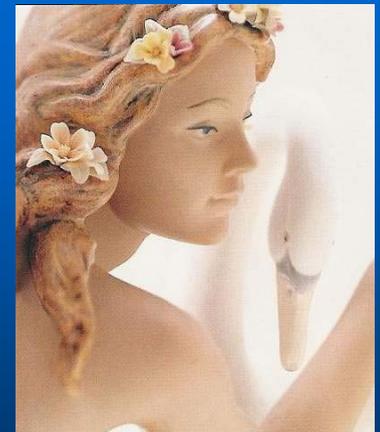


II Jornada profesional sobre el Balanced Scorecard

La experiencia del Balanced Scorecard en Lladró



Noviembre - 2003



Indice

1 - El camino andado

- Breve historia. La búsqueda del SIG
- Reflexión estratégica
- Necesidad de comprobar como vamos
- Evolución de la reflexión estratégica

2 - El camino hacia el Cuadro de Mando Integral

- Procedimiento para llegar al CMI
- Objetivos del CMI
- Ejemplo de planes de acción (concrección del Plan Estratégico)
- Mapas estratégicos
- Estrategia – Objetivos – Indicadores
- Ejemplos de obtención de indicadores

3 - El proyecto del CMI

- Enfoque del proyecto
- Alcance del Proyecto
- Proceso de implantación
- Fases del desarrollo del proyecto
- Aspectos clave del proyecto
- Arquitectura del proyecto

4 - Ejemplo de pantallas

5 - Dificultades encontradas

6 - Beneficios aportados

7 - ¿Y ahora que?

Breve historia. Búsqueda del SIG

- El control presupuestario se quedaba corto
- Aumentaban las necesidades de información de los responsables
- Se empezó a generar un sistema de cuadros de gestión (hojas de cálculo → html) **El SIG**
- Dificultad de mantenimiento y difusión
- Incorporación de objetivos individuales (DPO)

Búsqueda de un sistema de información de gestión que sintetizara en cuadros la información mas relevante de la compañía.

Reflexión estratégica

- Plan 1997 → **Plan 2000**
- Visión, Misión → **Objetivos estratégicos**
- **Iniciativas estratégicas** → **Proyectos estratégicos**
- **Desarrollo para cada área de responsabilidad**
- **Enfoque distinto de la gestión**
 - De conseguir ventas a conseguir mejorar la distribución
 - De gestionar gastos a alcanzar eficacia en la gestión

La nueva reflexión estratégica ayudó a darle un enfoque distinto a la gestión, focalizando los resultados a medio y largo plazo y consolidando los valores estratégicos de la compañía.

Necesidad de comprobar como vamos

- **Preguntas estratégicas**
 - Crece nuestra imagen de marca? . . .
 - Mejoramos nuestra distribución (directa e indirecta)? . . .
- **Objetivos individuales ligados a la estrategia (y a la remuneración)**
- **Cuadros de mando. Enfoque.**
- **Problemas con la información**
 - Integración de la información.
 - Eliminación de los tratamientos manuales.

Necesidad de contestar las preguntas estratégicas y de ir comprobando como se van consiguiendo las distintas fases de los proyectos estratégicos.

Evolución de la reflexión estratégica



Procedimiento para llegar al CMI

- Transformar los objetivos estratégicos en líneas o proyectos estratégicos.
- Establecer los mapas estratégicos de relación causa-efecto
- Concretar las iniciativas o proyectos estratégicos en metas. Objetivos personales.
- Establecer los indicadores adecuados para el seguimiento de las metas. Cuantificación.
- Construcción del CMI que me permita hacer el seguimiento de los indicadores.

El CMI comienza a construirse como sistema de información para la dirección, pero con vocación de ir convirtiéndose en un Balance Scorecard

Objetivos del Cuadro de Mando Integral

- **Concretar la estrategia en los factores críticos de éxito**
- **Identificar y alinear las acciones necesarias para lograr los objetivos estratégicos**
- **Establecer una unión clara entre la estrategia y las tareas operacionales**
- **Comparar la actuación corriente con la planificada para poder tomar medidas correctoras**
- **Analizar y gestionar la estrategia**

El CMI trata de eliminar las dificultades que existen a la hora de implantar la estrategia y orientar las actividades al cumplimiento de los objetivos estratégicos

Planes de acción detallados (ejemplo)

Iniciativa: MARCA LLADRO

Departamento Responsable: Dirección Marca Lladró

Prioridad: 2003

Proyectos / actividades

Áreas implicadas

Comunicación (cont.)

- Desarrollar junto con la agencia de comunicación el Plan de Comunicación Inicial
- Analizar tipos promoción no tradicional e identificar las alternativas apropiadas según un criterio de eficiencia de costes
- Desarrollar un piloto para testar la efectividad de la comunicación del nuevo posicionamiento
- Implementar el piloto en la zona seleccionada
- Asignar responsabilidades y plazos para cada una de las acciones descritas

Marketing

+ Dirección de Territorio (Europa, Norteamérica y Resto del Mundo) para las actividades de incidencia regional/local

El Plan Estratégico se concreta anualmente en iniciativas estratégicas que se apoyan a su vez en planes de acción detallados para conseguir las metas.

Estrategia – Objetivos – Indicadores (ejemplo)

DESARROLLO DE LOS INDICADORES DE GESTIÓN NEGOCIO REGALO

INICIATIVA ESTRATEGICA	META CORPORATIVA	INDICADOR DE GESTION	Asepecto CMI	Fase
Gestion de clientes	Maximizar el número de clientes fieles	Cientes registrados en LAP (SKUs>900€)	Cliente	1
		Incremento de socios Privilege	Cliente	1
Marca	Maximizar el valor de los cliente fieles	% Ventas Privilege s/ Ventas Totales	Resultados	1
	Aumentar el reconocimiento de la marca LLADRO	Notoriedad de marca LLADRO en Alemania	Cliente	1
Oferta	Optimizar el surtido de producto y la estructura de precios	% Unidades vendidas del catálogo de precio alto	Aprendizaje y Cr.	1
	Promover la innovación	% Unidades vendidas que representen innovación de producto	Aprendizaje y Cr.	1
	Promover la gestión de la calidad desde el diseño	% modelos entregados a fábricas en plazo	Procesos	2
Distribución		% Calidad artística	Procesos	2
	Maximizar la rentabilidad de los canales y optimizar la gestión de la marca LLADRO en los PDVs	% Ventas del canal directo/ Total ventas	Cliente	1
	Ser lider en el servicio	Rentabilidad canal a	Resultados	1
Recursos humanos	Ofrecer un ambiente atractivo de trabajo	% Pedidos servidos a la primera, a tiempo	Procesos	2
	Implementar programas de formación	Indice de satisfacción de los empleados	Aprendizaje y Cr.	3
Resultados	Asegurar la mejora de los distintos indicadores de negocio	Horas de formación / empleado	Aprendizaje y Cr.	3
		Incremento de las ventas	Resultados	1
		% BAIT s/Ventas (1)	Resultados	1
		Rentabilidad por cliente	Resultados	2
		Coste minuto producido	Procesos	3



