



O.- INDICE.

I.	Objetivo del proyecto	01
1.1.	Presentación. Pasos previos	02
1.2.	Definición de objetivos	03
II.	Presentación de la empresa	04
2.1.	Información general de Arenque Multimedia	04
2.2.	Información general de su producto	06
2.3.	El mercado actual –tipología de clientes -	09
2.4.	Modelo de negocio de la empresa	10
III.	Antecedentes	12
3.1.	Nuevas herramientas de control. El Cuadro de Mando Integral	12
3.2.	El Cuadro de Mando Integral de Arenque Multimedia	15
IV.	Desarrollo del proyecto	17
4.1.	Desarrollo por etapas del proyecto	17
4.2.	Optimización del Sistema de Gestión por Procesos	19
4.3.	Planificación estratégica de Arenque Multimedia	27
4.4.	Desarrollo del Cuadro de Mando Integral	38
V.	Conclusiones	39
VI.	Equipo de Dirección de Arenque Multimedia	40
VII.	Contacto	41



Implantación CMI

I.- OBJETIVO DEL PROYECTO.

1.1. Presentación. Pasos previos

La historia de nuestro proyecto de implantación de un Cuadro de Mando Integral tiene su nacimiento en el año 2001.

En aquel momento nuestra empresa piensa en implantar un Sistema de Gestión de la Calidad según norma ISO 9001:2000 convencidos de que el sistema nos ayudará a gestionar más eficazmente todas nuestras actividades y en definitiva a ser más competitivos.

Se trata pues de una implantación por convicción y no por obligación liderada desde Dirección y con una involucración de todo el personal de nuestra empresa.

Ya en este momento se comienza a planificar el proceso de implantación y certificación como un primer paso hacia la Excelencia Empresarial según modelo EFQM y a la implantación de otros sistemas de gestión avanzados que sirvan para trazar el camino recién comenzado.

En esta línea y con el apoyo inestimable de un programa de subvenciones gestionado por el Servicio de Apoyo a la Creación de Microempresas (SACME) de la Confederación de Empresarios de Zaragoza a través del cual obtuvimos la certificación ISO 9001:2000 (SG Calidad) e ISO 14000:1996 (SG Medioambiental) en septiembre de 2002.

Con este punto de partida es decir, un sistema de gestión:

- Hecho a nuestra medida y efectivo
- Una organización orientada al cliente
- Basado en la gestión por procesos, por competencias y mejora continua

Comenzamos a trabajar en la implementación del Cuadro de Mando Integral de Arenque Multimedia.



Implantación CMI

1.2. Definición de objetivos

En octubre de 2002 comenzamos a sentar la bases de nuestra planificación estratégica para el período 2003-2006 y entre éstas se encontraban las siguientes:

- Implantación de un Cuadro de Mando Integral
- Implantación de un Sistema de Gestión de la Innovación
- Primeros pasos en el modelo de Excelencia Empresarial bajo modelo EFQM.

El desarrollo de este proyecto de implantación de CMI en nuestra empresa ha sido realizado por Marta García-Casarrubios Bajador como proyecto fin del Master CREA EURO-IN en la especialidad de Gestión de la Calidad.



Implantación CMI

II.- PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA .

2.1.- Información general de Arenque Multimedia:

La idea del negocio surge a finales de 1996, después de que sus tres promotores coinciden en un Master de Desarrollo de Aplicaciones Multimedia celebrado en Zaragoza.

Las posibilidades de desarrollo de un negocio orientado a este mercado y la buena conjunción del equipo de trabajo, les anima a poner en marcha una empresa dedicada al desarrollo de cdroms interactivos. Con esta idea, empezaron a trabajar en un Plan de Negocio que fue presentado al Servicio de Apoyo de Creación de Microempresas (SACME) de la Confederación de Empresarios de Zaragoza en el marco de la Convocatoria Iniciativa Municipal 1997 (marzo-abril 97).

El proyecto fue seleccionado como empresa "SACME" y a partir de ese momento se recibió formación específica y se empezó a reelaborar el Plan de Negocio conforme a las sugerencias recibidas desde el SACME, convirtiéndose en empresa la idea inicial de negocio el día 20 de agosto de 1997 en la que se formó ARENQUE MULTIMEDIA, S.C.

Durante el periodo 1997-1999, la empresa se dedicó en exclusiva al desarrollo de cdroms interactivos, pero en el año 1999 detectaron una fuerte caída en las expectativas iniciales de desarrollo de este producto, derivada de la universalización en España de un concepto emergente en aquella época: **Internet**. Conscientes de esta amenaza y con el objetivo de transformarla en una oportunidad decidieron entrar en este mercado, en el que se encuentran hasta la fecha de hoy cuatro años más tarde.

Ya en 1999 se preparan proyectos de Internet de alto volumen y complejidad tecnológica y se forma al personal de programación y diseño gráfico de la empresa en las últimas tecnologías del medio Internet (Manejo de bases de datos on-line para la generación de herramientas avanzadas de Internet, sistemas de administración remotos, trabajo colaborativo, boletines electrónicos, etc...), siendo



Implantación CMI

una de las primeras empresas de nuestra Comunidad que hace uso intensivo de esta novedosa tecnología.

En diciembre del 2000 consolidada esta faceta, se incluye a ARENQUE en la lista de proveedores de WALQA, Centro de Excelencia de Internet en una dura convocatoria en la que son certificados bajo dos de las tres categorías de proveedores junto a un selecto y reducido grupo de empresas.

En marzo del 2001, ponen en marcha la website de la Comisión Provincial de Innovación (INZA) que recoge todos estos avances, convirtiéndose en la primera corporación virtual desarrollada por nuestra empresa, además de la pionera a nivel nacional.

En diciembre del 2001 reciben el Premio a la Trayectoria Empresarial otorgado por el SACME y esto, sin duda, fue un revulsivo para todo el equipo. Había que dar un paso más en el sentido de ofrecer una auténtica propuesta de valor diferencial sobre la competencia y apostaron por la Calidad, pero no como una exigencia del mercado ya que sus clientes no exigen hoy en día la certificación como en otros sectores, sino en su sentido más estricto y como herramienta estratégica de gestión.

Si bien ya habían comenzado a desarrollar trabajos bajo un sistema de "gestión por procesos" y la competencia técnica del equipo era satisfactoria, decidieron certificar la empresa no sólo bajo norma ISO 9000:2000 (Sistema de Gestión de la Calidad) sino bajo la ISO 14000:1996 (Sistema de Gestión Medioambiental) y decidieron que fuera para el año 2002.

En septiembre del 2002 se convirtieron en la primera empresa a nivel nacional en obtener la doble certificación ISO 9000:2000 - ISO 14000:1996 de este sector. Con un sistema de gestión según la norma operativa, desde abril de ese mismo año (previo a su certificación) creyeron que éste era el punto de partida hacia la Excelencia, piedra angular de este Plan Estratégico de Expansión de su negocio.

Actualmente, además de este Sistema de Gestión Integrado, pertenecen al grupo Forética y tienen la firme intención de certificarse en la Norma SG-21 de Ética Empresarial, además de certificarse también en las Normas de Innovación UNE 166000 EX (Gestión de la I+D+I: Terminología y definiciones de las actividades de I+D+I), PNE 166001 EX (Gestión de la I+D+I: Requisitos de los proyectos de I+D+I) y 166002 EX (Gestión de la I+D+I: Requisitos del Sistema de Gestión de la I+D+I).



Implantación CMI

2.2.- Información general de su producto:

ARENQUE MULTIMEDIA es una empresa que apuesta decididamente por la innovación en sus productos y servicios, debido a que el sector de actividad donde se encuentra, sufre importantes cambios tecnológicos a un alto ritmo. Propone que hay que poner en marcha acciones tendentes a sistematizar la innovación y a mejorar su gestión, para crear así ventajas competitivas duraderas en el tiempo.

ARENQUE fue una de las primeras empresas en ofrecer servicios innovadores en Internet, implementando sistemas basados en tecnología ASP (Active Server Pages) de la que hoy son referentes, y siempre está presente en proyectos que tiene que ver con la Innovación como por ejemplo el PROGRAMA ARAGONÉS PARA EL FOMENTO DE LA INNOVACIÓN, que comenzó en Diciembre del 2002 y en el que ARENQUE participa como una de las cinco empresas que forman el grupo piloto (GP), en las que se va a implantar un Sistema de Gestión de la Innovación.

