cierto número Dedicar tiempo de jornada laboral a formación
	MEJORAR RELACION PROVEEDORES	Número de reuniones mensuales Introducción de nuevas aportaciones	Colaborar de forma estrecha, realizar reuniones, aportar feedback y opiniones de productos
	ALIANZAS CON NEGOCIOS DE LA ZONA	% número de servicios subcontratados Ingresos procedentes de alianzas	Promover relaciones amigables con negocios complementarios. Centros de formación.
	INTENSIFICAR USO DE LAS TIC'S	Número de usos PC's en el salón Nivel de compleción de fichas clientes	Usar herramientas informáticas. Simulador de cambios de look. Dedicar tiempo a completar fichas de clientes
	MEJORA CONTINUA DE PAGINA WEB	Número de actualizaciones web Introducciones de nuevo contenido % incremento de visitas web	Vinculación con otras webs relacionadas del sector. Potenciar el uso en redes sociales. Servir como soporte para publicidad de empresas aliadas.

Fuente: Elaboración propia

Con esto concluiríamos las propuestas de indicadores así como de iniciativas estratégicas sugeridas. Los primeros nos permitirán realizar un correcto seguimiento del desempeño y logro en cada uno de los objetivos marcados, y por su parte las iniciativas serán los planes de acción que se deberán llevar a cabo para alcanzarlos. Nos servirán para hacer efectiva la misión de nuestra empresa.

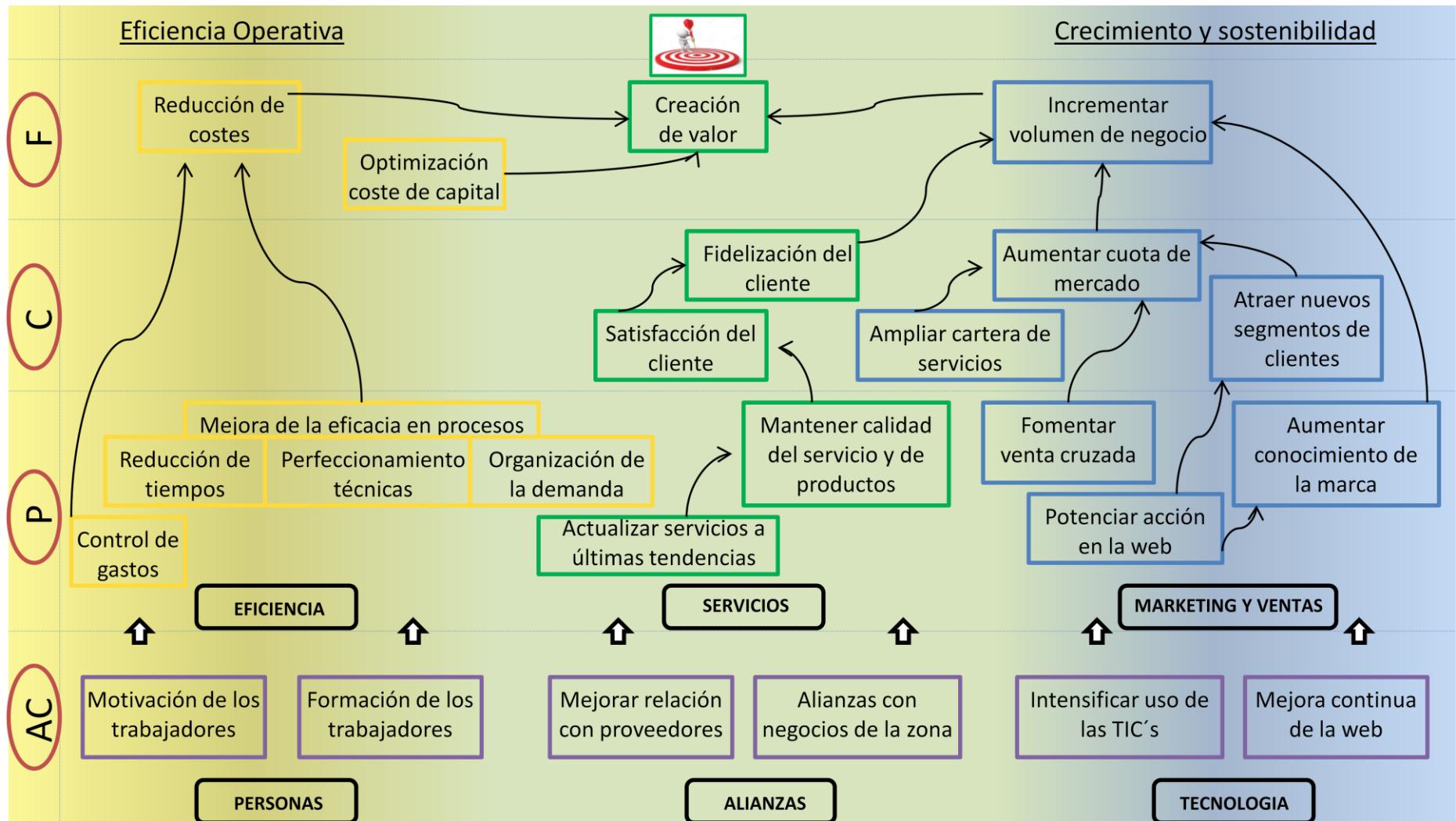
Para completar el cuadro de mando integral, es necesario establecer metas para cada uno de los indicadores que se han planteado con anterioridad. De este modo se puede tener presente cual es el reto a conseguir para cada uno de ellos. Para poder alcanzarlos será necesario poner en marcha cada una de las iniciativas estratégicas que hemos propuesto anteriormente.

