

Universidad de Oviedo



Centro Internacional de Postgrado

Máster en Sistemas de Información y Análisis Contable, SIAC

**CURSO ACADÉMICO 2015-2016**

**Trabajo Fin de Máster**

**DISEÑO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE  
GALIPIZZA&CÍA**

**MARÍA GONZÁLEZ ARROYO**

**OVIEDO, 3 DE JULIO DE 2016**

## **RESUMEN**

Este trabajo pretende diseñar e implantar un Cuadro de Mando Integral en una empresa del sector de la restauración. El Cuadro de Mando Integral (CMI) se utiliza como herramienta de gestión empresarial para el desarrollo y posterior implantación de la estrategia. El CMI permite también el control de la misma a través de indicadores que facilitan la comprobación de si se cumplen los objetivos estratégicos establecidos.

El estudio está compuesto de dos bloques. El primero lo forman tres etapas. Una primera en la que se analizaron los principales indicadores de la empresa, una segunda en la que se analizó en entorno de la empresa y una tercera en la que se llevaron a cabo un análisis DAFO y un análisis CAME para determinar las posibles pautas estratégicas a seguir. El segundo bloque se inicia con una breve introducción al CMI y su posterior desarrollo para la empresa elegida, a partir de los factores clave de éxito, sus objetivos estratégicos, el correspondiente mapa estratégico y los indicadores de desempeño, todo ello conforme a las cuatro perspectivas habituales: financiera, clientes, interna y formativa. A continuación, se comenta brevemente la implantación de dicho CMI y se termina con las conclusiones más importantes del trabajo.

## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
3. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO Y DE LA EMPRESA.....	5
3.1. Entorno macro.....	6
3.2. Entorno micro.....	8
4. ANÁLISIS DAFO.....	9
5. ANÁLISIS CAME.....	12
6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	13
6.1. Misión.....	13
6.2. Visión.....	14
6.3. Valores.....	16
7. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	16
8. FACTORES CLAVE.....	18
9. OBJETIVOS E INDICADORES.....	19
10. MAPA ESTRATÉGICO.....	21
11. INDICADORES DE DESEMPEÑO.....	23
12. IMPLANTACIÓN Y LÍNEAS FUTURAS.....	27
13. CONCLUSIONES.....	31
BIBLIOGRAFÍA.....	32

## Índice de cuadros y figuras

- Cuadro 1: cuadro resumen análisis DAFO Galipizza&cía (Pág. 11)
- Cuadro 2: cuadro análisis CAME Galipizza&cía (Pág.13)
- Cuadro 3: Mapa Estratégico (Pág.22)
- Cuadro 4: Indicadores de desempeño de la Perspectiva Financiera “Galipizza&cía” (Pág.23)
- Cuadro 5: Indicadores de desempeño de la Perspectiva Clientes “Galipizza&cía” (Pág.24)
- Cuadro 6: Indicadores de desempeño de la Perspectiva Interna “Galipizza&cía” (Pág.25)
- Cuadro 7: Indicadores de desempeño de la Perspectiva Formativa “Galipizza&cía” (Pág.26)
- Cuadro 8: CMI Galipizza&cía. Perspectiva Financiera (Pág.28)
- Cuadro 9: CMI Galipizza&cía. Perspectiva Clientes (Pág.28)
- Cuadro 10: CMI Galipizza&cía. Perspectiva Interna (Pág.29)
- Cuadro 11: CMI Galipizza&cía. Perspectiva Formativa (Pág.29)
- Figura 1: preguntas que debe responder la misión (2005) (Pág. 14)
- Figura 2: preguntas que debe responder la visión (2005) (Pág. 15)
- Figura 3: Descripción del proceso del cuadro de mando integral (2000) (Pág. 18)

# 1. INTRODUCCIÓN

La constante evolución de las sociedades en lo que concierne a actividades económicas nos hace plantearnos entre otros cuál es el verdadero objetivo de una empresa, y cuando lo hacemos, lo primero en lo que uno piensa es sin duda la maximización de beneficios en el corto plazo, pero las empresas también deben pensar en el futuro.

Por tanto, pese a que inicialmente pueda pensarse en la maximización de beneficios a corto plazo como el objetivo principal de las empresas, lo cierto es que dicho objetivo debe trasladarse también al largo plazo, logrando que el coste de oportunidad que le supone a un cliente no escoger tu empresa a la hora de contratar un servicio o adquirir un bien sea tan elevado que le haga rechazar cualquier otra proposición y finalmente acabar considerándote la mejor opción.

Este objetivo de maximización de beneficios en el largo plazo implica que las empresas tengan visión de futuro, ya que si solo se centraran en el corto plazo estas no progresarían y acabarían poniendo en peligro su continuidad.

Con el fin de, entre otros, mejorar la gestión de las empresas y clarificar sus objetivos, cada vez es más común que las mismas se decanten por la elaboración de Cuadros de Mandos Integrales.

Un Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión utilizada por las empresas u organizaciones con el fin de desarrollar su estrategia operativa, permitiéndoles tener una visión del proyecto empresarial y formular y aplicar una estrategia. Además, el Cuadro de Mando Integral, a partir de ahora CMI, también sirve como sistema de planificación, ya que permite tanto a los empleados como a la propia compañía ser conocedores en cada momento del tiempo de si los resultados definidos en el plan estratégico están siendo alcanzados, pudiendo también ser utilizado como guía para tomar decisiones más certeras.

Dada su importancia en el desarrollo empresarial, y su necesidad si se pretende trasladar la empresa de la posición actual a otra futura deseable aunque incierta, la elaboración de un CMI es aconsejable tanto para las grandes empresas, como para las pequeñas.

En este trabajo se elaborará un CMI para la cadena de restaurantes Galipizza&cia, la cual consta de siete restaurantes repartidos a lo largo de todo el noroeste peninsular, más concretamente en Viveiro, Ribadeo, Culleredo, Santiago, Gijón, La Coruña y Oviedo, que pese a no ser una empresa de gran tamaño, ha ido expandiéndose poco a poco en el mercado en los últimos años, y previsiblemente lo seguirá haciendo con el transcurso del tiempo.

Para ello, el mismo se ha estructurado de la siguiente manera. Una vez finalizada esta introducción, se llevará a cabo un breve análisis de la empresa a tratar y un diagnóstico de la misma y de su entorno. A continuación, se procederá en el cuarto capítulo a desarrollar un estudio DAFO que se verá complementado en el quinto capítulo por un análisis CAME. En los apartados siguientes se explicará

brevemente lo que es un Cuadro de Mando Integral y se llevarán a cabo las distintas etapas necesarias para implantar el mismo en la empresa analizada (factores claves, mapa estratégico, indicadores de desempeño, etc.). Por último, el trabajo finaliza con las pertinentes conclusiones al respecto.

## **2. BREVE DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

El primer restaurante de Galipizza&cía, cuyo nombre en aquel entonces era Pizzbur, fue creado en 1993 en Covas, Viveiro. Inicialmente Pizzbur se creó como un local de comida rápida, pero dada su aceptación, sus fundadores decidieron ampliar su mercado transformándolo en un restaurante válido para todos los públicos con una gran variedad de comida.