ARENQUE MULTIMEDIA es especialista en el diseño e implantación de soluciones en el campo de las Tecnologías de la Información (TICs) y la gama de servicios que ofrece a sus clientes son los siguientes:

- 1.- Portales y websites basados en el uso de bases de datos en Internet bajo tecnología ASP (Active Server Pages).
- 2.- Desarrollo de sistemas de administración remotos para la actualización de portales y websites.
- 3.- Outsourcing en Internet (desarrollo tecnológico y actualización de contenidos).
- 4.- Herramientas avanzadas en Internet (foros, tableros de anuncios, encuestas, asesorías on line, e-commerce, sistemas de encuestas, autodiagnósticos, benchmarking...).
- 5.- Herramientas de trabajo colaborativo en Internet (groupware).
- 6.- Consultoría en e-business.
- 7.- Desarrollo de CDs interactivos.
- 8.- Corporaciones virtuales.

Además dependiendo de la fase en la que se encuentra el producto, Arenque clasifica los mismos de la siguiente forma:



Implantación CMI

Productos “Maduros”

Los portales de Internet con sus herramientas asociadas (gestión de información en tiempo real, foros y tablón de anuncios) componen la oferta más consolidada de la facturación y penetración de ARENQUE en el mercado y los consideran como productos “maduros”.

Las características más importantes y que diferencian a este tipo de productos son:

- Que están orientados principalmente al mercado institucional aunque pueden ser adaptados a empresas.
- El ratio entre el tiempo de desarrollo y el coste de producción es muy favorable ya que se trata básicamente de adaptar algoritmos desarrollados por la empresa en función de las necesidades finales.
- El índice de insatisfacción e incidencias en la implantación es prácticamente nulo debido a la experiencia acumulada.
- Son productos fácilmente configurables según las necesidades finales del cliente.
- Son productos con un horizonte de vida todavía elevado para este sector, ya que muchos de los potenciales clientes de la empresa todavía no han implantado sistemas de este tipo que son y seguirán siendo el punto de partida para su acceso a las TICs.

Productos de “Reciente Lanzamiento”

Como su nombre indica son productos que acaban de salir de la fase de desarrollo tecnológico (Prototipos), y se han convertido en productos reales en fase de explotación. Sin duda, éstos son los productos que garantizan el crecimiento constante de la empresa.

Las características más importantes y que debemos destacar de este tipo de productos son:

- Son los productos destinados a generar más valor a la empresa en un corto plazo de tiempo (de seis a doce meses).
- Su comercialización se hace a través de clientes fieles, a los que se ha comentado la existencia de los mismos en su fase de desarrollo, una vez adoptadas estas soluciones son ofertadas al resto de clientes nuevos o potenciales.



Implantación CMI

- Su puesta en marcha todavía no está tan automatizada como en la categoría anterior, y pueden surgir problemas en su adaptación e implementación.
- En estos productos los clientes participan de una forma más activa.
- Los plazos de entrega debido a los dos puntos anteriores son más elevados y requieren de una mayor dedicación de recursos humanos especializados.

Prototipos experimentales “Preproductos”

Esta categoría está compuesta por un grupo de prototipos no comerciales todavía, que exploran nuevos campos de utilización de Internet. Están desarrollados basándose en la investigación y desarrollo de nuevos algoritmos de programación sujetos a las necesidades o funciones previstas para su posterior comercialización.

Las características más importantes y que caracterizan a este tipo de productos son:

- No generan ingresos en la empresa en el presente y existe un período en el que conllevan costes que deben ser asumidos para luego ser recuperados en el período de comercialización.
- No existe una seguridad cierta de que estos prototipos sean un éxito comercial o lleguen a cubrir sus costes de desarrollo.
- Requieren de personal altamente cualificado para su desarrollo.
- Son la base de los productos futuros y garantiza la presencia de la empresa en el mercado en el largo plazo.
- Existen incertidumbres sobre los cambios del entorno que pueden afectar a estos prototipos (coyuntura económica, tecnología, etc...).

Como hemos visto el producto de ARENQUE MULTIMEDIA está estrechamente ligado a la innovación, al principio de creación de ventajas competitivas frente a la competencia y a la capacidad de respuesta frente a los cambios externos, por este motivo la empresa quiere implementar un Sistema de Vigilancia Tecnológico, que identifique posibles nuevas funciones de las TICs, y dotar a la Innovación de medios humanos y materiales y de recursos económicos suficientes para su óptimo desarrollo.



2.3.- El mercado actual de la empresa (Tipología de Clientes):

Desde sus comienzos y debido a la buena recepción inicial de su iniciativa empresarial entre las instituciones, ARENQUE MULTIMEDIA ha centrado sus esfuerzos de venta en clientes de tipo institucional públicos o privados y nacionales o internacionales. Debido a esto, la empresa no tiene una presencia relevante en el mercado PYME siendo uno de sus objetivos principales incrementar su presencia en él, en una primera etapa en Aragón para continuar con la expansión por España.

Aunque el mercado de las instituciones tiene importantes limitaciones de expansión, la base de crecimiento de ARENQUE se ha hecho con este tipo clientes que tienen una gran capacidad de prescripción, una indudable solvencia económica y sobre todo, una relevancia social que ha servido para potenciar la imagen de la empresa, ya que sus proyectos tienen una repercusión en la sociedad (prestación pública, ruedas de prensa, medios de comunicación) de la que carecen clientes privados.

Las principales barreras de entrada al mercado PYME para la adopción de herramientas en Internet con las que ARENQUE debe enfrentarse son:

- El desconocimiento total o parcial de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías (poca visión estratégica de las PYMES hacia las TICs).
- Herramientas de elevado coste y con un retorno de la inversión poco claro.
- Falta de personal cualificado para este área.
- Resistencia al cambio.
- Falta de metodología en el desarrollo de la implantación de nuevos modelos de negocio en Internet (no adecuan los procesos a la nueva tecnología).
- Mala experiencia en intentos anteriores de implantar soluciones en Internet.

Por otra parte, también puede encontrarse con las siguientes oportunidades para entrar a dicho mercado:

- El potencial de crecimiento de este mercado (es un mercado emergente).
- Gran imagen de nuestra empresa debida a:
 - Sistema de Gestión de la Calidad y Medioambiente.
 - Apuesta por la Innovación.



Implantación CMI

- Fuerte presencia en organizaciones empresariales e instituciones que hacen que muchas PYMES sean clientes indirectos de nuestros productos.
- Éxitos conseguidos en el campo de las TICs.
- Experiencia contrastada (más de 5 años).

Las acciones que ARENQUE considera más importantes para poder introducirse en el mercado de las PYMES basándose en los datos anteriores son:

- Identificar las necesidades de las PYMES en nuestro campo de operaciones y desarrollar productos y servicios según esta identificación.
- Intensificar nuestra labor de marketing en el mercado PYME.
- Poner en el mercado preproductos ya desarrollados por nuestra empresa.
- Iniciar una línea de negocio en consultoría e-bussiness.
- Llegar a acuerdos estratégicos de colaboración con empresas líderes en otros sectores en el marco de partner tecnológico de éstas.

2.4.- Modelo de Negocio de la Empresa:

El Modelo de Negocio o de Gestión de Arenque Multimedia se basa principalmente en aumentar su participación en el mercado, en generar valor para sus clientes y en fidelizar a los mismos. Estos objetivos, alineados con una política de orientación al cliente, les ha llevado a tener tasas de mortalidad de clientes muy bajas, casi nulas a lo largo de los cinco años de presencia en este mercado.

Otro de los objetivos fundamentales de la empresa es su apuesta por la colaboración, por la generación de valor y por conseguir objetivos comunes con aquellas empresas o instituciones que les soliciten, y que van desde la elaboración de informes técnicos para obtener financiación hasta la externalización de algunos de los servicios en el ámbito de las TICs.

Este enfoque más de colaborador, socio tecnológico o partner como quiera llamarse, es la base de la fidelización, de los contratos a largo plazo con los que trabajan y se basa en la confianza, la experiencia y el buen hacer tanto de la empresa como de quien nos encarga los proyectos.



Implantación CMI

Este modelo de negocio cercano al outsourcing tiene unas importantes implicaciones financieras:

- Garantiza una base estable de ingresos a lo largo de varios periodos, debido a que los proyectos que realizamos tienen un carácter plurianual.
- Hacen que los clientes piensen en Arenque cuando necesitan implementar soluciones en el campo de las TICs creando en la mayoría de los casos subclientes departamentales al amparo de un cliente genérico.
- Convierte a sus clientes en prescriptores de la empresa ante otros que tienen inquietudes o iniciativas en el campo de las TICs.
- Los clientes se benefician de la última tecnología e innovación y prestan servicios de valor a sus clientes directos sin recurrir a inversiones costosas ni a personal especializado. Tal vez es aquí donde más se acercan al outsourcing ya que el core bussiness de sus clientes no son las TICs sino tareas o servicios que pueden beneficiarse de ellas.
- Frente a terceros sus clientes son quienes ofrecen el servicio y así lo difunden.