Ejemplos de obtención de indicadores

Parametros de análisis en:

NIVEL DE SERVICIO

- Marca
- Temporal
- Escenario
- Indicadores



INDICADORES

- % Nivel de Servicio en piezas
- % Nivel de Servicio en importe
- % Pedidos servidos a Tiempo

Parametros de análisis en:

PRODUCTOS

- Producto
 - Metatema
 - Grupo de Temas
 - Tema
 - Producto
- Fase
 - Marca
 - Proyecto
 - Producto
- Fase →
 - Total
 - Primicia
 - Novedad
 - No Novedad
- Precio →
 - Total
 - Bajo
 - Medio
 - Alto
 - Especial
- Innovación
- Medidas
- Moneda
- Temporal
- Escenario
- Indicadores

INDICADORES

Ventas

Derivados:

- Precio Venta (venta neta/unidades vendidas)
- Uds. vendidas a precio bajo
- Uds. vendidas a precio medio
- Uds. vendidas a precio alto
- Uds. vendidas a precio especial
- Incremento de unidades vendidas
- Mantenimiento del precio de venta
- % Ventas Privilege
- % de unidades vendidas de producto innovación



Enfoque del proyecto

- Necesidad de acotar el proyecto  Negocio Regalo
- Enfoque por fases, tomando como criterio la relevancia de los indicadores
 - Fase I: Resultados, Cliente, Consumidor, Producto.
 - Fase II: Stocks, Servicio, Pedidos.
 - Fase III: Producción, RRHH.
- Resultados progresivos logrando utilidad al cierre de cada fase
- Extraer la información desde el origen
- Evitar manipulaciones previas en el tratamiento de la información
- Introducir criterios de gestión “modificadores” e información cualitativa de forma directa en los cubos
- Incrementar la homogeneización de la información
- Lograr la máxima implicación de los responsables