Con el paso del tiempo y el gran éxito del mismo, fueron abriéndose paso a nuevos horizontes, inaugurando hasta seis restaurantes más (tres de ellos franquicias) en distintos puntos estratégicos de ciudades de Asturias y Galicia, lo que les permite obtener una gran afluencia de clientes. Todos los restaurantes ofrecen los mismos productos y sus locales cuentan con una decoración similar, de estilo rústico, a excepción de los de Viveiro, que pese a pertenecer a la compañía, no están incluidos dentro del grupo portador del nombre Galipizza, quedando vinculados a un público más reducido, con una decoración basada en clásicos de la música y del cine uno de ellos y el otro en la gastronomía y la cultura gallegas.

Este trabajo se llevará a cabo con la información obtenida del mesón Galipizza situado en Ribadeo, el cual tiene los mismos objetivos y criterios, y la misma planificación que los restantes a excepción, como ya se ha mencionado anteriormente, de los locales situados en Viveiro, los cuales buscan llegar a un sector de consumidores distinto (la entrada de uno de los locales está prohibida a menores de 18 años y los platos ofrecidos son más limitados en lo que a variedad gastronómica se refiere).

Los restaurantes Galipizza&cía ofrecen una amplia variedad gastronómica. Su producto estrella, tal y como podemos imaginarnos por su nombre es la pizza, pero también disponen de comida mejicana, turca, hamburguesas, ensaladas y una amplia variedad de tapas (desde tortilla hasta raxo (plato típico de la cocina gallega hecho a base de lomo de cerdo troceado) pasando por todo tipo de carnes). Además, su gran variedad de cervezas de importación, le permite diferenciarse de sus competidores. Cabe decir, que esta no es la única característica diferenciadora, ya que su principal punto fuerte es la indiscutible relación calidad-precio característica de sus locales.

## **3. DIAGNÓSTICO DEL ENTORNO Y DE LA EMPRESA**

El entorno viene representado por todos aquellos factores que no pueden ser controlados por la propia empresa, pudiendo no obstante repercutir sobre la misma.

Estos factores varían constantemente y son muy difíciles de predecir con exactitud, de ahí la importancia de su análisis.

El entorno lo podemos dividir en dos sub entornos, el entorno macro y el entorno micro.

### **3.1. ENTORNO MACRO**

La constante evolución de la sociedad en la que vivimos ha hecho que como consecuencia se produzca una modificación los hábitos y costumbres de la población, entre ellos los alimenticios. Como consecuencia, se han diversificado los gustos, apostando por la innovación culinaria. Además, el incremento del interés por una vida saludable, exige cada vez más productos de calidad.

La incorporación de la mujer al mercado laboral ha condicionado al sector alimenticio, reduciéndose el tiempo que las personas dedican a cocinar e impulsando a las mismas en muchas ocasiones a buscar métodos alternativos, como lo es un restaurante.

El entorno macro es relevante para la empresa debido a su gran repercusión en el medio y largo plazo. Es por ello, que debe ser tenido en cuenta para poder adaptarse lo antes posible a los cambios y que los mismos no repercutan negativamente sobre el negocio.

Incluiríamos aquí los factores económicos, demográficos, naturales, tecnológicos, políticos y socioculturales.

#### Factores económicos.

Cuando hablamos de planificación económica debemos tener en cuenta diversas variables, como por ejemplo el PIB, el IPC, el nivel de desempleo y los tipos de interés, ya que como es de suponer, estas variables afectarán directamente al negocio. Por ejemplo, si crece la tasa de desempleo, por un lado disminuirá el número de clientes, pero por otro se abaratarán los costes laborales debido al aumento de la demanda de trabajo y todo esto son datos que las empresas han de tener en cuenta.

La variación del PIB en los últimos años, tanto en Galicia como en Asturias, ha sido positiva, registrándose en el mismo pequeños aumentos, lo cual nos lleva a creer en la leve recuperación económica. Como consecuencia, las expectativas de las empresas han mejorado, y con ellas las del sector de la restauración. No obstante, conocedores de que aún nos queda mucho para hablar de recuperación económica en sentido estricto, el restaurante Galipizza de Ribadeo apuesta por la competitividad en precios, dejando sus productos al alcance de cualquier bolsillo.

#### Factores demográficos.

El objetivo de este restaurante es como ya se ha mencionado anteriormente llegar a todas las edades. Es por ello, que el envejecimiento de la población y la cada vez menor tasa de natalidad asociada a ambas comunidades autónomas no afecta en

gran medida al negocio, ya que los platos son aptos para todos los públicos gracias a su diversidad.

Algo beneficioso para la empresa es la gran afluencia de turistas durante determinadas épocas del año. Esto le permite que sus beneficios se incrementen considerablemente y llegar a otras culturas.

#### Factores naturales.

Existen determinados factores naturales que afectan directamente al sector alimenticio y como consecuencia al sector hostelero. Los últimos informes de la OMS en los que se expone que el consumo de determinados tipos de carne puede fomentar la aparición de células cancerígenas, por ejemplo, pueden perjudicar en alguna medida a cualquier restaurante cuya carta incluya un gran porcentaje de carne, lo que no excluye a Galipizza&cía, donde en el 80% de los platos se incluye ésta. Sí que es cierto que tal y como ha afirmado el gerente al mando del restaurante, hasta el momento el número de clientes no se ha visto modificado por ningún factor natural, pero esto es algo que les preocupa debido a la incertidumbre sobre la evolución y la magnitud de futuras afirmaciones de este tipo.

#### Factores tecnológicos.

La constante globalización del mundo en el que vivimos ha permitido que la tecnología se desarrolle a mayor velocidad, introduciendo grandes avances en los últimos años. El restaurante Galipizza hace uso de esta tecnología de múltiples formas. Por un lado el uso de las redes sociales le permite darse a conocer de forma casi gratuita, sin tener que utilizar otros medios publicitarios que sin lugar a dudas implicarían un desembolso económico mayor. Además, cabe hacer mención de los distintos dispositivos electrónicos que utiliza durante la jornada laboral. Por un lado los dispositivos móviles (tabletas) que usa para anotar los pedidos, los cuales son enviados directamente a la cocina a través de la red, y por otro los aparatos electrónicos que entregan a los clientes para avisarlos cuando su mesa esté disponible.

Una novedad que ha introducido esta empresa recientemente es el uso de una caja automática, en la que introduces tanto los billetes como las monedas cobradas, para que la misma te entregue la diferencia sin tener que abrirla. La utilización de la misma ha permitido que se reduzcan los descuadres a la hora de realizar el arqueo de caja, ya que con ella no cabe la opción de equivocarse. La introducción de este nuevo sistema de seguridad ha sido necesaria debido al gran número de empleados del que disponen y al hecho de que cada uno de ellos tiene acceso al dinero, lo que también dificulta el control a la hora de exigir la subsanación de errores.

#### Factores políticos.

Hay ciertos aspectos políticos que afectan a cualquier negocio, como puede ser el pago de impuestos, la inclusión de los trabajadores en el sistema de seguridad social, la legalización de los contratos de los mismos o las exigencias legales a la hora de adecuar un local.



Además, los costes de personal pueden verse modificados ante cambios en la política laboral del gobierno.

Los factores políticos son tenidos muy en cuenta por la cadena de restaurantes, actualizando sus conocimientos sobre los mismos constantemente.

#### Factores socioculturales.

Los hábitos alimenticios han cambiado considerablemente en los últimos años. Actualmente existe cada vez mayor tendencia a la vida sana, lo que incluye una dieta equilibrada y la realización de alguna actividad deportiva.

La compañía Galipizza ha apostado por introducir en su carta una gran variedad de ensaladas, para de esta manera abarcar también ese público cuyos hábitos alimenticios van en esa línea.