La empresa tiene muy claro que es una empresa especialista o dicho en términos de marketing de nicho, es decir, que desarrolla pocos productos pero tiene una alta competencia en el desarrollo de los mismos e innova constantemente en la línea de generación de valor.

Además, apuesta por la colaboración con otras empresas del sector o no, que también son especialistas, para aprovechar sinergias comunes que les permita abrir nuevos mercados o mantener su posición en los ya conquistados.



Implantación CMI

III.- ANTECEDENTES.

3.1.- Nuevas herramientas de control. El Cuadro de Mando Integral:

Qué es el Cuadro de Mando Integral

El Cuadro de Mando Integral, o Balanced Scorecard, es una herramienta que traduce la visión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto coherente de indicadores, que proporcionan a la alta dirección una visión comprensiva del negocio. Este "conjunto coherente de indicadores" ayudará a la dirección a decidir las pautas de actuación necesarias, para proporcionar la estructura de gestión y medición estratégica que la empresa necesita para conseguir una posición de valor única frente a sus competidores.

En ocasiones, se defiende que la característica fundamental del CMI es la combinación de indicadores financieros y no financieros que permiten adelantar tendencias, y realizar una política estratégica proactiva en lugar de reactiva, permitiendo gestionar con antelación la información financiera con indicadores no financieros que adelantan lo que más tarde reflejarán aquellos. Sin duda, ésta es una característica importante, pero no la más relevante, porque ya a principios de este siglo, ingenieros de empresas innovadoras, habían desarrollado tableros de control que combinaban este tipo de indicadores. Lo que realmente diferencia al CMI de sus antecesores es la forma en la que se seleccionan dichos indicadores.

Los antiguos Tableros de Control dejaban que cada directivo escogiera los indicadores que considerara más convenientes según su propia intuición y experiencia. Este es un método sencillo, pero tiene el inconveniente de que depende del acierto del directivo y además no cuenta con ningún mapa de trabajo para guiar su intuición.

El CMI requiere, en primer lugar, que los directivos analicen el mercado y la estrategia para construir un modelo de negocio que refleje las interrelaciones entre los diferentes componentes del mismo. Una vez que lo han construido, los directivos utilizan este modelo como mapa para seleccionar los indicadores del CMI.



Implantación CMI

Sin un buen trabajo en el análisis de mercado y estrategia, el CMI está más cerca de un Tablero de Control y pierde su fuerza de gestión. En cambio, un modelo de negocio bien planteado permite que los directivos tengan en cuenta tanto el corto plazo como el largo plazo. Sin el anclaje que facilitan los indicadores, puede ocurrir que estrategias bien formuladas fracasen por falta de información actualizada acerca del proceso de implantación.

Las perspectivas de un CMI

Un CMI se estructura en distintas perspectivas que dependen del tipo de empresa y del sector al que pertenece. Las más comunes son, la perspectiva financiera, la de clientes, la interna y la de aprendizaje y crecimiento, aunque no tienen porque ser estas siempre las que se utilicen, ni tampoco las únicas.

- La perspectiva financiera describe el resultado financiero, incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa.
- La perspectiva del cliente, refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o, más concretamente, en los segmentos de mercado donde quiere competir.
- La perspectiva interna o de procesos, recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento en el mercado y para llevar la estrategia a buen puerto.
- La última perspectiva en este modelo, es la de aprendizaje y crecimiento, que describe el desarrollo de las personas que trabajan en la organización. Para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito.
- Otros tipos de perspectivas que podemos encontrar dependiendo del tipo de empresa son: perspectiva de impacto sobre la sociedad, muy importante en empresas encaminadas a la excelencia, perspectiva de consumidores, para una empresa de fabricación de ropa, son tan importantes sus distribuidores como sus clientes finales, o la perspectiva de entorno competitivo, que permita el seguimiento de la dinámica de los competidores de la empresa...



Implantación CMI

Cómo se usa un CMI

Una vez está diseñado el modelo de negocio y se han seleccionado los indicadores, el CMI puede usarse de dos formas distintas:

- Si el equipo de dirección está seguro de la visión de la empresa, la estrategia, el modelo de negocio y el papel de cada persona en la organización, el CMI puede utilizarse como un sistema de “control por excepción”, es decir, el CMI tendrá unos objetivos para cada indicador y cuando haya una disparidad importante entre la realidad y la meta “presupuesta”, se investigará el porqué de la diferencia.
- En empresas en crecimiento o en entornos inciertos y cambiantes, donde la estrategia está en evolución, donde el conocimiento está disperso y la dirección quiere estimular nuevas formas de hacer negocio, y aprovechar la creatividad de las personas sin perder las riendas de la organización, el CMI es una herramienta de “aprendizaje organizativo”, es decir, los resultados que recogen los indicadores sirven para evaluar si hay que cambiar el modelo de negocio o incluso la estrategia de la empresa. La comparación entre lo que se esperaba y lo que ocurre en realidad es una fuente de información útil para ajustar la forma de competir de la organización. En este caso, el CMI sirve para enfocar la atención en aprender sobre la evolución del entorno y de la empresa.

La implantación del CMI

Existe una relación muy íntima entre la estrategia y el CMI. Por esta razón, el proceso de diseño e implantación debe empezar con la colaboración de la alta dirección. El camino con más éxito empieza con un CMI para la empresa, que después se va adaptando a cada división, departamento y puesto de trabajo.

Como resumen podemos decir que para la implantación de un CMI, una vez consensuada la estrategia de la empresa, el siguiente paso es el diseño de un modelo de negocio basado en relaciones causa-efecto entre la rentabilidad y otros indicadores, como implantación de la estrategia, satisfacción de clientes, formación, actitud del personal... que lo guíen desde los recursos materiales y las personas hasta la creación de valor. La rentabilidad sólo aumentará si antes se han gestionado bien las demás variables. Las preguntas que debemos hacer son: ¿Cómo están relacionados los recursos de la empresa con los procesos internos?



Implantación CMI

¿Cómo están relacionados los procesos con el posicionamiento de mercado y el servicio a los clientes? Y, finalmente, ¿Cómo están relacionados los recursos, los procesos y los servicios con el objetivo de creación de valor? Partiendo de un buen modelo de negocio, que tiene que estar consensuado por la dirección y que sintetiza el sector y la estrategia particular de la empresa, se diseña el CMI.

Para seleccionar los indicadores más apropiados para la evolución de la organización, hay que tener en cuenta varios criterios:

- El primero es que el número de indicadores no debe ser elevado, porque demasiados indicadores difuminan el mensaje que comunica el CMI y, como resultado, los esfuerzos se dispersan intentando perseguir demasiados objetivos al mismo tiempo, es decir, se cae en el despilfarro.
- El proceso de selección de indicadores parte de los objetivos que se especifican en el modelo de negocio, es decir, no hay que elegir entre aquellos indicadores disponibles, sino que hay que hacer el esfuerzo de diseñar indicadores que reflejen realmente las realidades de la empresa.
- Por último, otro criterio relevante a la hora de seleccionar los indicadores es que siempre sean cuantificables y objetivos. Esto quiere decir que cuando tengamos un indicador subjetivo, lo que debemos hacer es objetivarlo o sencillamente desestimarlos.

3.2.- El Cuadro de Mando Integral de Arenque Multimedia:

El Cuadro de Mando Integral propuesto para Arenque Multimedia está organizado en torno a las cuatro perspectivas fundamentales que son:

- Perspectiva Financiera.
- Perspectiva de Clientes.
- Perspectiva Interna o de Procesos.
- Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento.

Lo que realmente pretende conseguir la empresa implantando un Cuadro de Mando Integral en su sistema, es reflejar el equilibrio entre objetivos a corto y largo plazo, entre medidas financieras y no financieras, entre indicadores provisionales e históricos y entre perspectivas de actuación externas e internas, que les ayude a llevar un seguimiento y un control del desarrollo de su planificación estratégica.



Implantación CMI

Como objetivo, se han propuesto utilizar esta herramienta de medición y control para comunicar y alinear a Arenque Multimedia con las nuevas perspectivas estratégicas, lejos del enfoque histórico y a corto plazo de reducción de costes y competencia a bajo precio, y hacia la generación de crecientes oportunidades, ofreciendo a los clientes productos y servicios con valor añadido y a medida.

Después de la certificación bajo las normas ISO 9000:2000 e ISO 14000:1996, esta herramienta nos debe permitir identificar los procesos clave, es decir, aquellos que deben realizar excepcionalmente bien y cubriendo los recursos que necesiten por delante de los demás procesos, para que la estrategia de Arenque Multimedia tenga éxito.