Alcance del proyecto

Cuadro de Mando Integral

Negocio Regalo
Indicadores operativos

Negocio Regalo Particip.
Indicadores operativos

**INDICADORES
CONSEJO**

Negocio Inmobiliario
Indicadores operativos

Negocio Financiero
Indicadores operativos

Negocio Diversificación
Indicadores operativos

Área
Clientes

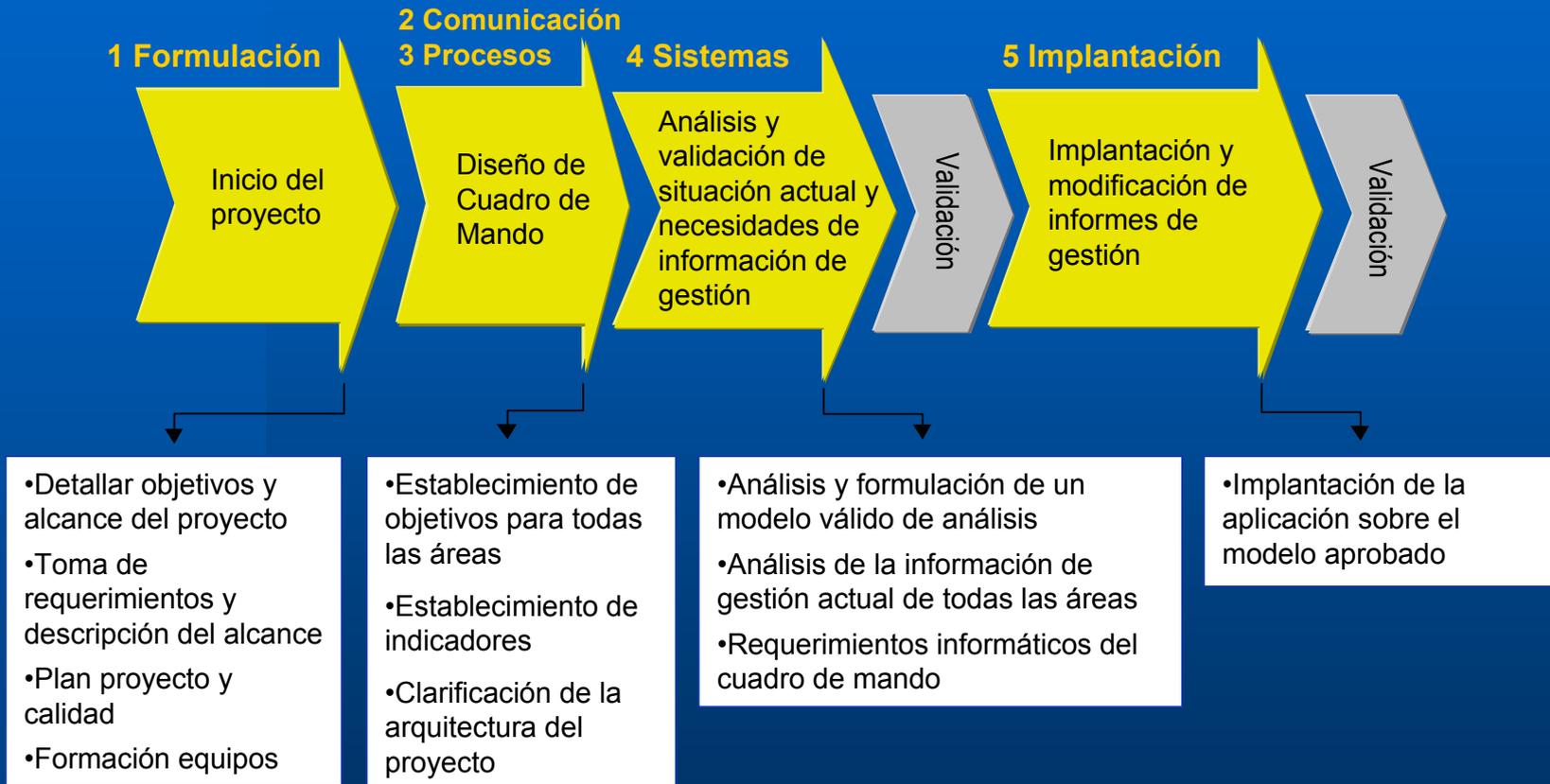
Área
Procesos

Área
Financiera

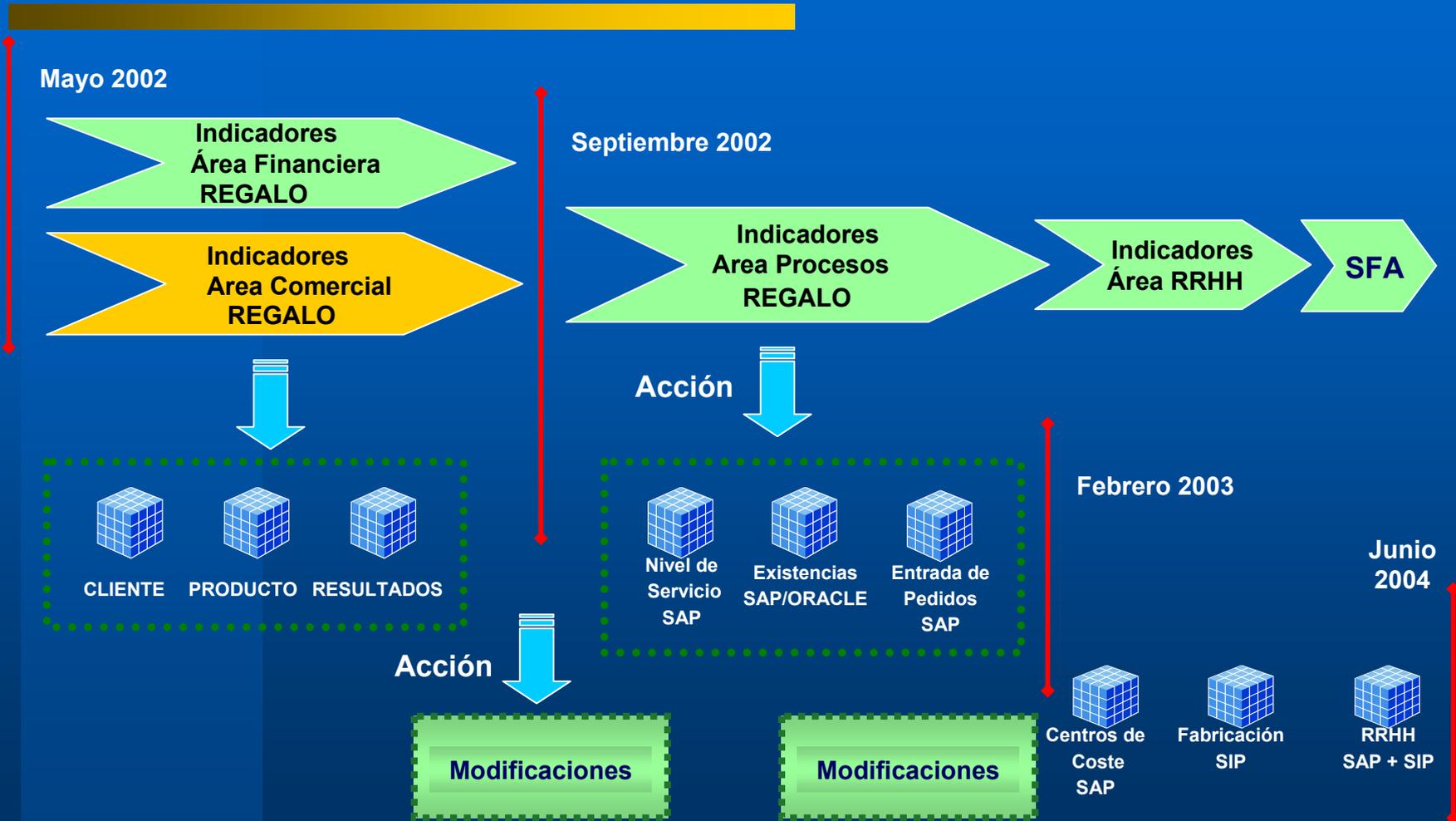
Área
RRHH

Proceso de implantación

La secuencia de actividades para la implantación del CMI ha sido la siguiente:



Fases del desarrollo del proyecto (Regalo)



Aspectos clave del proyecto

- Empezar por el Negocio Regalo
- Ataque a múltiples aplicaciones
- N° determinado de informes
- Armonización de BD. Se camina por delante de soluciones en origen
- Transformación y depuración de datos
- Utilización de la herramienta para añadir criterios de gestión (repartos, ajustes, ...)
- Gestión multidivisa con seguimiento del cambio y volumen por moneda

Acotación del proyecto. Búsqueda de la fuente origen. Evitar manipulación de la información. Añadir valor a la información relevante

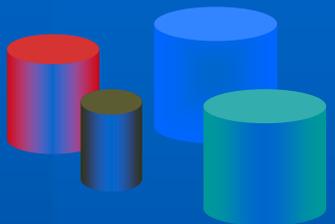
Aspectos clave del proyecto

- **Indicadores para el Consejo**
 - Información que permite visualizar, en forma rápida, el crecimiento del negocio
 - Información gráfica con posibilidad de navegación sobre los conceptos en forma resumida
- **Indicadores operativos**
 - Información que permite gestionar el negocio
 - Información resumida con posibilidad de navegación sobre los conceptos en forma detallada
- **30 indicadores, 18 informes y 10 usuarios concurrentes**
- **Frecuencia de actualización semanal, mensual y trimestral**

El objetivo es que vaya creciendo a medida que se le van añadiendo nuevas áreas con nuevos indicadores.