Un aspecto clave en este punto es la conciencia social. En una España sumida en una profunda crisis, cada vez está peor visto que se tire la comida. En esta línea la cadena de restaurantes Galipizza promueve que te lleves a casa todo aquello por lo que has pagado y no has consumido, incluyendo en su propia carta la siguiente frase: “y lo que no te comas, te lo ponemos para llevar, que no te de vergüenza pedirlo, es tuyo”.

### **3.2. ENTORNO MICRO**

El entorno micro o entorno específico está formado por todos aquellos factores que dada su proximidad a la compañía influyen directamente sobre ésta, y como consecuencia sobre los consumidores o clientes.

La crisis que está atravesando nuestro país ha estimulado los productos a bajo coste, una de las claves de Galipizza&cía, lo cual, unido a su variedad de productos de calidad, les permite diferenciarse de la competencia, incitando a los clientes a elegirlos a ellos entre el amplio abanico de posibilidades existente.

Otro elemento clave del micro entorno son los proveedores. Los proveedores son todas aquellas empresas que le proporcionan, en este caso a Galipizza&cía, los recursos necesarios para producir sus bienes y servicios. El elevado número de proveedores existentes en el sector hostelero provoca que tanto su poder de negociación como su poder de mercado sean reducidos. Cabe mencionar que la empresa cuenta con distintos proveedores reconocidos a nivel mundial, entre los que se encuentran Coca-Cola o Estrella Galicia, los cuales acompañados de empresas con productos originarios de cada país forman la combinación adecuada para ofrecer a los consumidores un servicio de calidad.

Por otra parte, no existe un gran número de intermediarios entre el grupo Galipizza y el cliente final. Su sistema de financiación es a través de los propios proveedores, los cuales les permiten aplazar los pagos de las mercancías hasta 20 días para que puedan hacer frente a los mismos sin tener que acudir a terceros.

En lo que a clientes concierne, debe realizarse un estudio de las oportunidades y amenazas de los diferentes mercados de clientes a los que se dirige la empresa. Así pues, como ya se ha mencionado anteriormente, la empresa está enfocada a un público muy variado y de todas las edades. Desde grupos de amigos, familias o parejas hasta personas en solitario (trabajadores que se ven en la necesidad de almorzar fuera de casa) acuden al restaurante Galipizza. En cuanto al poder de negociación de los clientes, cabe decir que es inexistente debido a la falta de competidores, ya que es el único restaurante de la zona que ofrece esos servicios. No obstante, poco hay que criticar de sus precios, por lo que tampoco creo que este sea un factor influyente en su mercado.

Los medios de comunicación son además un elemento fundamental para publicitarse y hacer a los clientes conocedores de que acudiendo al restaurante en cuestión podrán disfrutar de un momento placentero, de ahí que las redes sociales sean actualizadas con asiduidad por el personal como se ha mencionado anteriormente. También, cabe decir, son una buena forma de dar a conocer sus iniciativas o propuestas gastronómicas.

En cuanto a los competidores, pese a que este sector tiene una gran competencia, es cierto que en la zona en la que se encuentra situado el restaurante Galipizza no hay ningún otro restaurante de su estilo, si bien es cierto que existen otros con productos sustitutivos, pero que difícilmente son competitivos en precios y en variedad. Sólo hay que acercarse cualquier día de la semana y comparar la afluencia de clientes entre unos y otros. El resto tienen sin lugar a dudas un público más selecto, lo que les hace no ser una amenaza en potencia para el restaurante analizado.

Además, su sistema de reparto a domicilio en la zona de Ribadeo y alrededores le permite un punto más de diferenciación a su favor, ya que es de las pocas empresas de la zona que ofrece este servicio.

También es cierto, que la globalización del mundo en el que vivimos ha facilitado en gran medida los desplazamientos, por lo que en muchas ocasiones los centros comerciales de las ciudades más próximas como Avilés o Lugo son una buena opción para muchos de sus clientes, pudiendo encontrar en ellos buenos sustitutos de la comida ofrecida en el restaurante Galipizza, lo que puede llegar a ejercer un efecto negativo sobre el mismo.

#### **4. ANÁLISIS DAFO**

El análisis DAFO es llevado a cabo para obtener una visión general del sector empresarial en el que se sitúa la empresa. Así pues, se realizará por una parte un análisis interno de Galipizza&cía en lo referido a debilidades y a fortalezas, y por otra, un estudio externo en lo que a amenazas y oportunidades concierne, ya que tal y como señalan Muñiz y Monfort (2005), el análisis DAFO determina y relaciona tanto las amenazas y oportunidades externas, como las fortalezas y debilidades internas.

La finalidad del análisis DAFO es por tanto proporcionar información sobre la verdadera situación tanto de la empresa, como del entorno en el que se encuentra la misma (análisis interno y externo), permitiendo de esta manera que se puedan desarrollar estrategias de actuación.

Cabe mencionar que DAFO es el acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.



Fuente: elaboración propia a partir de *La Dirección Estratégica de la empresa*, Guerras y Navas (2007)

A continuación se realiza un análisis de las debilidades y fortalezas de la propia empresa y de las amenazas y oportunidades que le ofrece el entorno, es decir, un análisis DAFO.

• **Debilidades:** características inherentes a la propia empresa que le hacen ser vulnerable frente a la competencia. Cuantos menos puntos débiles tenga la empresa, más competitiva será su posición en el mercado. Podemos encontrar en Galipizza&cía las siguientes debilidades

-Poca durabilidad de los productos (la mayoría son perecederos).

-Falta de un menú especial para diversos colectivos que cada vez son más relevantes en el mercado, como los celíacos por ejemplo.

-El reparto a domicilio es únicamente a corta distancia, lo que hace que su cuota de clientes se reduzca.

• **Fortalezas:** características que tiene la empresa y que la hacen distinta de las empresas contra las que compite, proporcionándole una ventaja sobre estas últimas.

-Personal de la empresa joven y cualificado.

- Buena localización (sitio céntrico de Ribadeo).
- Respeto por el medio ambiente (manteles de papel reciclado, reciclado de basura).
- Fomento de nuevas tecnologías (aviso de disponibilidad de mesa a través de dispositivos especiales, pedidos a través de dispositivos móviles, etc.).
- Buen servicio y trato a los clientes.

• **Amenazas:** son aquellas situaciones que se dan en el entorno desfavoreciendo a la empresa. Para solventarlas los dirigentes de la empresa deberán tomar las medidas oportunas, ya que de no ser así la misma podría sufrir graves daños e incluso llegar a desaparecer.

-Entrada de competidores con bajos precios (kebabs, hamburgueserías, pizzerías, etc.).

-Actual coyuntura económica de crisis.

• **Oportunidades:** situaciones que se dan en el entorno, pudiendo llegar a ser favorables para la empresa (necesidades no cubiertas por ninguna empresa, nuevas tendencias en el mercado, etc.).

-Mayor variedad de productos debido a las distintas necesidades de los clientes, aunque como ya se ha mencionado anteriormente, el menú podría mejorarse y adaptarse a otros sectores como la población celiaca.

-Abaratamiento de los locales como consecuencia de la crisis.

Cuadro 1: cuadro resumen análisis DAFO Galipizza&cía.



## 5. ANÁLISIS CAME

Como ya se ha visto anteriormente, el análisis DAFO nos permite conocer tanto los puntos fuertes como las debilidades de una sociedad, pero ¿cómo los corregimos? El análisis CAME pretende corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades de las que el análisis habla DAFO.