Implantación CMI

IV.- DESARROLLO DEL PROYECTO.

4.1.- Desarrollo por etapas del Proyecto:

El desarrollo del proyecto realizado en Arenque Multimedia, posee tres etapas fundamentales. Primera, adquirir formación e información sobre la empresa, su proceso productivo y sobre todo del funcionamiento del Sistema de Gestión Integral implantado (Calidad y Medioambiente). Esta etapa es imprescindible para poder llevar a cabo una buena labor realizando el trabajo.

Después de buscar información para adquirir conocimientos específicos sobre la Planificación Estratégica, comenzamos con la segunda parte del proyecto, colaborando activamente con la empresa en la realización e implantación de un Cuadro de Mando Integral, teniendo en todo momento una visión global de la gestión de la empresa desde el punto de vista de todos los departamentos y conociendo las implicaciones que sobre estos tiene dicho CMI. Esta herramienta, ayudará a la empresa, en el futuro, a realizar un seguimiento y control de su Estrategia, de un modo acorde con su política y criterios de actuación en materia de Gestión de la Calidad. A lo largo de esta etapa del proyecto, también se realizó la revisión y modificación de documentación del Sistema implantado en la empresa, críticos para la buena implantación del propio CMI.

Por último, la tercera parte del proyecto ha sido la elaboración del trabajo fin de master y la preparación de su posterior presentación.

Las etapas principales que se pueden distinguir a lo largo del desarrollo de este proyecto son las siguientes:

- 1.- Conocimiento de la EMPRESA.
- 2.- Conocimiento del PROCESO PRODUCTIVO desarrollado.
- 3.- Conocimiento del SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL implantado en Arenque Multimedia.
- 4.- Adquisición de conocimientos específicos sobre la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA en Arenque Multimedia.



Implantación CMI

- 5.- Realización de la optimización del SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS de Arenque Multimedia.
- 6.- Realización del CUADRO DE MANDO INTEGRAL de Arenque Multimedia.
- 7.- Revisión y modificación de documentación de la empresa.
- 8.- Elaboración del proyecto.
- 9.- Presentación del proyecto.

En la FIGURA-1 que se muestra a continuación, se refleja la sucesión cronológica y temporal de las etapas del proyecto realizado durante el periodo de prácticas en la empresa Arenque Multimedia.

PERIODO TEMPORAL ANALIZADO (27/11/2002 AL 28/02/2003)	NOV.	DIC.	ENE.	FEB.	MAR.
1.- Conocimiento de la EMPRESA.					
2.- Conocimiento del PROCESO PRODUCTIVO desarrollado.					
3.- Conocimiento del SISTEMA DE GESTIÓN INTEGRAL implantado en Arenque Multimedia.					
4.- Realización de la optimización del SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS de Arenque Multimedia.					
5.- Realización de la PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA de Arenque Multimedia.					
6.- Realización del CUADRO DE MANDO INTEGRAL de Arenque Multimedia.					
7.- Revisión y modificación de documentación y procesos de la empresa.					
8.- Elaboración del proyecto.					
9.- Presentación del proyecto.					

FIGURA-1: Sucesión cronológica de las etapas que desarrollan el proyecto.



4.2.- Optimización del Sistema de Gestión por Procesos:

Antes de que una empresa se plantee el hecho de medir y mejorar su Planificación Estratégica, debe tener perfectamente identificados sus procesos y totalmente asumida la gestión de los mismos, es decir, debe tener un Sistema de Gestión por Procesos adecuado. Esto no sólo va a ayudar a la empresa a poder implantar una herramienta avanzada como es un Cuadro de Mando Integral, sino que es la base para un correcto aprovechamiento de un sistema de Gestión de Calidad, que no consiste sólo en la realización de la documentación o en recibir el certificado.

Para tener un buen Sistema de Gestión por Procesos, una empresa debe realizar los siguientes pasos:

- 1.- Identificación de sus Procesos. Cada Proceso deberá tener perfectamente definidos sus Entradas y Salidas, sus Clientes y Proveedores, su propietario y equipo y su finalidad, así como los requerimientos necesarios tanto de los clientes externos e internos como los requerimientos legales y de las normas aplicables de Calidad, Medioambiente, Innovación...
- 2.- Realización de un Mapa de Procesos. Que identifique la secuencia de dichos Procesos y que defina cuales de ellos son Estratégicos, Operativos o de Apoyo.
- 3.- Realización de la Gestión de los Procesos. Esta se debe realizar siguiendo las fases que aparecen a continuación para que sea correcta:
 - Optimización de las actividades de los procesos para conseguir que sean eficaces y eficientes, según el punto de vista económico y de los clientes.
 - Realización de la documentación del Sistema, acorde con los procesos de la empresa.
 - Y por último, se proponen objetivos de mejora para que el sistema evolucione continuamente según las necesidades económicas y de los clientes en cada momento.



Implantación CMI

Arenque multimedia contaba desde su certificación no sólo con el Mapa de Procesos y con la identificación de los mismos, sino con la definición y el despliegue de estos en lo que se denominan "Fichas de Proceso", por lo tanto, la empresa ya contaba con el punto de partida necesario para tener un buen sistema de Gestión de Procesos, basándonos en la explicación anterior.

Si seguimos el esquema, Arenque ya cumplía los dos puntos primeros, pero como lo que la empresa me había planteado realizar, era el desarrollo de una herramienta avanzada de Calidad como es un Cuadro de Mando Integral, vimos que era totalmente necesario seguir el esquema y continuar con el punto tercero, optimizar dichos Procesos y cumplimentarlos con la información que les faltaba, para poder basarnos en ellos a la hora de elegir los objetivos estratégicos más adecuados para la empresa.

Mediante reuniones con los propietarios de cada Proceso y con la ayuda en todo momento tanto del Director del Departamento de Calidad y Medioambiente como de cualquier miembro de la empresa, se comenzó a realizar la optimización de los Procesos.

En primer lugar, basándonos en las "Fichas de proceso" con las que la empresa contaba, realizamos la modificación de éstas mediante la selección de una sucesión coherente de actividades para cada proceso, realizada mediante reuniones multidisciplinarias en las que cada miembro de la empresa exponía exactamente su papel dentro de cada uno de ellos. En estas reuniones, también desarrollamos otros procesos nuevos que no contemplaba el sistema anterior, y que mediante tormenta de ideas llegamos a la conclusión de que eran necesarios para no dejar ninguna actividad de la empresa sin contemplar o fuera del sistema.

También pensamos que era necesario acotar lo máximo posible cada proceso para que quedaran perfectamente definidos todos y cada uno de los aspectos que en ellos aparecen, así que decidimos incluir en algunos, los que afectan al proceso productivo propiamente dicho, ciclos de tiempo en actividades o conjunto de actividades, para poder optimizar la realización del proceso completo, definiendo lo máximo posible su duración y pudiendo así planificar mejor los proyectos o las fases de los proyectos.



Implantación CMI

Una vez realizados los bocetos de todos los procesos, la siguiente fase fue definir los inputs y los outputs de los mismos, es decir, definir las entradas que necesita cada proceso para poder realizarse perfectamente, y las salidas que obtenemos una vez que se ha realizado.

Además de definir estas entradas y salidas del proceso, también es necesario indicar las características de las mismas, es decir, las necesidades del proceso y las necesidades de los clientes del proceso. Esto quiere decir, que debemos expresar por ejemplo no sólo la información que necesita el proceso para comenzar o para realizarse, sino donde podemos encontrar dicha información y en que condiciones debemos encontrarla. Lo mismo ocurre con las salidas, no sólo indicamos cuales serán las necesidades de los clientes del proceso o lo que debemos obtener de dicho proceso, sino que también indicaremos donde quedarán recogidas y como podremos comprobar que realmente se han obtenido dichas salidas.

Una vez definidas totalmente todas las características de los procesos de Arenque Multimedia, se realizó un nuevo Mapa de Procesos que englobara a todos ellos, que definiera exactamente cual era la secuenciación de los mismos, la influencia de unos en otros y sobre todo cual era su papel dentro del sistema, es decir, cuales de ellos eran procesos estratégicos (para planificar a los demás), cuales de ellos eran procesos operativos (los necesarios para el funcionamiento de la empresa o realización del producto de la misma) y cuales de ellos eran procesos de Apoyo (para facilitar y ayudar a la realización de los demás).