#### **4.4.5. Propuesta de responsables**

Por último es conveniente establecer personas que se responsabilicen de cada una de las tareas a llevar a cabo. Especialmente es importante dividir estas responsabilidades cuando se trata de una organización de tamaño considerable, puesto que existen mayores diferencias entre unas áreas y otras.

En el caso concreto de nuestra empresa, es un grupo muy pequeño de personas las que forman el equipo de trabajo. Ello facilita la trasmisión de información, la puesta en común de opiniones y la toma de decisiones. Pero no por ello será menos importante establecer a quien corresponde la realización y cumplimiento de cada una de las tareas.

#### 4.5. DESPLIEGUE DEL MAPA



## 5. CONCLUSIONES

En este apartado se van a poner de manifiesto las conclusiones extraídas con la realización de este proyecto de implantación del CMI en una empresa. Además se comentaran las aportaciones realizadas y los logros alcanzados.

Tras la realización de este trabajo, puedo ratificar que el proceso de elaboración de un cuadro de mando integral, es muy ventajoso para una empresa; igual o más que su propia utilización. El desglose paso por paso de todos los aspectos necesarios para su puesta en marcha, permite adentrarse en conocer tanto las características del mercado y el entorno en el que una empresa compite, como los puntos clave de la propia empresa, los aspectos que la hacen diferente y que por tanto se deben potenciar.

En este caso concreto hemos podido apreciar como el mercado en que se pretende competir es un sector maduro, altamente competitivo donde existen multitud de empresas instauradas y que por ello no es nada fácil introducirse en él. Pero del mismo modo hemos encontrado varias oportunidades que se nos brindan y que nos pueden permitir competir desde una mejor posición si las aprovechamos.

Uno de los objetivos que nos planteábamos al inicio de este proyecto, era mejorar el conocimiento sobre el cuadro de mando integral. Indagar más a fondo en el funcionamiento de esta herramienta de gestión estratégica integral y puedo corroborar que este objetivo se ha cumplido con creces. Actualmente sería capaz de poner en marcha el cuadro de mando integral en una empresa, sabiendo como identificar cada uno de los elementos que los constituyen. Aunque soy consciente de que aún me queda muchísimo por aprender sobre esta herramienta, y que especialmente con la práctica se puede mejorar en este sentido, al descubrir la multitud de posibilidades que brinda.

Por otro lado se perseguía el objetivo de no solo conocer uno mismo el funcionamiento del CMI, sino servir de guía para todo aquel que muestre interés por esta herramienta. Por ello he ido desglosando cada uno de los elementos que lo forman, describiéndolos minuciosamente, con el fin de darlos a conocer. Pienso por tanto que esta descripción pormenorizada del proceso de desarrollo de un CMI haya cumplido esta función, además el hecho de que se aplique a un caso concreto de empresa facilita su comprensión y permite tomarse como ejemplo para otros casos.

A lo largo del proyecto he dado diferentes razones acerca de la ventaja que brinda la elaboración e implantación del CMI en una empresa, constituyendo una herramienta muy útil para la gestión estratégica, y que permite la alineación entre objetivos estratégicos y operativos, además de dar a conocer la estrategia de la empresa de una manera más sencilla para todos los niveles de la organización.

Por último por lo que respecta a los análisis DAFO y CAME que se han realizado, además de la propia elaboración del CMI, podemos decir que se han ampliado mucho los conocimientos sobre el sector y sobre el tipo de negocio, y por tanto se ha cumplido, el último de los objetivos que nos planteábamos al inicio, ayudar a la creación del modelo de negocio, y aportar valor y conocimientos al negocio, que como se sabe en una futura empresa de carácter familiar, y de la que puedo participar y aportar con todo lo realizado en ese proyecto.

Como ejemplo de la aportación de este análisis que se ha realizado, y de su utilidad, podemos destacar un cambio en el segmento de clientes objetivo. Inicialmente nos planteábamos dirigirnos al segmento femenino, pero hemos visto una oportunidad en el mercado, y queremos aprovecharla. Vamos a dirigir nuestros servicios de nuestro salón de belleza tanto a señoras como a caballeros, aunque diferenciando los productos y servicios ofertados para cada segmento e incluso publicitándolos y promocionándolos de distinta manera.