Tal y como señalan Martínez y Milla (2005) el análisis CAME es una herramienta que pretende comparar las distintas estrategias viables con el fin de solventar los problemas que se han encontrado realizando el análisis DAFO. CAME es el acrónimo de corregir, afrontar, mantener y explotar.

Para llevar a cabo este análisis, la sociedad debe elegir, de acuerdo al resultado del análisis DAFO, entre las siguientes estrategias:

- Estrategias defensivas (F/A): las estrategias defensivas se llevan a cabo cuando pese a la empresa tener fortalezas (F), se producen amenazas en el entorno (A). En el análisis CAME se refieren a la M (mantener).
- Estrategias ofensivas (F/O): las estrategias ofensivas se producen cuando existen conjuntamente oportunidades en el entorno (O) y puntos fuertes en la empresa (F). En el análisis CAME se refieren a la E (explotar).
- Estrategias de supervivencia (D/A): es el supuesto contrario a las estrategias ofensivas, ya que combinan amenazas del entorno (A) con debilidades de la empresa (D). En el análisis CAME las estrategias de supervivencia se refieren a la A (afrontar).
- Estrategias de reorientación (D/O): se producen cuando la empresa es débil en un entorno de oportunidades, es decir, cuando en la empresa existen debilidades (D) y existen oportunidades en el entorno (O). En el análisis CAME se refieren a la C (corregir).

Cuadro 2: cuadro análisis CAME Galipizza&cía.

Corregir las debilidades	Mantener las fortalezas
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ampliar la gama de menús existentes.</li> <li>-Contratar a una empresa de distribución que le permita ampliar su cuota de mercado.</li> <li>-Mejorar la gestión de los productos y del stock.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Seguir utilizando productos biodegradables y ampliar la gama de los mismos.</li> <li>-Implantar cursos de formación para los empleados.</li> </ul>
Afrontar las amenazas	Explotar las oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianzas con competidores de sectores parciales frente a terceros competidores con el fin de expandirse con el transcurso del tiempo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Explotar nuevas líneas de negocio y nuevos mercados.</li> <li>-Atraer nuevos clientes, sin olvidarse de los las empresas competidoras que por cualquier motivo cesaron su actividad.</li> </ul>

Como conclusión de los análisis DAFO y CAME obtendríamos que las principales amenazas para Galipizza&cía son por un lado la crisis económica y por otro la gran variedad de productos sustitutivos existentes, y que para hacerse más fuertes en el mercado deberían invertir en una mayor variedad de productos.

## 6. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Existen tres pilares fundamentales para la elaboración de un CMI, que son la misión, la visión y los valores. A continuación se desarrollarán los mismos.

### 6.1. MISIÓN

Tal y como exponen Wheelen y Hunger (2007), “una declaración de una misión bien concebida define el propósito exclusivo y fundamental que distingue a una empresa de otras de su tipo e identifica el alcance de sus operaciones con respecto a los productos que ofrece y los mercados que sirve”. Dicho de otro modo, una empresa existe gracias a la misión; sin ella, no hay empresa.

Por otra parte, Muñiz y Monfort (2005) establecen que para elaborar la misión, se deben responder a una serie de preguntas:



Figura 1: preguntas que debe responder la misión.

Fuente: Muñiz y Monfort (2005).

Los restaurantes Galipizza&cía tienen como objetivo principal la excelencia en calidad-precio. Además, también pretenden crecer en lo referente a diversidad de productos, pretendiendo ofrecer a sus clientes platos de calidad. Como ya se ha mencionado anteriormente, su menú consta de una gran variedad de platos de distintas gastronomías, y sus bebidas no se quedan atrás.

Sus amplios locales, dotados de sillas portabebés para los más pequeños, hacen que se amplíe su cuota de mercado haciendo el local válido para todas las edades. Además, su extensa carta les permite tener clientes a lo largo de todo el día, desde por la mañana, recibiendo a los estudiantes que deciden pasar su tiempo de recreo en sus amplias mesas de madera, hasta por la noche, donde tienen su mayor afluencia de clientes.

Por tanto, se podría concluir que la misión de Galipizza&cía es ser un restaurante capaz de ofrecer una gran variedad de productos de calidad a sus clientes.

## 6.2. VISIÓN

En este apartado se debe recoger como desea la empresa ser percibida por la sociedad.

Así pues, Muñiz y Monfort (2005), señalan una serie de preguntas a las que la visión debe dar respuesta, y entre ellas encontramos las siguientes:



Figura 2: preguntas que debe responder la visión.

Fuente: Muñiz y Monfort (2005).

Conocedores de la actual crisis por la que está pasando la economía de nuestro país, y como forma de atraer a nuevos clientes, la compañía Galipizza fomenta un sistema de tapas gratuitas con cada consumición.

Su horario es muy amplio y competitivo, ya que sus puertas están abiertas desde las 11 de la mañana hasta altas horas de la madrugada, cuando dejan de acudir clientes al restaurante.

Cabe mencionar que un factor clave de éxito en la gestión diaria reside en la buena coordinación existente entre sus empleados. Cada uno de los miembros del personal posee una tableta proporcionada por la propia empresa en la cual van anotando los pedidos que los clientes realizan, siendo estos enviados directamente a la cocina, lo que agiliza considerablemente el proceso, reduciendo los tiempos muertos. Además, los clientes son dotados con un dispositivo al llegar al local y hacer su reserva, que emite una señal cuando su mesa está disponible. Ello les permite abandonar el restaurante durante el tiempo que tienen que esperar, y además, permite a los empleados agilizar trámites, ya que el propio dispositivo les indica la mesa asignada a cada cliente. Esto les permite que sus clientes les vean como una empresa eficiente y que valora su tiempo tanto como ellos mismos.

La necesidad de atraer nuevos clientes y de hacerle frente a la crisis, ha hecho que fomenten una serie de ofertas ciertos días de la semana. Así, los martes son "los martes del demonio" y todos los restaurantes asociados a esta cadena ofrecen una serie de productos mejicanos extra picantes a bajo coste. Además, el cliente que sea capaz de comerse una tapa completa de alitas picantes se verá recompensado con la cuenta a cargo del restaurante. Estas iniciativas van ampliándose a lo largo de distintos días de la semana y se van alternando cada mes, ofreciendo diferentes propuestas gastronómicas. Con estas nuevas actividades consiguen suplir la escasa afluencia de clientes ciertos días del mes.



Un aspecto clave en este punto es la conciencia social. En una España sumida en una profunda crisis, cada vez está peor visto que se tire la comida. En esta línea la cadena de restaurantes Galipizza promueve que te lleves a casa todo aquello por lo que has pagado y no has consumido, incluyendo en su propia carta la siguiente frase: “y lo que no te comas, te lo ponemos para llevar, que no te de vergüenza pedirlo, es tuyo”.

Además, todos los productos de papel utilizados en este restaurante (manteles, guarda cubiertos, etc.) son elaborados con papel reciclado, lo que en un mundo cada vez más preocupado por el cambio climático les otorga un grado más de diferenciación.

Se podría concluir, por tanto, que la visión de Galipizza&cía es lograr ser percibido por sus clientes como un restaurante comprometido con la sociedad, que tiene en cuenta las necesidades económicas y sociales de sus clientes, pero que también es consecuente con el medio ambiente, teniendo en cuenta las necesidades medioambientales existentes.