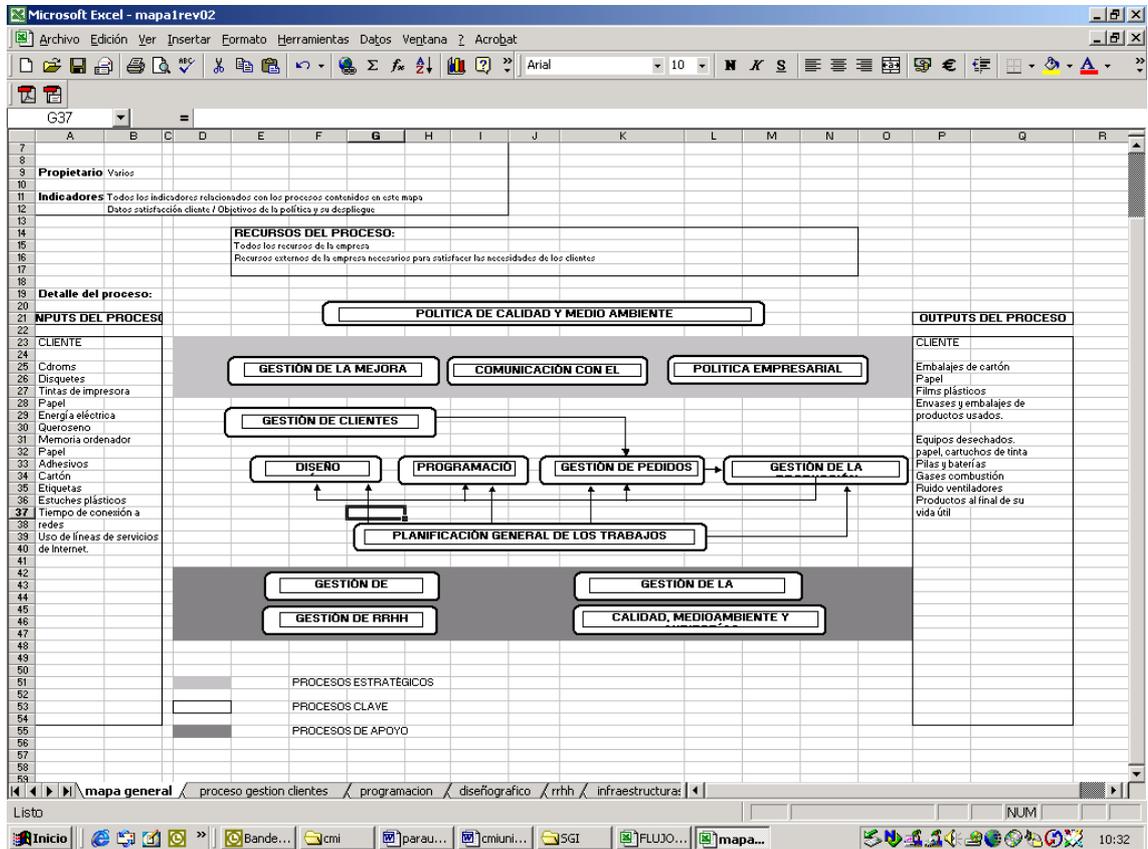
Por último, y para finalizar con el esquema anterior y llegar a conseguir el Sistema de Gestión por Procesos óptimo para la empresa, se estudiaron los objetivos de mejora más adecuados para cada uno de dichos procesos y conseguir de este modo, que el sistema de Arenque Multimedia pueda evolucionar y mejorar continuamente según las necesidades de la empresa en cada momento.

A continuación se muestra el mapa de procesos y una ficha de proceso de septiembre de 2002 (sistema certificado) y de marzo 2003 (sistema optimizado para Cuadro de Mando Integral).



Implantación CMI

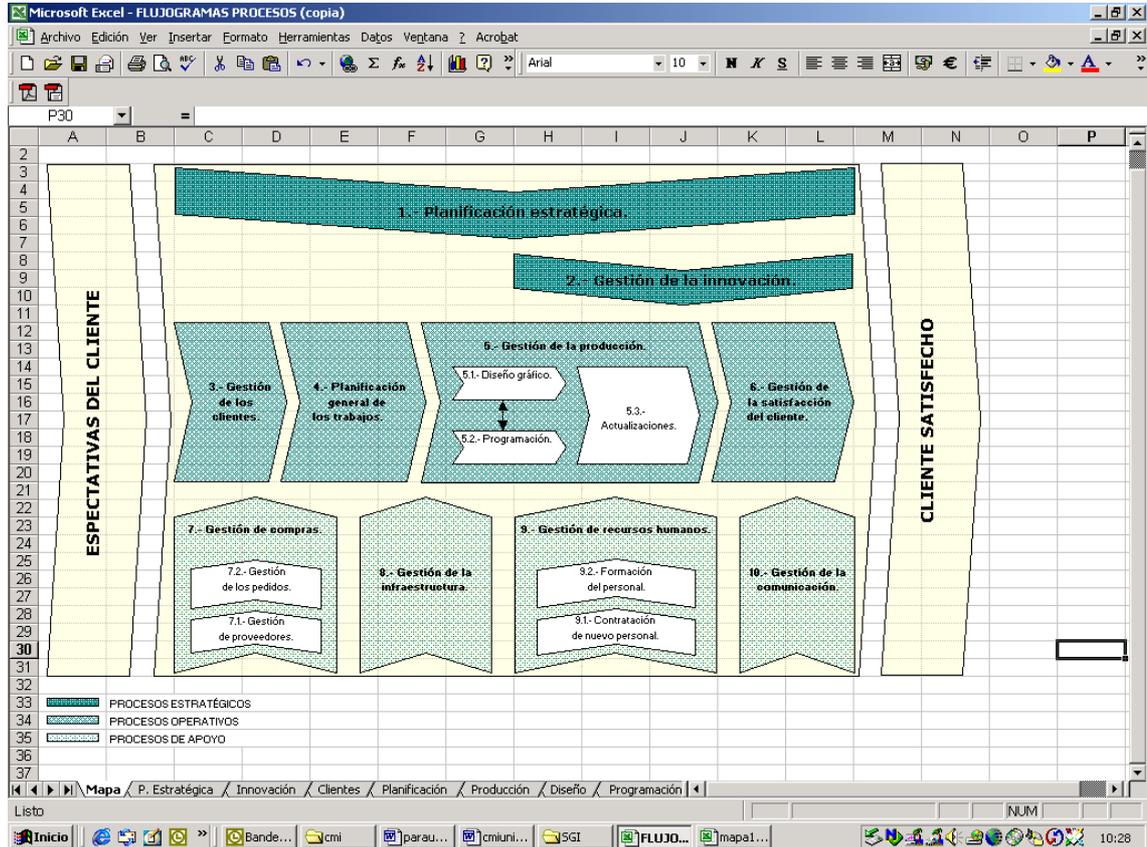
Mapa de Procesos septiembre 2002 (Certificado)





Implantación CMI

Mapa de Procesos marzo 2003 (Optimizado para CMI y Gestión de la Innovación)





Implantación CMI



PROCESOS Revisión: Rev.0
FICHA BÁSICA DE DESCRIPCIÓN (Proceso Optimizado Marzo 2003)

Fecha: 28-02-2003

Proceso:	Nº:	
	Tipo:	

Propietario y propósito	Consumos	Residuos

Departamento	Departamento	Departamento	Departamento

Procedimientos del proceso:	Instrucciones de trabajo del proceso:
Procesos relacionados (antes):	Procesos relacionados (después):
Recursos del proceso:	

VºBº Propietario del Proceso:	Observaciones:
Cargo:	



Implantación CMI



**PROCESOS
ENTRADAS Y SALIDAS DEL PROCESO**

Revisión: Rev.0
Fecha: 28-02-2003

Proceso:	Nº:	
	Tipo:	

Entradas:	Características (necesidades del proceso):

Salidas:	Características (necesidades de los clientes del proceso):



Implantación CMI

Lo que contiene el formato de "Ficha Básica de Descripción" es, como vemos en los ejemplos anteriores (versiones marzo 2003) , no sólo el proceso en forma de flujograma, sino que también muestra, quién es su propietario, su propósito y los Procedimientos e Instrucciones técnicas que le afectan. Lo que contiene el formato de "Entradas y Salidas del Proceso" es precisamente estas entradas y salidas y las características de cada una de ellas. Por último, lo que contiene el formato "Objetivos del Proceso año ____" son los objetivos de medición, los indicadores que nos ayudaran a realizar su seguimiento, el valor actual de dicha medición, el valor al que queremos llegar si cumplimos el objetivo propuesto y valores trimestrales que indicarán la evolución de dichos objetivos.



4.3.- Planificación Estratégica de Arenque Multimedia:

La Planificación Estratégica es un planteamiento sistemático para definir metas empresariales a largo plazo e identificar los medios de conseguirlas. Una vez que una organización ha establecido sus metas a largo plazo, la planificación estratégica eficaz le permite, año a año, crear un plan anual de empresa que incluye, las metas necesarias anuales, los recursos y las acciones que se necesitan para avanzar hacia ese futuro.