Arquitectura del MIS

Otras Fuentes



Extracción
y Limpieza
de Datos



SAP R/3

Tablas Auxiliares



Transformación



Área
Almacenamiento
Intermedio



Cubos Auxiliares

Import Master



Almacén
de Datos



OnVision



Integración
Excel



Sistema de Información Directivo



Indicadores Consejo

Negocio Regalo

Negocio Regalo
Participación

Negocio Inmobiliario

Negocio Financiero

Negocio Diversificación

Negocio Regalo II

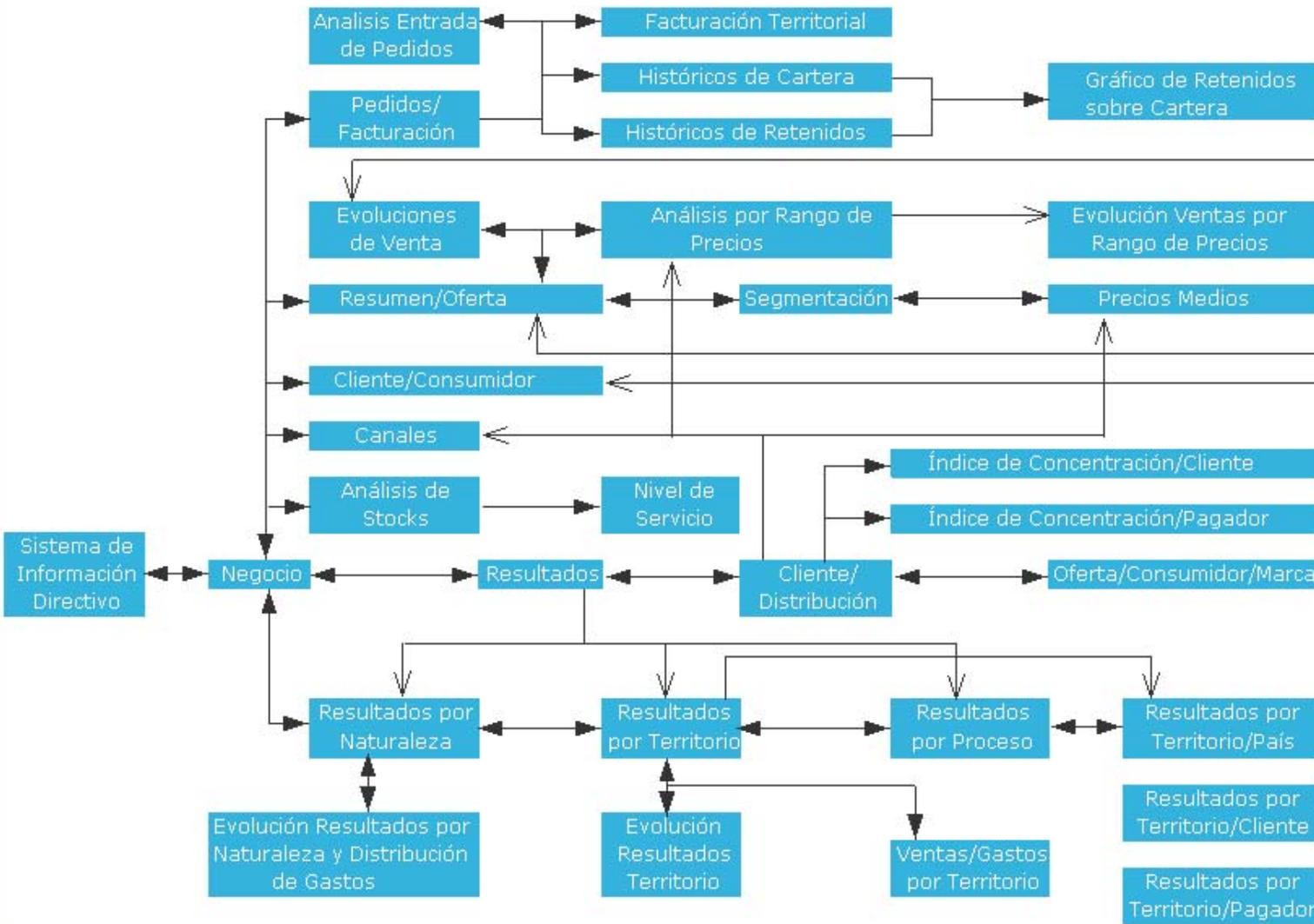
Esquema Simplificado
Esquema Gráfico
Información



Sistema de Información Directivo Negocio Regalo

Esquema Gráfico

- Negocio Regalo
- Cuadro de Mando
- Márgenes/Resultados
- Canales
- Cliente/Consumidor
- Oferta
- Pedidos/Facturación
- Stocks/Servicio



Esquema Gráfico
Esquema Simplificado
Información



Año 2003

Periodo Mes a Mes

Mes 1º Trimestre

Sector ██████████**Resultados****VENTAS**

	Wholesale		Retail		Total	
	%S/Plan	%S/Aant	%S/Plan	%S/Aant	%S/Plan	%S/Aant
USA y CANADÁ	-6,5%	-4,8%	-39,8%	25,8%	-12,4%	-1,9%
EUROPA	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-40,0%	-40,5%
AMÉRICA, MERCADOS ESPECIALES y ASIA	3,3%	-3,8%	7,0%	-16,9%	3,8%	-5,8%
REINO UNIDO	8,4%	14,2%	-4,9%	-16,9%	5,4%	6,1%
JAPÓN	9,7%	8,4%	-39,3%	0,0%	5,2%	14,5%
Total	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	-12,3%	-8,2%

Control de desviaciones**GASTOS GESTIÓN**

	Wholesale		Retail		Total	
	%S/Plan	%S/Aant	%S/Plan	%S/Aant	%S/Plan	%S/Aant
USA y CANADÁ	-6,4%	-4,9%	-10,6%	52,7%	-7,7%	7,2%
EUROPA	-18,7%	-16,8%	9,3%	210,5%	-11,7%	7,5%
AMÉRICA, MERCADOS ESPECIALES y ASIA	-23,0%	-16,1%	2,4%	-20,7%	-17,4%	-17,4%
REINO UNIDO	-16,2%	-15,7%	-17,4%	-12,1%	-16,5%	-14,8%
JAPÓN	-2,9%	-5,0%	-32,3%	0,0%	-8,0%	9,1%
Estructura					-13,4%	9,3%
Total	-11,1%	-9,4%	-8,3%	53,3%	-12,0%	5,7%

Control de desviaciones

(Valores en miles de euros a cambio actual)

Negocio Regalo

Cuadro de Mando

Resultados

Cliente/Distribución

Oferta/Consumidor

/Marca

Márgenes/Resultados

Canales

Cliente/Consumidor

Oferta

Pedidos/Facturación

Stocks/Servicio

Esquema Simplificado

Esquema Gráfico

Información



Año: 2002
 Periodo: Mes a Mes
 Mes: [dropdown]