### **6.3. VALORES**

Los valores corresponden por una parte, a la forma de actuar de una organización, y por otra, a la manera en que desempeñan sus labores los trabajadores (Muñiz, 2005).

Así pues, entre las características que definen a Galipizza&cía podemos encontrar las siguientes:

- Rentabilidad económica: la empresa ha de ser rentable, ya que de no serlo dejaría de existir.
- Calidad: los productos ofrecidos han de ser de buena calidad, y la misma ha de medirse con el grado de satisfacción de los clientes.
- Satisfacción del cliente: se deben tener en cuenta en todo momento las necesidades de los clientes, ya que son estos los que dan valor a los productos ofrecidos por la empresa (sin clientes, la empresa deja de ser rentable y como consecuencia deja de existir).
- Trabajo en equipo: como ya se ha mencionado anteriormente, la buena coordinación de los empleados es clave para el éxito del negocio.
- Transparencia: Galipizza&cía pretende ser en todo momento transparente, particularmente con sus clientes.

## **7. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El Cuadro de Mando Integral nace en la década de los 90 de la mano de los economistas Robert Kaplan y David Norton con el propósito de mejorar la gestión y el

control de las empresas u organizaciones, y de proporcionarles a las mismas una visión global sobre la estrategia y evolución de las compañías.

Las empresas deben tener una visión estratégica, lo que implica tener que trasladarse de la posición actual a una futura deseable e incierta. El CMI es por tanto una herramienta de gestión capaz de convertir la estrategia en factores claves de éxito, y que proporciona a los gerentes una visión amplia y comprensible de todo el negocio, permitiéndoles medir eficazmente los resultados de la empresa.

EL CMI divide a la empresa en cuatro áreas o perspectivas, y cada una de ellas ha de responder a una pregunta si se quiere lograr la correcta elaboración del CMI:

- La perspectiva financiera: para lograr el éxito financiero, ¿cómo deberían vernos nuestros accionistas?

- La perspectiva del cliente: para tener éxito con nuestra visión, ¿cómo deberían vernos nuestros clientes?

- La perspectiva interna: para satisfacer a los clientes y a los accionistas, ¿en qué procesos internos debemos lograr la excelencia?

- La perspectiva formativa: la lograr el éxito con nuestra visión, ¿de qué forma pretendemos aprender y crecer?

Tal y como expresa Paul Niven (2003), lo que hace diferente al CMI del resto de herramientas, es su capacidad de definir los vínculos existentes entre causa y efecto. Un cuadro de mando correctamente construido, explicará la estrategia de una empresa a través de las cuatro perspectivas mencionadas anteriormente.

EL CMI es utilizado en la actualidad por numerosas empresas como un sistema de control organizativo, ya que, tal y como se ha mencionado anteriormente, esta herramienta les permite a las mismas entender mejor la estrategia y facilitar la toma de decisiones por parte de la dirección, de ahí su relevancia. Con él, las empresas pretenden localizar los puntos en que deben focalizar sus esfuerzos.

Kaplan y Norton (2003) describen el proceso como un ciclo:

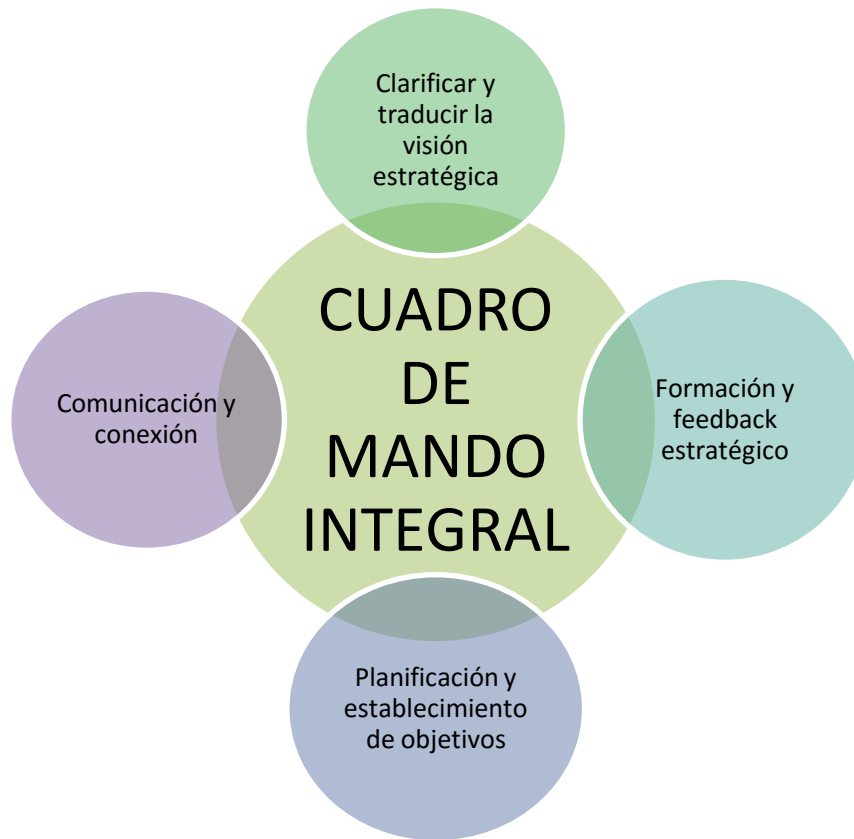


Figura 3: Descripción del proceso del cuadro de mando integral.

Fuente: elaboración propia a partir de *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*, Olve, Roy y Wetter (2000)

## 8. FACTORES CLAVE

La determinación de los factores clave del éxito le permitirá a la empresa la correcta elaboración del Mapa Estratégico. Es por ello, que antes de diseñarlo, identificaremos dichos factores.

En el caso de Galipizza&cía, se consideran factores claves del éxito debido a su gran repercusión sobre el desarrollo de la actividad empresarial, la satisfacción de los clientes, la capacidad de ampliación del mercado a nuevos destinos y la relación calidad-precio.

La relación calidad-precio está directamente relacionada con la satisfacción de los clientes. Por ello, la clave está en este primer factor, el cual condicionará que los clientes tengan una buena valoración del restaurante, y lo sitúen en un posición más favorable que a sus competidores.

En cuanto a la ampliación del mercado a nuevos destinos, cabe aclarar que cualquier empresa en crecimiento busca nuevas oportunidades de negocio, por lo que

Galipizza&cía no debería ser diferente. Por ello, un factor clave del éxito sería incentivar la apertura de nuevos restaurantes y conseguir nuevos socios, para que el negocio se expanda.

## **9. OBJETIVOS E INDICADORES**

Definir los objetivos estratégicos adecuadamente es clave para llevar a cabo la misión y la visión mencionadas anteriormente.

Otro punto clave para la correcta implantación del CMI es el mapa estratégico, a partir de ahora ME. Un ME es una descripción gráfica y coherente de la estrategia de cualquier empresa u organización, en el que se representan las relaciones causales entre los distintos objetivos estratégicos. Es el ME el que agrupa dichos objetivos en las distintas perspectivas mencionadas anteriormente, lo que permite valorar la relevancia de cada uno de ellos.

A continuación, y utilizando los análisis DAFO y CAME realizados anteriormente, se fijarán los objetivos estratégicos que Galipizza&cía debería alcanzar para poder así implantar correctamente su CMI. Para ello, y siguiendo a Kaplan y Norton (2003), llevaremos a cabo la definición de cada una de las perspectivas existentes, sin olvidar en ningún momento que tal y como ellos mismos alegan, estas cuatro perspectivas “deben considerarse un patrón, no un chaleco de fuerza”.