Para establecer iniciativas de cambio de cualquier clase en toda la organización, ésta debe incorporar las iniciativas en el proceso de planificación estratégica y en el plan anual de la empresa. Así se asegurará de que la iniciativa se convierte en parte del plan y no compite por los recursos, teniendo las prioridades bien establecidas. De otro modo, la iniciativa de cambio mejor intencionada, fracasará.

El despliegue estratégico es un proceso sistemático por el que una organización define sus metas a largo plazo con respecto a la calidad, y las integra, sobre una base de igualdad, con los recursos financieros y económicos, el marketing y las metas de investigación y desarrollo, todo dentro de un plan de negocio coherente. El plan se despliega entonces en toda la organización.

Para ser efectivo el despliegue estratégico de una empresa, deberá usarse como una herramienta, como un medio hacia un fin, no como meta en sí mismo. Deberá ser una tarea que implique a todo el personal de la organización, debe absorber las actividades existentes, no simplemente añadirse a las ya existentes creando un exceso de carga de trabajo, debe ayudar a la alta dirección a enfrentarse a las dificultades, a fijar prioridades, y no limitarse a empezar nuevas iniciativas, sino eliminar muchas actividades actuales que no añaden valor.

El despliegue estratégico puede proporcionar a una empresa enormes beneficios como son:

- Centrar los recursos de la empresa en aumentar la satisfacción del cliente, bajar los costes y aumentar el valor para el accionista.
- Alentar la cooperación entre departamentos.
- Proporcionar un proceso para ejecutar rupturas año tras año.
- Proporcionar la misma autoridad a directivos y empleados a la hora de llevar a cabo las actividades planificadas.



Implantación CMI

- Eliminar actividades innecesarias y costosas que no están en el plan.
- Eliminar la existencia de planes independientes: plan financiero, de mejora...
- Centrar los recursos en asegurar que los planes financieros son alcanzables.

Una vez definido lo que son la planificación estratégica y el despliegue estratégico, voy a indicar por etapas el trabajo concreto que se realizó sobre este tema en Arenque Multimedia durante el período de implantación del C.M.I.

Establecer la Misión

Sabiendo que la Misión es el propósito o razón de existir de la organización, es decir, qué hace y a quién se dirige, en Arenque Multimedia definimos su Misión como: *"Desarrollo de herramientas de prestación de servicios soportadas en Internet y de servicios profesionales de consultoría estratégica en e-bussiness y e-learning"*.

Realizar un análisis DAFO

La información que nos proporciona un análisis DAFO se divide en dos ámbitos fundamentales: para el ámbito interno, nos informa de las posibilidades reales de la organización para alcanzar lo que queremos llegar a ser en el futuro, y se basa en datos como auditorías internas, revisión del sistema... que nos van a indicar las fortalezas y debilidades internas de las que depende el crecimiento de nuestra empresa. Para el ámbito externo, nos informa de las posibilidades que nos da el entorno para alcanzar lo que queremos llegar a ser en el futuro; esta información se basa en estudios económicos, de sociedad, de competencia, en información legal, política... que nos permitirán conocer las oportunidades y amenazas ajenas a la empresa de las que depende su crecimiento.

Las fuentes de información en las que Arenque Multimedia se ha basado para realizar el análisis DAFO son entre otras:

- DIAGNÓSTICO TECNOLÓGICO SOBRE EL POTENCIAL Y LA CAPACIDAD DE APERTURA DE LA EMPRESA. Asesoría Industrial Zabala 2001
- LA SOCIEDAD DEL CONOCIMIENTO EN ZARAGOZA Y SU ÁREA DE INFLUENCIA. Norcontrol 2002
- ESPAÑA EN CIFRAS. INE 2002



Implantación CMI

- APLICACIONES HABITUALES DEL E-LEARNING EN ESPAÑA. Solucion 2002
- PROYECTO PAU-BROADLAND. Sofrea 2002
- CCI Pau Bearn. Estudio del Sector TIC en la Zona Pau-Bearn 2002

NOTA: Tratándose el DAFO realizado de una parte estratégica de nuestra empresa no se transcribe en su integridad.

Establecer la Visión

La Visión es un estado futuro deseado para la organización que determine objetivos a medio y largo plazo, es decir, cómo quiere verse la empresa en relación a la satisfacción de sus clientes con respecto a sus productos y servicios, satisfacción de sus empleados, impacto en la sociedad y qué resultados empresariales clave pretende alcanzar en los próximos años (rendimiento económico, creación de valor para los accionistas, volumen de ventas, cuotas de mercado, etc...).

Sabiendo esta definición de Visión, y sabiendo que la Visión de una empresa debe ser lo más acotada posible (tanto temporalmente, como geográficamente...), debe expresar sólo logros que se desean alcanzar y nunca cómo se deben alcanzar y debe ser realista, es decir, basada en el análisis DAFO anterior que nos da las posibilidades reales tanto internas como externas de la organización. La Visión establecida para Arenque Multimedia es: *"Disponer en el año 2006 de una cartera de productos y servicios y una competencia profesional que nos permita posicionarnos con una cuota de mercado del 70% en el ámbito geográfico de Aragón, con una cuota de mercado del 5% en el ámbito geográfico de Madrid y establecernos permanentemente en la ciudad de Pau para ofrecer nuestros productos y servicios al eje geográfico de influencia Burdeos, Pau y Toulouse, obteniendo resultados positivos en todos los campos"*.

Definir Política de la Empresa

Sabemos que la Política de una empresa es una guía para la dirección, y que una organización puede tener políticas en cierto número de áreas como son



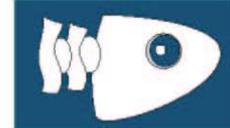
Implantación CMI

Calidad, Medio ambiente, Seguridad, Recursos humanos, etc. Estas políticas guían la toma de decisiones diaria de la organización.

En Arenque Multimedia, han realizado una única Política para todas las áreas de la organización. En este caso son los aspectos de Calidad y Medio ambiente (de los que poseen la certificación ISO 9000/14000) los que quedan recogidos en la política de la empresa, siendo la Política de la empresa la que vemos en la siguiente página.



Implantación CMI



ARENQUE MULTIMEDIA™
www.arenquemultimedia.com
arenque@arenquemultimedia.com



POLÍTICA DE CALIDAD Y MEDIOAMBIENTE DE ARENQUE MULTIMEDIA

La cultura empresarial de Arenque Multimedia, orientada hacia el cliente y a la calidad en los productos así como al desarrollo sostenible y la preservación del entorno, constituyen los ejes estratégicos en el desarrollo de nuestra actividad.

La Política integrada de Medioambiente y Calidad que se desarrolla en la empresa, se fundamenta en las siguientes prácticas:

Adoptamos las medidas necesarias para garantizar el cumplimiento de la normativa mediomambiental aplicable a nuestras actividades y servicios.

Desarrollamos las acciones de análisis y revisión necesarias de nuestros datos y procesos y tomamos las acciones adecuadas para conseguir la mejora continua de la eficacia de nuestro sistema de calidad y de la protección del medioambiente.

Identificamos las necesidades de nuestros clientes y de la sociedad para adecuar a ellas nuestros productos y servicios y conseguir de este modo su satisfacción.

En base a los principios de esta política y de la estrategia de nuestra organización **establecemos objetivos y metas** concretos que revisamos periódicamente, dentro del proceso de mejora continua de nuestra actividad, de nuestros productos y servicios y del propio sistema de gestión.

Ofrecemos garantías de que nuestros productos son controlados y evaluados en todos los puntos del proceso productivo asegurando que todos ellos cumplen las especificaciones de calidad requeridas.

Prevenimos la contaminación, disminuyendo el impacto medioambiental de nuestras actividades e instalaciones, respetando el entorno mediante el uso eficiente de los recursos.

Fomentamos la participación, involucración y el sentido de la responsabilidad de todo nuestro personal en relación con la repercusión de su trabajo a través de una formación y entrenamiento continuo.

Difundimos esta política a todos los agentes implicados (empleados, socios, usuarios, suministradores, subcontratistas y público en general), concienciando a los trabajadores para el respeto hacia el medio ambiente y el cumplimiento de los requisitos de calidad exigidos.



Fdo. José Antonio de Miguel Visa
Director Ejecutivo

arenque multimedia S.C. = Paseo Sagasta nº 19, 4ª Izqda. = 50008 = ZARAGOZA = 976 22 87 93 = 607 85 70 09 = CIF. G50726850



Implantación CMI

Sabiendo que las Estrategias u Objetivos estratégicos son los medios para alcanzar la Visión, es decir, son los que definen los factores clave de éxito que la organización debe perseguir para alcanzar su Visión y sabiendo que las Metas son lo que la organización debe conseguir en un periodo de tiempo o el fin al que se dirige el trabajo, podemos decir que, la consecución de las metas señala la ejecución de una estrategia con éxito que nos llevará a alcanzar la Visión propuesta por la organización.