El conocimiento desde el inicio de los objetivos a cumplir por la empresa, el poseer una misión y una visión, y tener planteadas ya las iniciativas estratégicas a seguir, espero facilitaran la consecución del éxito empresarial.

## 6. BIBLIOGRAFIA

- KAPLAN R.S. y NORTON D.P. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action.* Ed: Harvard Business School Press
- SIESFELD T. , CEFOLA J. y NEE D. *The Economic Impact of Knowledge.* Ed: Butterworth-Heinemann
- SCHNEIER C.E., SHAW D.G., BEATTY R.W. y BAIRD LL.S. *Performance Measurement, Management, and Appraisal Sourcebook.* Ed: HRD Press Inc.

## WEBGRAFÍA

- LOPEZ VIÑEGLA A. *Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una Pyme* [En línea].  
<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/> [Consulta: 02-03-2015].
- LOPEZ VIÑEGLA A. *Las Iniciativas estratégicas... configurando el plan de acción*[En línea].  
<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/02/09/las-iniciativas-estrategicas-configurando-el-plan-de-accion/> [Consulta: 29-04-2015].
- FERNANDEZ HATRE A. *Indicadores de gestión y cuadro de mando integral.* [En línea].  
[http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorys/galeria\\_descargas\\_idepa/mando\\_integral.pdf](http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorys/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf) [Consulta: 10-04-2015].
- CATALINA J. *Capítulo 4: Control de Gestión* [En línea].  
[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Control\\_de\\_Gesti%C3%B3n\\_en\\_Finanzas](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Control_de_Gesti%C3%B3n_en_Finanzas) [Consulta: 08-03-2015].
- LOPEZ VIÑEGLA A. *Cuadro de Mando* [En línea].  
<http://www.5campus.com/LECCION/bsc/> [Consulta: 02-03-2015].

- ALIAGA GANUZA S.P. *Aplicación del cuadro de mando integral para Clínica Molière* [En línea]. [http://cuadrodemando.unizar.es/tfgrado\\_clinica.pdf](http://cuadrodemando.unizar.es/tfgrado_clinica.pdf) [Consulta: 03-03-2015].
- CEEI GALICIA, SA (BIC GALICIA) Y PROMOVE CONSULTORIA E FORMACION SLNE. *Modelos de Plan de Negocio: Peluquería* [En línea]. [http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlansdeNegocio/20PN\\_Peluqueria\\_cas.pdf](http://www.igape.es/images/crear-unha-empresa/Recursos/PlansdeNegocio/20PN_Peluqueria_cas.pdf) [Consulta: 22-03-2015].
- KEY-STONE RESEARCH (Para STAMPA) *Estudio sobre la situación de canales profesionales de peluquería en España* [En línea]. [www.fundaciontripartita.org/Observatorio/Documents/Imagen%20personal/AN\\_EXO%2011%20IMP\\_Estudio%202011\\_12%20KEY-STONE%20RESEARCH%20PARA%20STANPA.pdf](http://www.fundaciontripartita.org/Observatorio/Documents/Imagen%20personal/AN_EXO%2011%20IMP_Estudio%202011_12%20KEY-STONE%20RESEARCH%20PARA%20STANPA.pdf) [Consulta: 01-04-2015].
- BARCELONA ACTIVA. *Bienestar e imagen personal. Informe sectorial 2013.* [En línea]. [http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona\\_treball\\_informe\\_sectorial\\_Bien\\_estar\\_imagen\\_personal\\_2013\\_es\\_tcm24-4076.pdf](http://w27.bcn.cat/porta22/images/es/Barcelona_treball_informe_sectorial_Bien_estar_imagen_personal_2013_es_tcm24-4076.pdf) [Consulta: 01-04-2015].
- ALONSO G. *Reinterpretando la cadena de valor* [En línea]. [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf) [Consulta: 12-05-2015].
- DBK *Estudio sectorial establecimientos de peluquería y estética 2014* [En línea]. <http://www.dbk.es/pdf/sectores/sumarios/Establecimientos%20de%20Peluquer%C3%ADA%20y%20Est%C3%A9tica.pdf> [Consulta: 01-04-2015].
- OLIVER E. La subida del IVA, la cruz de las peluquerías [www.economiadigital.es](http://www.economiadigital.es/es/notices/2015/04/la-subida-del-iva-la-cruz-de-las-peluquerias-el-sector-ingresa-600-millones-menos-69200.php) [En línea]. <<http://www.economiadigital.es/es/notices/2015/04/la-subida-del-iva-la-cruz-de-las-peluquerias-el-sector-ingresa-600-millones-menos-69200.php>>