### **Perspectiva financiera**

Ningún Cuadro de Mando Integral estará correctamente construido sin que en él existan objetivos e indicadores de la actividad financiera. Las medidas financieras elegidas por la empresa, deben definir la estrategia de la misma, es decir, el objetivo que sus propietarios persiguen.

La perspectiva financiera sirve de base a la hora de elaborar las otras tres perspectivas, y estas últimas deben contruirse de tal forma que nunca emperoren los resultados financieros de la empresa.

El ejemplo de perspectiva financiera más relevante en el sector en el que se encuentra esta empresa es el crecimiento de los rendimientos ya que la rentabilidad es un criterio clave del éxito para cualquier empresa, y por tanto, para Galipizza&Cía no iba a ser distinto. Como consecuencia uno de sus objetivos es aumentar el valor de su empresa, lograr que las inversiones financieras creen valor.

Algunos de indicadores financieros más usados son la rentabilidad del activo total, el beneficio neto, el margen bruto, etc.

### **Perspectiva del cliente**

Las dos preguntas que deberíamos hacernos llegados a este punto, son tal y como ya explicaron Kaplan y Norton (2003) ¿cómo nos ven nuestros clientes? y ¿cómo vemos nosotros a nuestros clientes? Es por ello que la perspectiva del cliente

nos ayuda a entender tanto como nos ven los clientes como cómo los vemos nosotros a ellos.

El objetivo de la empresa Galipizza&cía es tener clientes satisfechos al 100% ya que de no ser así, estos no volverían al restaurante y su negocio se vería gravemente perjudicado. Es por ello que los responsables utilizan medidas como la fidelidad o la satisfacción de los clientes, atendiendo siempre a las necesidades de los mismos.

La excelencia operativa es por tanto el objetivo de esta perspectiva y con ella la empresa pretende lograr el liderazgo tanto en precio como en calidad.

### **Perspectiva interna**

Para lograr sus objetivos tanto financieros como con los clientes, las empresas deben desarrollar medidas que les permitan valorar los procesos internos y las actividades creadoras de valor para los clientes.

Se podrían incluir aquí factores como la calidad de los productos o el tiempo de realización de los encargos. Ambos son objetivos que la empresa pretende alcanzar para la correcta implantación del CMI.

- Mejorar la calidad de los productos: este factor está directamente relacionado con la satisfacción de los clientes, lo cual le proporciona a la empresa una clara ventaja competitiva.
- Disminuir el tiempo de producción: mediante el trabajo en equipo y la buena coordinación de los empleados.

### **Perspectiva formativa**

Esta perspectiva, también conocida como la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, es la pieza clave para que la empresa logre sus objetivos estratégicos a largo plazo, dada la importancia de la cualificación y satisfacción del personal y de los procedimientos utilizados por la empresa.

De este modo, cuando una empresa desee lograr un objetivo financiero, de clientes o de procesos internos a largo plazo, debe centrar su atención en la perspectiva formativa, ya que en ella reside la clave del éxito de forma continuada.

Cabe añadir que a través de esta perspectiva también se pretende comunicar la estrategia del negocio a otras personas dentro de la empresa, y por tanto en ella deben emplearse indicadores como:

- Productividad de los trabajadores: una mejora de la productividad de los trabajadores le proporcionará a la empresa unos menores costes, por lo que la misma será más eficiente.
- Satisfacción de los trabajadores: la satisfacción de los empleados es clave, ya que tal y como sostiene la teoría Z de Halifax, si nuestro personal está formado y motivado, harán lo correcto y como consecuencia los clientes estarán satisfechos y los retendremos más tiempo y se obtendrán unos beneficios más elevados. Es decir, buena

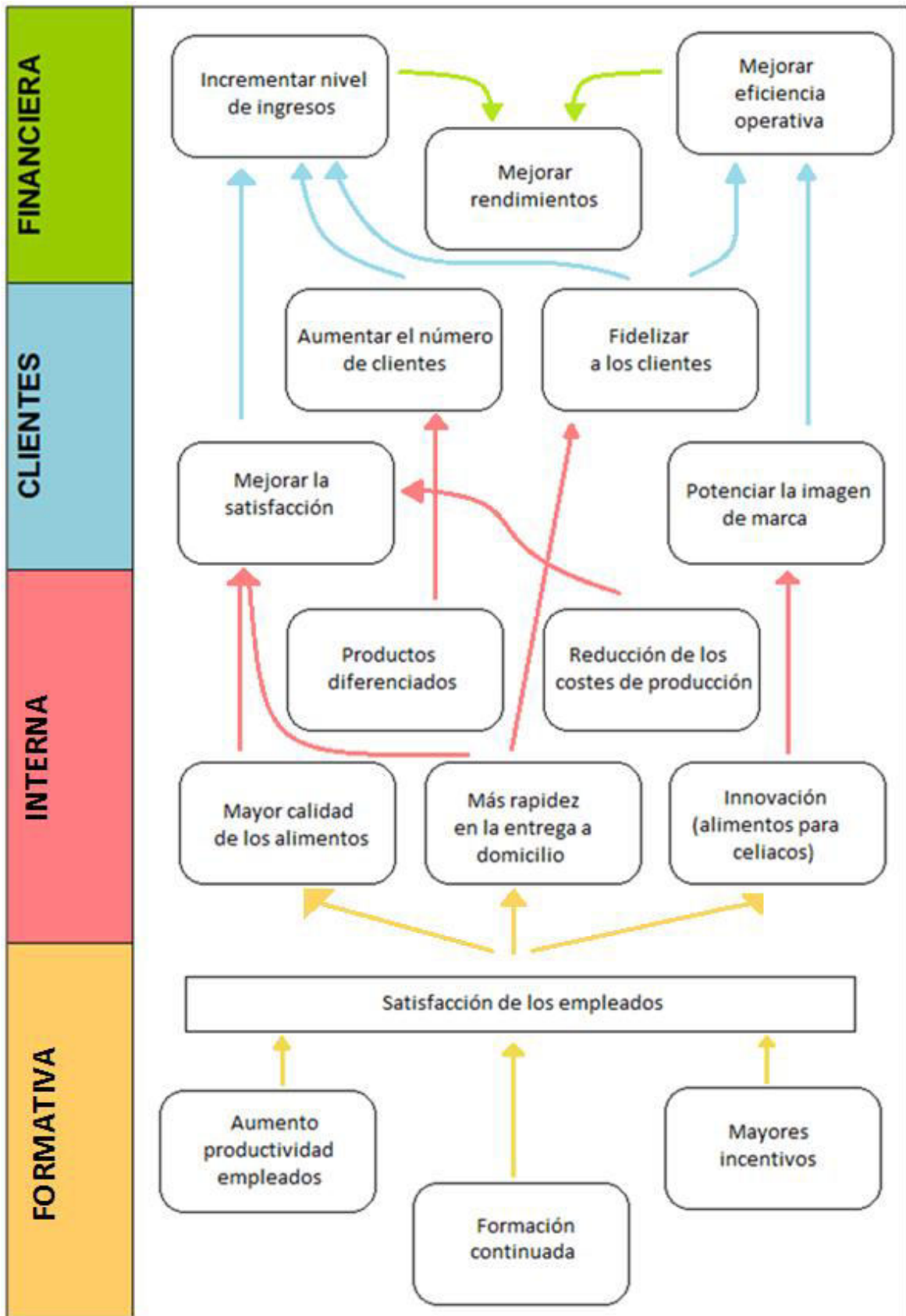
parte de la clave del éxito empresarial, según esta teoría, reside en los trabajadores, y para lograrlo es fundamental planificar la dotación del presupuesto asociada con los incentivos personales.