Primero se realizó en equipo el despliegue de la Visión de Arenque Multimedia en Objetivos Estratégicos según las perspectivas que no dependen de la empresa, es decir, la Perspectiva Financiera y la Perspectiva del Cliente. Pedimos lo que necesitamos que se cumpla en estas perspectivas para alcanzar la Visión propuesta, y estos objetivos son:

PERSPECTIVA FINANCIERA	
F1	Incrementar las ventas de Arenque Multimedia.
F2	Disminuir los costes producidos.
F3	Que todos los clientes sean rentables.
PERSPECTIVA DE CLIENTES	
C1	Aumentar el número de clientes (nuevos mercados y nuevas líneas de negocio).
C2	Conseguir la fidelidad de nuestros clientes.
C3	Tener el xx % de ventas en el mercado de Aragón.
C4	Tener el xx % de ventas en el mercado de Madrid.
C5	Estar presente en el mercado del Sur de Francia.

El siguiente paso es desplegar estos Objetivos Estratégicos según las perspectivas Financiera y de Clientes en Objetivos Estratégicos según las perspectivas que sí dependen de la organización, es decir, la Perspectiva Interna o de Procesos y la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Marcamos lo que debe obtener nuestro sistema (Procesos y Personas) para poder alcanzar los Objetivos anteriores.



Implantación CMI

En este caso, los objetivos estratégicos propuestos para las Perspectivas Interna y de Aprendizaje y Crecimiento y su relación con los objetivos anteriores son los que vemos a continuación:

PERSPECTIVA INTERNA (DE PROCESOS)		CAUSA
I1	Reducir el nº de no conformidades de producto y servicio.	F1 F2
I2	Reducir las reclamaciones de clientes.	F1 C2 C3 C4 C5
I3	Aumentar el nº de nuevos productos o nuevas aplicaciones de productos ya existentes.	F1 C1 C3 C4 C5
I4	Reducir fallos de la infraestructura (imputables al sistema).	F2
I5	Optimizar los recursos de la empresa.	F2
I6	Reducir desviaciones sobre la Planificación de los Proyectos (imputables al sistema).	F3
I7	Cumplir los plazos de entrega de productos o servicios.	F3 C2 C3 C4 C5
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO		CAUSA
A1	Aumentar la formación media del personal en nuevas tecnologías.	F1 C1 C3 C4 C5
A2	Aumentar la formación media del personal relacionada con su puesto de trabajo (↑ competencias).	F1 C1 C2 C3 C4 C5
A3	Aprovechar al 100% herramientas actuales de los puestos.	F2 F3
A4	Aumentar la productividad por persona.	F1 F2 F3 C1
A5	Aumentar el trabajo en equipo.	F2 F3
A6	Que la plantilla hable francés.	C5

Una vez terminado este paso, lo siguiente es realizar el despliegue de estos Objetivos, según las Perspectivas Interna y de Aprendizaje y Crecimiento en Objetivos por Proceso, es decir, basándome en el Mapa de Procesos, voy comprobando a cuales de ellos les puedo pedir que cumplan objetivos concretos que me ayuden a conseguir los anteriores.

No todos los procesos pueden ayudarme de la misma manera a cumplir cada uno de los objetivos planteados, por lo tanto, habrá procesos que tengan mayor número de objetivos estratégicos que otros. De este modo también podremos ver



Implantación CMI

cuales de nuestros procesos son los procesos clave del sistema, es decir, aquellos procesos (el 20% de ellos) que contienen el 80% de los objetivos que ayuden a cumplir los de las perspectivas Interna y de Aprendizaje y Crecimiento.

Los objetivos estratégicos planteados para cada proceso concreto del sistema de Arenque Multimedia y su relación con los objetivos anteriores son:

PROCESO DE GESTIÓN DE LOS CLIENTES		CAUSA
P1	Disminuir las modificaciones del cliente a la Oferta Econ.	I2 I5
P2	Darnos a conocer en nuevos mercados.	I3
P3	Reducir el nº de reuniones del equipo multidisciplinar (comunicar la toma de datos y PDD completos).	I1 I5 I6 I7 A4
P4	Coordinar todos los Dptos. en el PDD de los proyectos.	A5
PROCESO DE PLANIFICACIÓN DE LOS TRABAJOS		CAUSA
P5	Reducir los proyectos desviados respecto al calendario confeccionado (buena identificación de la carga de trabajo).	I1 I6 I7
P6	Disminuir el nº de paradas del proceso productivo por mala identificación de los recursos necesarios.	I5
PROCESO DE DISEÑO GRÁFICO		CAUSA
P7	Disminuir las modificaciones realizadas por el cliente en las fases de diseño (toma de datos continua adecuada).	I2
P8	Reducir las fases de diseño desviadas del PDD.	I6 I7
P9	Disminuir el nº de no conformidades en el área de Diseño (hacer las cosas bien a la primera).	I1 I5 I6 I7 A4
PROCESO DE PROGRAMACIÓN		CAUSA
P10	Disminuir las modificaciones realizadas por el cliente en los bloques de programación (toma de datos adecuada).	I2
P11	Reducir los bloques de programación desviados del PDD.	I6 I7
P12	Disminuir el nº de no conformidades en el área de Programación (hacer las cosas bien a la primera).	I1 I5 I6 I7 A4
PROCESO DE ACTUALIZACIONES		CAUSA
P13	Reducir las modificaciones realizadas por el cliente en las actualizaciones (toma de datos continua adecuada).	I2
P14	Disminuir nº de no conformidades en las actualizaciones (hacer las cosas bien a la primera).	I1 I5 I6 I7 A4



P. DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES		CAUSA
P15	Reducir el nº de incidencias con proveedores (eliminar los proveedores problemáticos).	I1 I5 I6 I7
PROCESO DE GESTIÓN DE LOS PEDIDOS		CAUSA
P16	Reducir las detecciones tardías de necesidades fungibles.	I1 I6 I7
P17	Reducir los errores de comprobación de material pedido.	I1
P18	Disminuir incidencias de realización de pedidos (documento proveedor).	I1 I5 A4
PROCESO DE GESTIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA		CAUSA
P19	Disminuir el nº de incidencias debido a equipos (prevenir fallos de la infraestructura).	I1 I4 I6 I7 A4
PROCESO DE GESTIÓN DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL		CAUSA
P20	Reducir el nº de fichas de puesto-trabajo no actualizadas.	I1
P21	Aumentar el personal cualificado en la empresa (detectar al personal más adecuado).	I1 I2 I3 A1 A2 A5
P22	Detectar a tiempo la necesidad de nuevo personal.	I6 I7
PROCESO DE GESTIÓN DE LA FORMACIÓN DE PERSONAL		CAUSA
P23	Reducir fichas de puesto y de personal no actualizadas.	I1
P24	Aumentar la eficacia de las acciones formativas (evitar fallos de las personal).	I1 I2 I5 I6 I7 A1 A2 A3 A4
P25	Proporcionar horas formativas de Francés a la plantilla.	A6
PROCESO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN INTERNA		CAUSA
P26	Reducir las no conformidades debidas a mala comunicación (facilitar las tareas de los trabajadores).	A4
PROCESO DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN EXTERNA		CAUSA
P27	Reducir las no conformidades debidas a mala comunicación (facilitar las tareas de los trabajadores).	A4



Implantación CMI

El último paso para terminar el despliegue de la Planificación Estratégica de la empresa es traducir estos objetivos por Proceso, que todavía tienen la misma temporalidad que la Visión, es decir, hasta el 2006, en objetivos anuales también por Proceso que les permitirán llevar un seguimiento mejor de los mismos y que les proporcionará la posibilidad de plantearse metas no sólo a largo plazo sino también a corto plazo.

NOTA METODOLÓGICA:

Nos parece relevante hacer una aclaración sobre los cuadros anteriores.