Cliente/Distribución

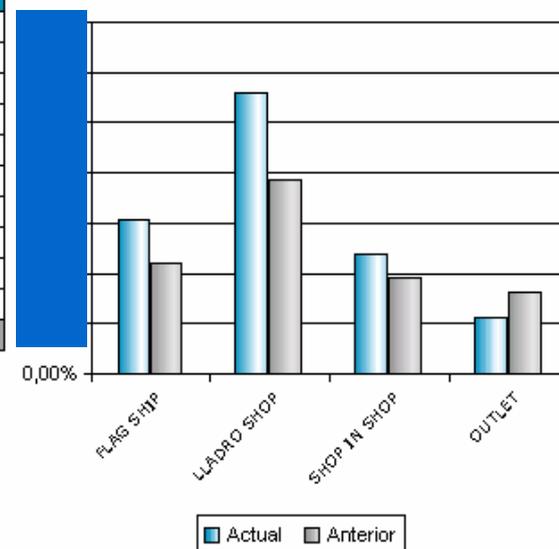
CAPTACIÓN DE CLIENTES

Precio Medio por Proyectos y Unidades Vendidas

	Actual		Anterior		Diferencia(%)	
	P.MEDIO	UDS.	P.MEDIO	UDS.	P.MEDIO	UDS.
Serie Limitada Lladró	650,8	1.331	646,4	995	0,7%	33,77%
Navidad y Ornamentos	27,4	15.765	26,9	15.939	1,8%	-1,09%
SCL	13,6	62	204,8	135	-93,3%	-54,07%
Resto Porcelana Lladró	162,6	25.044	161,3	25.124	0,8%	-0,32%
Gres Lladró	145,6	3.202	174,7	1.883	-16,6%	70,05%
Porcelana Funcional	83,5	1.096	80,0	1.004	4,3%	9,16%
Entry Level	58,9	21.627	66,4	28.031	-11,2%	-22,85%
Privilege	223,8	847	303,6	990	-26,3%	-14,44%
Nao	32,3	45.626	34,7	37.022	-6,9%	23,24%
TOTAL	77,39	114.600	81,07	111.123	-4,5%	3,13%

DISTRIBUCIÓN

Ventas de Tiendas sobre el Total(%)



Tiendas a aperturar año 2002: 11
 Tiendas abiertas año 2002: 1

Evolución del índice de concentración de clientes

Análisis χ^2

Venta de Unidades por Marca

	Total	Lladró	Nao	Legend
REAL	114.600	68.974	45.626	#VALUE!
Año anterior	111.123	74.101	37.022	#VALUE!
%Real/Aant	3,1%	-6,9%	23,2%	0,0%

Nº de PV por Marca Cliente: [dropdown]

	Lladró	NAO	Legend	Total	Abiertos	Cerrados
Actual	136	27	1	146	0	0
Anterior	132	27	0	182	0	0

Negocio Regalo

Cuadro de Mando

Resultados

Cliente/Distribución

Oferta/Consumidor

/Marca

Resultados/Márgenes

Canales

Cliente/Consumidor

Oferta

Esquema de Pantallas
 Información

Sociedad Año Sector Cambio Periodo Cliente Moneda Mes

Por Territorio

Resultados por Territorio/País

	Año 2001					Año 2000		
	REAL	%S/Vtas	PLAN	%S/Vtas	%S/Plan	REAL	%S/Vtas	%S/Aant
Ventas a terceros	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
Coste de Ventas	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
MARGEN	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
Otros Ingresos	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
TOTAL GASTOS GESTIÓN	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
-G.TOS.COMERCIALES	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
G.VENTAS	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
G.ENVIO	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
G.MARKETING	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
G.DEC.PDV	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
G.COMUNICACION	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
+TOTAL OTROS GASTOS	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
G.PERSONAL	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
BAIT GESTIÓN	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
Dif.Contravalor	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
Extraordinarios	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%
BAIT REGALO	0	0,0%	0	0,0%	0,0%	0	0,0%	0,0%

Por Territorio/Cliente

Negocio Regalo

Cuadro de Mando

Márgenes/Resultados

Por Naturaleza

Por Territorio

Por Proceso

Por Territorio/País

Canales

Cliente/Consumidor

Oferta

Esquema de Pantallas
Información

Sociedad Año Sector Cambio Periodo Cliente Moneda Mes

Por Territorio/Pais

 Análisis Detallado hasta Cliente Analisis Detallado hasta Pagador

	VENTAS	MARGEN BRUTO	MB S/Vtas	+TOTAL GASTOS	BAIT GESTIÓN	BAIT S/Vtas	BAIT REGALO
-EUROPA	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+UK-Irl.-Africa-P.Nor	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+**Irlanda	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
-**Italia S.Marino	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+** Italia Norte	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+** Italia Centr-Nort	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+** Italia Centro-Sur	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
-** Italia Sur	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
** Italia Sur Sin Asignar	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+** Italia Conjunto	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
**Italia S.Marino Sin Asignar	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+**Canarias	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+**Reino Unido/Irland	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+CentroEuropa	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+Europa Mediterraneo	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+España Peninsular	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
+Francia y Benelux	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
EUROPA Sin Asignar	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0

Negocio Regalo

Cuadro de Mando

Márgenes/Resultados

Por Naturaleza

Por Territorio

Por Proceso



Sociedad Cambio Año
 Sector Moneda Periodo
 Naturaleza Mes

Por Territorio/Cliente

	VENTAS	MARGEN BRUTO	MB S/Vtas	+ TOTAL GASTOS	BAIT GESTIÓN	BAIT S/Vtas	BAIT REGALO
	66	35	52,2%	7	28	41,7%	28
	0	0	0,0%	3	-3	0,0%	-3
	27	13	49,5%	1	12	44,8%	12
	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0
	39	21	54,0%	3	18	47,0%	18
	0	0	0,0%	0	0	0,0%	0

Negocio Regalo

Cuadro de Mando

Márgenes/Resultados

Por Naturaleza

Por Territorio

Por Proceso

Por Territorio/Pais

Canales

Cliente/Consumidor

Oferta

Pedidos/Facturación

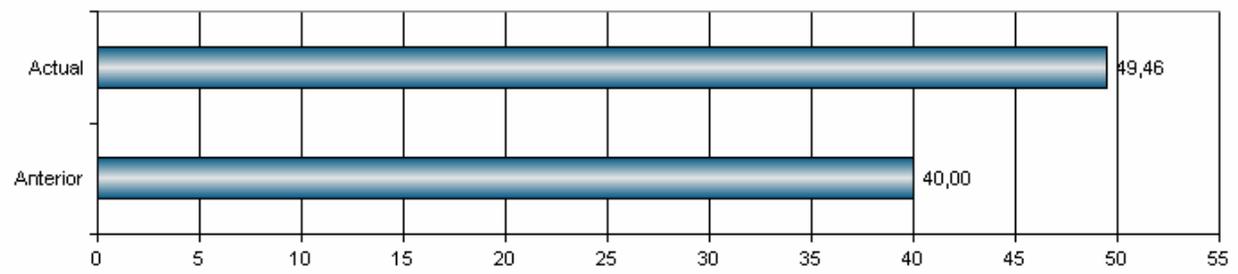
Stocks/Servicio



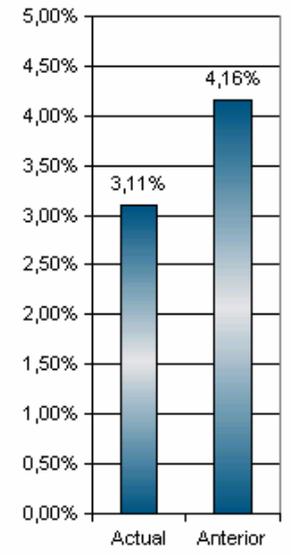
Indice de Concentración

Sector: Año:
 Cliente: Mes:

% de Clientes para el 90% de las Ventas



Volumen del TOP15 actual sobre el Total de Ventas



	%S/Ventas 2002	%S/Ventas 2001
	0,3%	0,3%
	0,3%	0,2%
	0,3%	0,2%
	0,3%	0,7%
	0,3%	0,2%
	0,2%	0,2%
	0,2%	0,2%
	0,2%	0,1%
	0,2%	0,4%
	0,1%	0,2%
	0,1%	0,1%
	0,1%	1,1%
	0,1%	0,1%
	0,1%	0,0%
	0,1%	0,1%

- Negocio Regalo
- Cuadro de Mando
- Resultados
- Cliente/Distribución**
- Oferta/Consumidor
- /Marca
- Resultados/Márgenes
- Canales
- Cliente/Consumidor
- Oferta
- Esquema de Pantallas
- Información

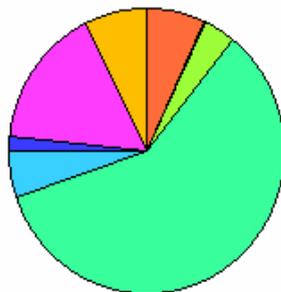
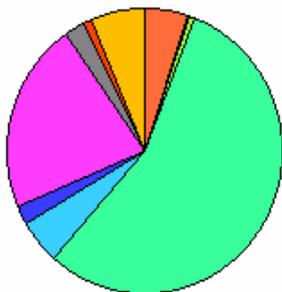


Periodo Mes

Valor de Ventas por Proyecto

Año 2001

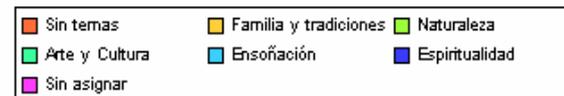
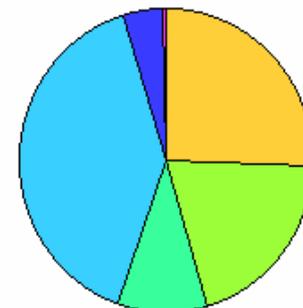
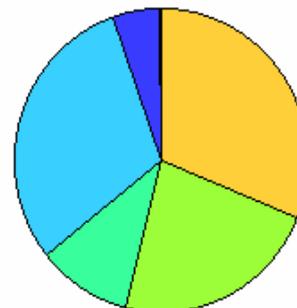
Año 2000