## **10. MAPA ESTRATÉGICO**

En este apartado se establecen los objetivos estratégicos fundamentales de cada perspectiva y las relaciones básicas existentes entre ellos.

Para ello, se elaborará un Mapa Estratégico a través del cual se reflejará la estrategia de la empresa. Un mapa estratégico (ME), es una descripción gráfica y coherente de la estrategia de cualquier empresa u organización, en el que se representan las relaciones causales entre los distintos objetivos estratégicos.

Cuadro 3: Mapa Estratégico



## 11. INDICADORES DE DESEMPEÑO

En este apartado se estudiarán los indicadores que pueden ser de interés para cada una de las perspectivas o áreas de atención. Los indicadores miden el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos, y por lo tanto no deben ser ambiguos y deben definirse de manera uniforme en toda la empresa. Además, los indicadores empleados en las distintas perspectivas deben estar perfectamente conectados entre sí y deben ser utilizados para la consecución de objetivos realistas.

La definición de los indicadores de desempeño es el último eslabón antes de la implantación del Cuadro de Mando Integral.

Cabe aclarar que en este caso, todos los indicadores estudiados son indicadores de efecto o resultado.

Cuadro 4: Indicadores de desempeño de la Perspectiva Financiera “Galipizza&cía”.

PERSPECTIVA FINANCIERA			
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	Incrementar nivel de ingresos	Mejorar rendimientos	Mejorar eficiencia operativa
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	Rentabilidad financiera	% incremento de los beneficios obtenidos en función del tiempo medio y de los trabajadores empleados	Coste medio Producto medio
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	BAlI/ Total Activo	(Importe beneficios año n+1 – Importe beneficios año n)/ Importe beneficios año n+1	Gasto medio de cada servicio/nº de servicios Nº de servicios/nº camareros
<b>META</b>	> 10%	> 0%	Superior al resultado obtenido el mismo mes del año anterior
<b>¿CÓMO FACILITAR LA CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO?</b>	Anualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio	Anualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio	Mensualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio y anualmente se realizará una comparativa de cada mes.



Cuadro 5: Indicadores de desempeño de la Perspectiva Clientes “Galipizza&cia”.

<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>				
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	Aumentar el nº de clientes	Fidelizar a los clientes	Mejorar la satisfacción	Potenciar la imagen de marca
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	Variación volumen de negocio	Porcentaje de clientes que repiten	% de clientes satisfechos	Variación nº de seguidores en redes sociales, visitas página web, etc.
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ servicios realizados año } n+1 - \text{n}^\circ \text{ servicios realizados año } n)}{\text{N}^\circ \text{ servicios realizados año } n+1}$	$\frac{\text{N}^\circ \text{ de clientes que vuelven al establecimiento}}{\text{n}^\circ \text{ total clientes}}$	$\frac{\text{N}^\circ \text{ clientes satisfechos}}{\text{Total clientes}}$	$\frac{(\text{N}^\circ \text{ visitas web año } n+1 - \text{n}^\circ \text{ visitas web año } n)}{\text{N}^\circ \text{ visitas web año } n+1}$
<b>META</b>	> 10%	> 40%	>75%	Superior al del año anterior
<b>¿CÓMO FACILITAR LA CONSECUCIÓN DEL OBJETIVO?</b>	Anualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio	Mensualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio	Semanalmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio y mensualmente se realizará una comparativa de cada semana.	Anualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio

Cuadro 6: Indicadores de desempeño de la Perspectiva Interna "Galipizza&cía".

PERSPECTIVA INTERNA					
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	Productos diferenciados	Reducción costes de producción	Mayor calidad de los alimentos y servicios	Rapidez en la entrega a domicilio	Innovación
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	% de productos que solo posee el establecimiento en relación con los competidores más cercanos	Implantar contabilidad analítica	% de propinas recibidas	Tiempo medio de entrega	Variación nº de productos ofrecidos
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	Productos diferenciados/ Total productos	-	Nº de servicios con propina/ Total servicios	Tiempo total entregas/ Nº de entregas a domicilio	(Nº productos ofertados año n+1 – nº productos ofertados año n)/ Nº productos ofertados año n+1
<b>META</b>	> 10%	-	>55%	<30min	Mayor que el año anterior
<b>¿CÓMO FACILITAR LA CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO?</b>	Anualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio	Se realizará un control de los costes mediante contabilidad analítica	Anualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio	Anualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio	Anualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio

Cuadro 7: Indicadores de desempeño de la Perspectiva Formativa “Galipizza&cía”.

<b>PERSPECTIVA FORMATIVA</b>				
<b>OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b>	Satisfacción de los empleados	Aumento productividad empleados	Formación continuada	Mayores incentivos
<b>INDICADORES DE DESEMPEÑO</b>	Número de sugerencias y quejas	Número de pedidos realizado por cada empleado	Cursos realizados por trabajador	Variación del salario en función de los servicios
<b>FÓRMULA DE CÁLCULO</b>	-	-	-	-
<b>META</b>	< 5	> 150	>2	> Salario cuantos más servicios prestados
<b>¿CÓMO FACILITAR LA CONSECUCCIÓN DEL OBJETIVO?</b>	Mensualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio	Semanalmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio	Anualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio	Mensualmente se realizará un informe en el que se estudie dicho ratio

## 12. IMPLANTACIÓN Y LÍNEAS FUTURAS

El último paso del proceso es la implantación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Galipizza&cía. Con la implantación del CMI se pretende mejorar la calidad de la gestión estratégica para toda la empresa, ya que la misma nos permite por un lado la integración vertical de los objetivos (estos pueden desplazarse de unidades organizativas superiores a unidades organizativas inferiores) y por otro mejorar la integración horizontal (por ejemplo mejorar las relaciones con clientes, ya sean personas individuales o empresas).

Llegados a este punto, cabe mencionar que las mediciones incluidas en este trabajo para cada una de las perspectivas del CMI han sido estimadas dada la imposibilidades de acceder a datos verídicos. Como consecuencia, la implantación y el seguimiento del CMI será una aproximación a la realidad.

A la hora de la implantación del CMI por parte de Galipizza&cía, se propone una actuación estructurada de acuerdo a los siguientes puntos:

1. La implantación se llevará a cabo a partir del mes de enero del año 2017. Esta acción será responsabilidad del gerente del local, el cual deberá también realizar las mediciones y controles pertinentes en cada uno de los indicadores. Además, sería conveniente contratar una empresa que asesore en todo el proceso de implantación.

2. Deberán comunicárseles a los empleados los planes futuros, dejando claras la misión, la visión y las estrategias adoptadas por la empresa. Además, se animará a los trabajadores a formar parte en la recolección de información contenida en los indicadores del CMI.

3. Periódicamente, en función de la asiduidad necesaria para cada indicador, se anotarán los datos obtenidos por los mismos durante la medición de los indicadores propuestos.

4. Los datos obtenidos serán trasladados a una hoja de Excel, donde serán guardados para con posterioridad elaborar el CMI.

El objetivo estratégico planteado para el caso de Galipizza&cía es el de la búsqueda de una estabilidad económica y financiera que permita a la empresa continuar con su actividad habitual y mejorar sus resultados.