En primer lugar y como ya hemos indicado se ha seguido una terminología clásica en cuanto a las perspectivas;

- Financiera (F)
- Clientes (C)
- Interna (de proceso) (I)
- Aprendizaje y Crecimiento (A)

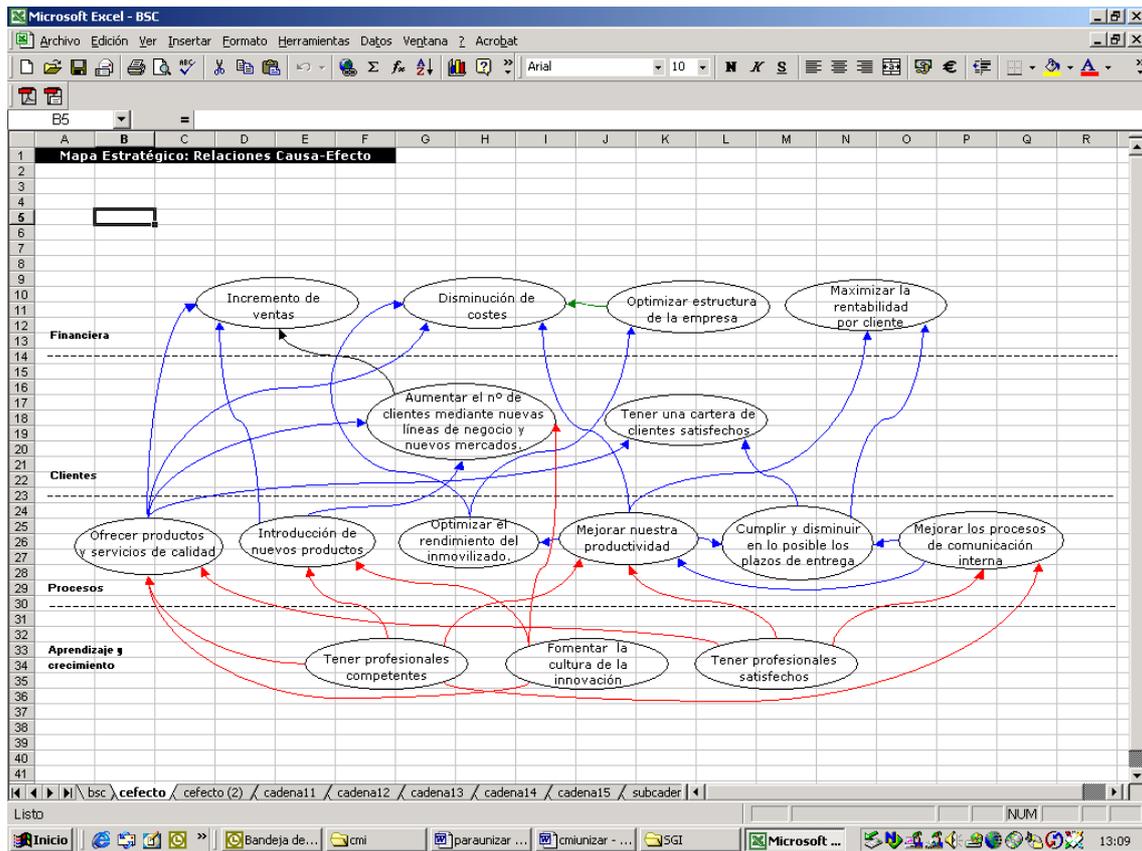
La mención más importante tal vez sea la columna denominada "causa" y es que antes de desarrollar los cuadros anteriormente descritos se han desplegado con la participación de todo el equipo de la empresa los mapas de causa-efecto para evitar que algunos de los objetivos planteados no estén alineados con la estrategia global de la empresa y produzcan lo que se conoce como efecto "ameba" o dicho en otras palabras sean incompatibles entre sí.

Adjuntamos un mapa-causa efecto borrador utilizado en el despliegue de objetivos por nuestra empresa para su mejor comprensión.



Implantación CMI

Mapa borrador de causa-efecto objetivos Arenque Multimedia





4.4.- Desarrollo del Cuadro de Mando Integral:

Una vez que están realizadas las etapas descritas en los puntos 4.2 y 4.3 de este trabajo, es decir, una vez que está perfectamente asumido por la organización el Sistema de Gestión por Procesos y perfectamente desplegada la Planificación Estratégica de la empresa, ésta ya puede empezar a pensar en un sistema que le ayude a medir y controlar dicha Planificación Estratégica, como puede ser un Cuadro de Mando Integral (CMI).

Sabemos que un Cuadro de Mando Integral es una herramienta que traduce la visión y la estrategia de una organización en un amplio conjunto coherente de indicadores. Esto es precisamente lo que hemos realizado en Arenque Multimedia, hemos proporcionado a los Objetivos Estratégicos que definen la Planificación de la empresa, en primer lugar, un conjunto de indicadores que los mida y diga si han alcanzado la meta propuesta o no y en segundo lugar hemos expresado esos objetivos de un modo cuantitativo para poder medirlos y poder proporcionarles una meta real a alcanzar.

Por supuesto en este caso también faltará definir las metas e indicadores anuales a los objetivos propuestos. Una vez que la empresa haya realizado el despliegue de los objetivos estratégicos de proceso en objetivos anuales también de proceso, entonces será el momento de implantar definitivamente el CMI en su sistema. Esto lo realizarán durante los meses de Junio y Julio de 2003, después de realizar la Auditoría interna que está programada. Después de la auditoría, en la Revisión por Dirección posterior a ella se propondrán la implantación de todo el trabajo realizado que incluye la nueva documentación del sistema así como el Cuadro de Mando Integral.

Una vez que la empresa empiece a obtener resultados de sus mediciones, o resultados del Cuadro de Mando Integral que esperamos sea en el primer trimestre de 2004 se podrá decidir cuáles de las pautas de actuación llevadas a cabo por la organización son las correctas y necesarias, o cuales habrá que poner en marcha en el futuro para poder alcanzar los objetivos propuestos (Planes de acción anuales, Presupuestos, Seguimientos del Sistema, etc).



V.- CONCLUSIONES.

Tras el período de implantación del nuestro Cuadro de Mando Integral y como Dirección considero que la experiencia nos ha reportado las siguientes conclusiones:

- Se trata de un importante trabajo a nivel interno de reanálisis de la empresas o de reingeniería de los procesos (estratégicos, operativos o de apoyo) que nos va a permitir mejorar sustancialmente el desempeño de nuestras funciones.
- Ha sido necesaria la colaboración de todas las partes implicadas en nuestra empresa (desde dirección hasta puestos operativos) para sacar a la luz mejoras o gaps internos que no conocíamos.
- Trata de una forma global la visión de la empresa. Sin duda que va más allá del propio sistema de gestión integrado (Calidad y Medioambiente) soportando la estrategia, competencia y otros factores no recogidos en un sistema de gestión.
- Consideramos que se trata de una primera "versión" que sin duda será mejorable y adaptable a nuestras necesidades futuras.
- Creemos que va a ser una herramienta útil en nuestro camino en busca de la Excelencia según modelo EFQM.
- Y para finalizar, no se trata de una tarea fácil como pueda parecer al principio ni en una empresa tan pequeña como la nuestra ya que requiere un gran esfuerzo de análisis y recursos para conseguir un resultado operativo.



Implantación CMI

VI.- EQUIPO DE DIRECCIÓN ARENQUE MULTIMEDIA

Dirección

DATOS PERSONALES	
NOMBRE: José Antonio	APELLIDOS: de Miguel Visa
FECHA DE INCORPORACIÓN: 20/08/97	
PUESTO/S DE TRABAJO: Dirección	

DATOS ACADÉMICOS
ESTUDIOS CURSADOS: Licenciado en Derecho Licenciado en Ciencias Empresariales MBA Dirección de Empresas

Responsable Area de Diseño

DATOS PERSONALES	
NOMBRE: Santiago	APELLIDOS: Molina Pons
FECHA DE INCORPORACIÓN: 20/08/97	
PUESTO/S DE TRABAJO: Resp. Diseño Gráfico	

DATOS ACADÉMICOS
ESTUDIOS CURSADOS: Publicidad, Relaciones Públicas y Márketing Master en Diseño Gráfico Master en Multimedia y Vídeo Digital (TRACOR Zaragoza)

Responsable Area de Programación

DATOS PERSONALES	
NOMBRE: José Manuel	APELLIDOS: Aranda Ros
FECHA DE INCORPORACIÓN: 20/08/97	
PUESTO/S DE TRABAJO: Resp. Programación y Resp. Calidad y Medioambiente	

DATOS ACADÉMICOS
ESTUDIOS CURSADOS: Ing. Técnica Industrial especialidad Electrónica Industrial (EUPLA) Master en Multimedia y Vídeo Digital (TRACOR Zaragoza)

EXTRACTOS DE FICHAS DE PERSONAL F.621.04 Rev.: 1.



Implantación CMI

VII.- CONTACTO

DATOS DE CONTACTO:

ARENQUE MULTIMEDIA
Paseo Sagasta nº 19
Zaragoza 50008
Teléfono: +976 22 87 93
Email: arenque@arenquemultimedia.com
Web: arenquemultimedia.com