Se partirá de los resultados obtenidos en los últimos 3 años, y a partir de ellos se incorporarán los resultados estimados de los distintos indicadores, lo que permitirá realizar las comparaciones oportunas.

El sistema empleado para el control de esta herramienta será un sistema de colores que alertará al gerente que lo utilice sobre el estado de los indicadores existentes:

Problemas (●)

Normal (●)

Buen funcionamiento (●)

Con este sistema, el personal de Galipizza&cía tendrá una visión rápida y efectiva de los indicadores y podrán de manera eficaz tomar las medidas pertinentes para solucionar los problemas existentes.

Cuadro 8: CMI Galipizza&cia. Perspectiva Financiera.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador desempeño	●	●	●
<b>FINANCIERA</b>	Incrementar el nivel de ingresos	Rentabilidad financiera	<0%	0 – 10%	> 10%
	Mejorar rendimientos	% incremento de los beneficios obtenidos en función del tiempo medio y de los trabajadores empleados	<0%	0 – 5%	> 5%
	Mejorar eficiencia operativa	Coste medio Producto medio	Inferior al resultado obtenido el mismo mes del año anterior	Igual al resultado obtenido el mismo mes del año anterior	Superior al resultado obtenido el mismo mes del año anterior

Cuadro 9: CMI Galipizza&cia. Perspectiva Clientes.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador desempeño	●	●	●
<b>CLIENTES</b>	Aumentar el nº de clientes	Variación volumen de negocio	<0%	0-10%	>10%
	Fidelizar a los clientes	Porcentaje de clientes que repiten	<10%	10-40%	>40%
	Mejorar la satisfacción	% de clientes satisfechos	<50%	50-75%	>75%
	Potenciar la imagen de marca	Variación nº de seguidores en redes sociales, etc.	Inferior al del año anterior	Igual al del año anterior	Superior al del año anterior

Cuadro 10: CMI Galipizza&cía. Perspectiva Interna.

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador desempeño	●	●	●
<b>INTERNA</b>	Productos diferenciados	% de productos que solo posee el establecimiento en relación con los competidores más cercanos	<0%	0 – 10%	> 10%
	Reducción costes de producción	Implantar contabilidad analítica	>, =	<2	<3
	Mayor calidad de alimentos y servicio	% de propinas recibidas	<20%	20-55%	>55%
	Rapidez en la entrega a domicilio	Tiempo medio de entrega	> 40 min	30-40 min	<30min
	Innovación	Variación nº de productos ofrecidos	Menor que el año anterior	Igual que el año anterior	Mayor que el año anterior

Cuadro 11: CMI Galipizza&cía. Perspectiva Formativa

Perspectiva	Objetivos estratégicos	Indicador desempeño	●	●	●
<b>FORMATIVA</b>	Satisfacción de los empleados	Número de sugerencias y quejas	>8	5-8	<5
	Aumento productividad empleados	Número de pedidos por cada empleado	<100	100-150	>150
	Formación continuada	Cursos realizados por trabajador	<1	1-2	>2
	Mayores incentivos	Variación del salario en función de los servicios	< Salario cuantos más servicios prestados	= Salario cuantos más servicios prestados	> Salario cuantos más servicios prestados

Si la implantación del Cuadro de Mando Integral finalizase una vez llegados a este punto, lo único que se conseguiría sería una fuerte focalización sobre la estrategia. En cambio, el objetivo último del CMI no es ese, sino lograr una estabilidad duradera de la organización. Tal y como ya defendieron Kaplan y Norton en el año 2001, el CMI sirve para realizar la organización enfocada hacia la estrategia.

Así pues, los gerentes del local deberán cerciorarse periódicamente de realizar la mediciones y controles necesarios para garantizar la correcta medición de los indicadores de cada perspectiva del CMI. Además, deberán prestar especial atención a aquellos indicadores que estén en rojo, sin olvidarse de los de color amarillo, ya que si no se toman las medidas pertinentes estos podrían convertirse en un problema con el paso del tiempo llegando a situarse en el color rojo.

Gracias a este control se podrá realizar un estudio de la estrategia establecida por la empresa, sirviendo como sistema de alerta y permitiendo que la empresa funcione de manera más eficiente, permitiéndole corregir los errores que vayan apareciendo de forma más eficaz y rápida.

## 13. CONCLUSIONES

La elaboración de un Cuadro de Mando Integral es clave para cualquier empresa que se fundamente en un sistema de control de gestión, y en el caso de un restaurante como lo es Galipizza&cía no iba a ser distinto.

El CMI le permite a la empresa implantar la estrategia, definir los objetivos e indicadores de gestión y llevar a cabo un seguimiento de los mismos.

El proceso llevado a cabo para la elaboración del CMI se ha iniciado con un diagnóstico del entorno y de la empresa, en el cual se ha llegado a la conclusión de que tanto la actual crisis en la que nuestro país se ha visto involucrado como la modificación de los hábitos y las costumbres de la población han provocado un cambio en la manera en que las personas perciben el sector de la restauración.

Una vez fijada la situación tanto de la empresa Galipizza&cía como del sector de la restauración, se ha procedido a realizar un análisis tanto externo como interno de la organización a través del análisis DAFO y del análisis CAME. A través del análisis DAFO se han fijado las principales debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa. Por otra parte, con el análisis CAME se pretenden corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que se derivan del análisis DAFO previamente realizado. La principal conclusión de estos análisis es que las amenazas más claras son por un lado la crisis económica y por otro la gran variedad de productos sustitutivos existentes. Además, para hacerse más fuerte en el mercado, Galipizza&cía debería invertir en una mayor variedad de productos.

A continuación y antes de iniciar el proceso estratégico que permite elaborar el CMI, se han expuesto los tres pilares fundamentales del proceso estratégico: la misión, la visión y los valores de Galipizza&cía.

El objetivo estratégico planteado para el caso de Galipizza&cía es el de la búsqueda de una estabilidad económica y financiera que permita a la empresa continuar con su actividad habitual y mejorar sus resultados. En busca de este objetivo, se ha procedido a continuación a estructurar la estrategia global en objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas habituales: financiera, clientes, interna y formativa. Una vez establecidos los objetivos estratégicos se han definido como factores clave del éxito la satisfacción de los clientes, la capacidad de ampliación del mercado a nuevos destinos y la relación calidad-precio.

Una vez fijados los objetivos estratégicos y los indicadores, y llevado a cabo el Mapa Estratégico, se ha procedido a la implantación del Cuadro de Mando Integral, concluyendo que para que la misma sea efectiva y se consigan buenos resultados, deben involucrarse todos los empleados de la empresa.



## BIBLIOGRAFÍA

- González, L. M., & Aguilar, E. M. (2005): *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*, ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Guerras, L.A.; Navas, J.E. (2007): *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones*, Ed. Aranzadi, Navarra
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001): *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Ed. Harvard Business Press.
- Kaplan, R.S.: Norton, D.P. (2003): *El cuadro de mando integral paso a paso*, ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Nils-Goran, O.; Jan, R.; Magnus, W. (2000): *Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral*, ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Niven, P.R. (2003): *El cuadro de mando integral paso a paso*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.
- Pedrós, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005): *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*, ediciones Díaz de Santos.
- Wheelen, T.L.; Hunger, D.J. (2007): *Administración estratégica y política de negocios, conceptos y casos*, Ed. Pearson educación, Madrid.