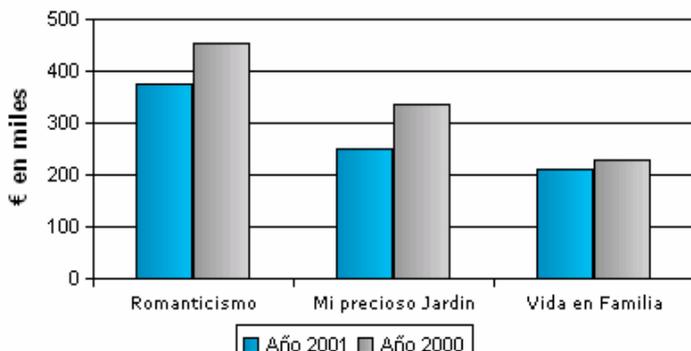
Valor de Ventas por Metatema

Año 2001

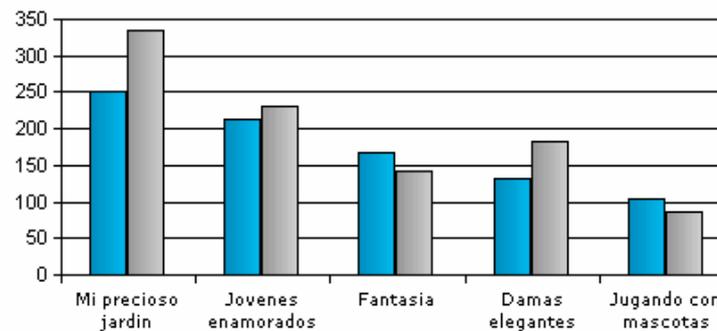
Año 2000



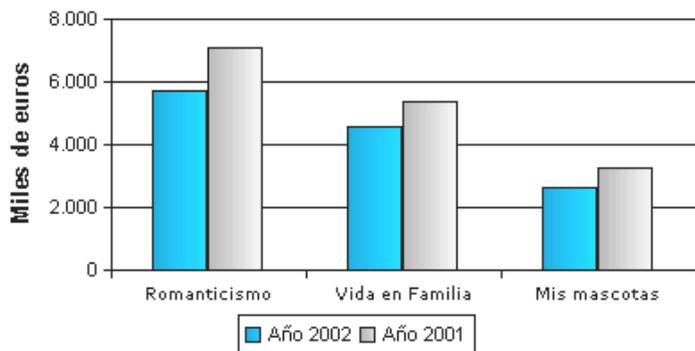
Top III Grupos de Temas



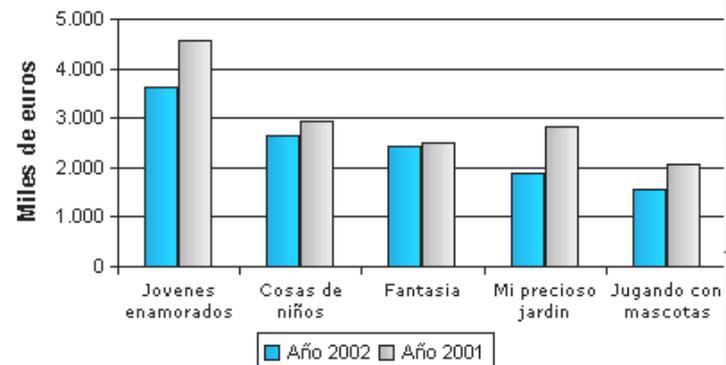
Top V de Temas



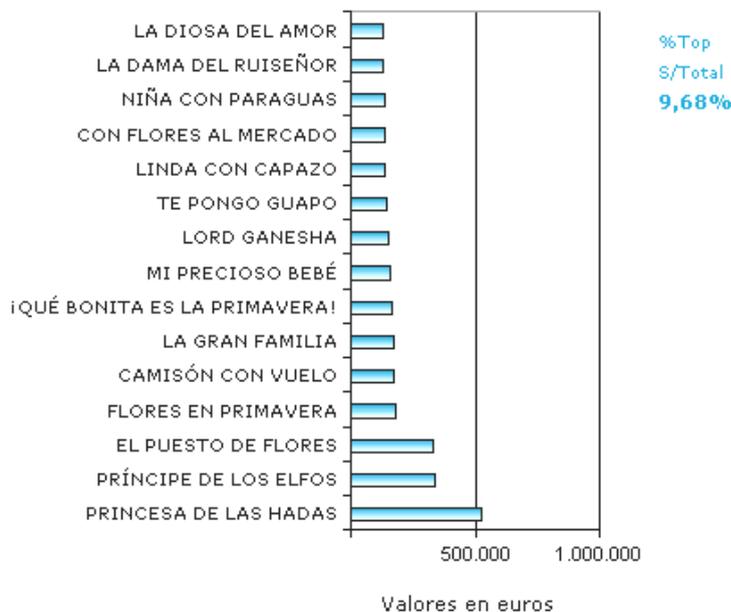
Top III Grupo de Temas



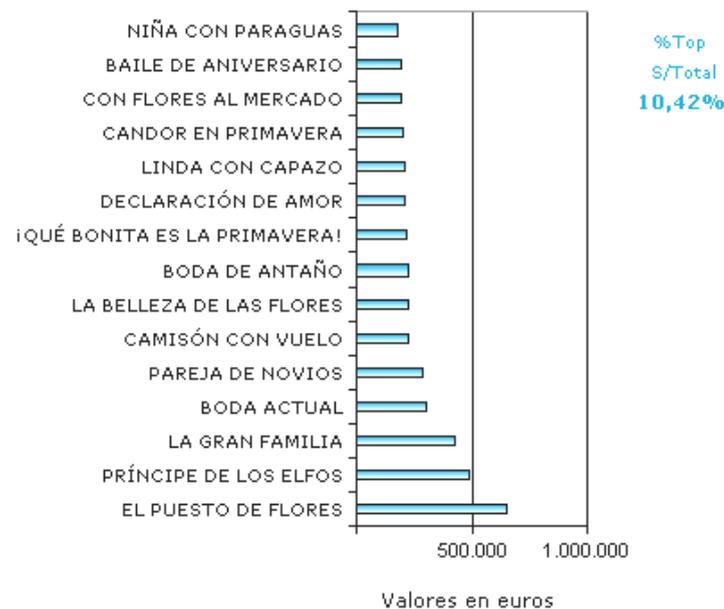
Top V de Temas



Top XV de Producto Actual



Top XV de Producto Anterior

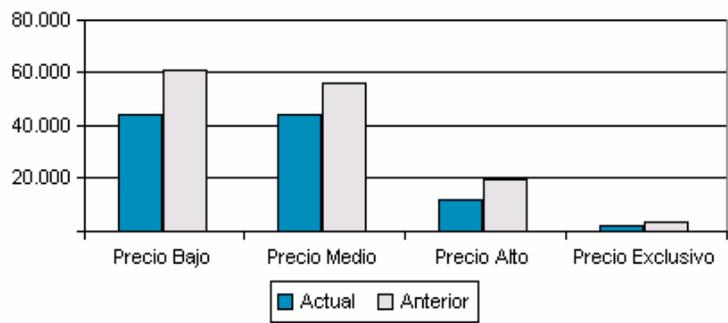




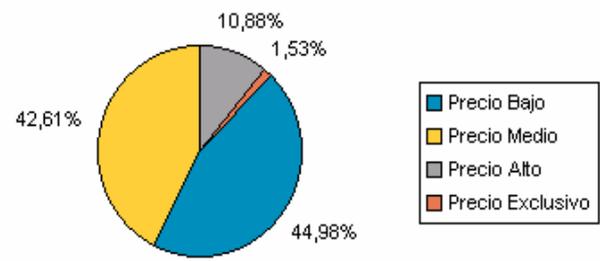
Año: 2001
 Sector: Por Sectores
 Cliente: ██████████
 Período: Mes a Mes
 Mes: Enero

Análisis por Rango de Precios

Venta de Unidades por Rango de Precio



Distribucion Porcentual de Unidades Vendidas

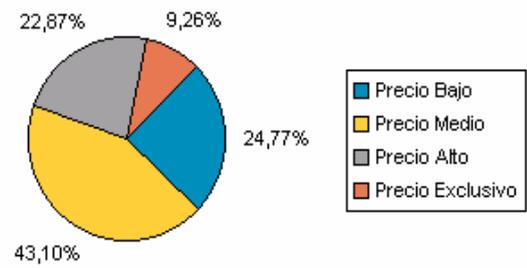


[Evolución de Ventas por Rango de Precio](#)

Ventas y Precio Medio (██████████) por Rango de Precio

	Ud. Vendidas	Precio Medio
Bajo	13.262	39,21
Medio	12.563	75,11
Alto	3.208	156,91
Exclusivo	452	428,79

% de Venta de Uds. por Rango de Precio sobre el Catálogo Activo



- Negocio Regalo
- Cuadro de Mando
- Márgenes/Resultados
- Canales
- Cliente/Consumidor
- Oferta
- Resumen**
- Segmentación
- Precios Medios
- Esquema de Pantallas
- Información



Sector:
 Medio Entrada:
 Territorio:

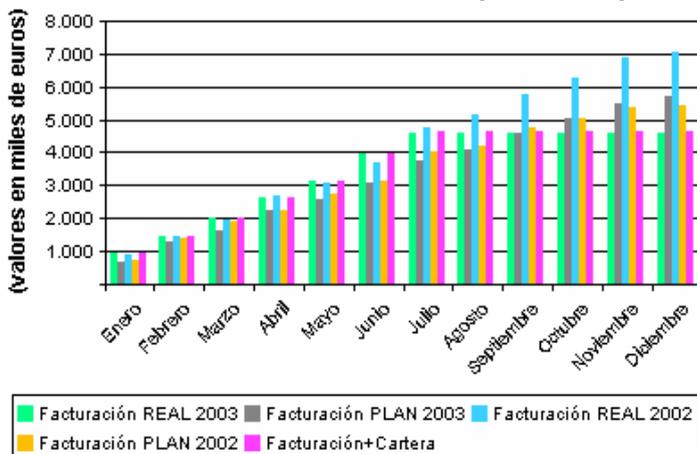
Año:
 Período:

Pedidos/Facturación

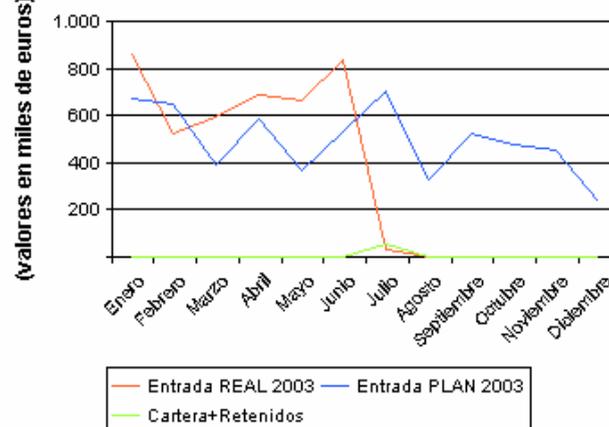
	FACTURACION					PEDIDOS					
	Importe 2003	Cobertura Plan %	Importe 2002	Cobertura Plan %	2003 VS 2002	Importe Cartera	Importe Retenidos	Importe Entrada	Presupuesto Entrada	Diferencia	Importe Anulaciones
Enero	926	142,77%	877	124,97%	5,59%			856	675	181	11
Febrero	522	83,83%	552	78,60%	-5,42%			526	647	-122	
Marzo	550	145,38%	527	108,02%	4,31%			591	393	198	
Abril	614	109,42%	752	230,03%	-18,35%			688	584	104	21
Mayo	501	141,57%	374	69,03%	33,99%			663	368	295	
Junio	835	164,57%	587	154,24%	42,30%			836	528	308	
Julio	656	97,03%	1.094	126,84%	-40,02%	53		28	703	-675	
Agosto			398	180,84%					325	-325	
Septiembre			605	111,75%					524	-524	
Octubre			489	178,65%					473	-473	
Noviembre			620	189,70%					453	-453	
Diciembre			196	331,01%					234	-234	
TOTAL	4.604	81,06%	7.071	130,36%	-34,89%	53		4.188	5.907	-1.719	33

- Negocio Regalo
- Cuadro de Mando
- Márgenes/Resultados
- Canales
- Cliente/Consumidor
- Oferta
- Pedidos/Facturación**
- Stocks/Servicio
- Esquema Simplificado
- Esquema Gráfico
- Información

Evolución de Facturación (acumulado)



Evolución de Pedidos





Producto

Pais

Almacén

Año

Mes

Análisis de Stocks

Clasificación de Stocks por País

	Año 2002	Año 2001	Plan 2002	% Desviación sobre Plan	% Actual sobre Año Anterior
España	21.381.223	14.580.693	0	0,00%	146,64%
USA	10.939.949	11.315.470	0	0,00%	96,68%
Australia	594.285	581.442	0	0,00%	102,21%
Japón	2.331.788	1.259.003	0	0,00%	185,21%
UK	0	0	0	0,00%	0,00%
Resto	0	0	0	0,00%	0,00%
TOTAL	35.247.245	27.777.384	0	0,00%	126,89%

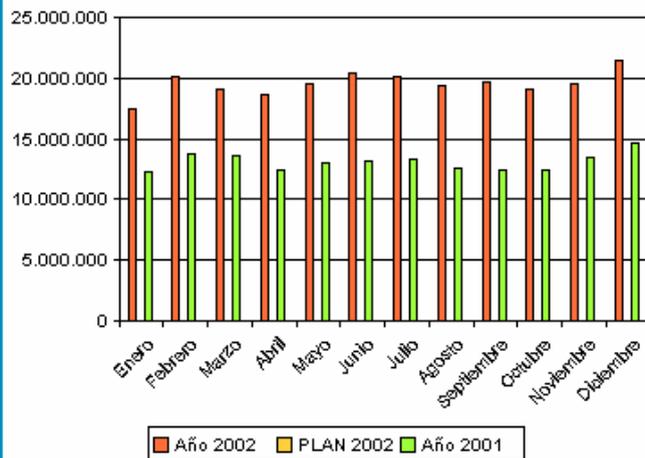
Nota:
El Stock del mes es stock a final de mes

Clasificación de Stocks por Sector y Producto

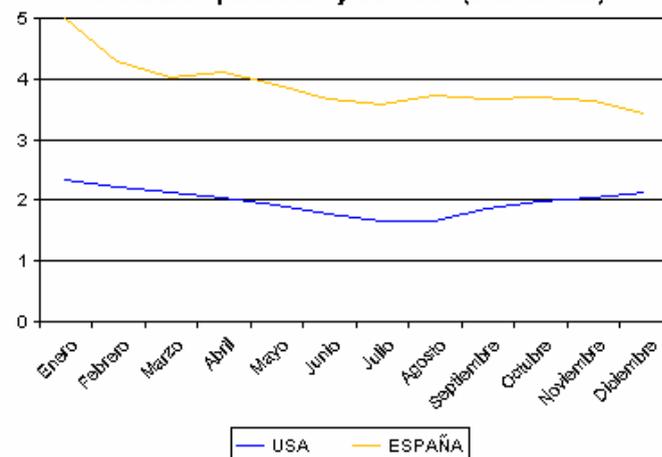
	Total Porcelana	% Inactiva	Total MPV	% Inactivo	TOTAL
Lladró	15.421.332	15,87%	345.748	0,19%	15.767.079
Nao	5.601.127	3,21%	13.017	0,09%	5.614.144
TOTAL	21.022.458	12,50%	358.765	0,17%	21.381.223

Nota: Rotación sólo para almacén Central y periodo mes a mes

Evolución anual de los Stocks



Rotación para USA y ESPAÑA (interanual)



- Negocio Regalo
- Cuadro de Mando
- Márgenes/Resultados
- Canales
- Cliente/Consumidor
- Oferta
- Pedidos/Facturación
- Stocks/Servicio**
- Esquema Simplificado
- Esquema Gráfico
- Información



Sector
 Medio Entrada
 Consumidor

Sistema

Históricos de Cartera

CARTERA ACTUAL

	Anterior	2003 Mayo	2003 Junio	2003 Julio	2003 Agosto	2003 Septiembre	2003 Octubre	2003 Noviembre	2003 Diciembre	2004 Enero	2004 Febrero	Posterior	TOTAL
Cartera Actual				700.773	33.371	29.028	7.026						13.461.794

Cierre en:

HISTÓRICOS DE CARTERA



Gráfico de Retenidos sobre Cartera

2002

2003

2004

Cartera Cierre

en: 2003

	Anterior	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Posterior	TOTAL
Enero				6.630	1.673.005	498.706	783.304	150.761	122.214	9.015	3.136		3.246.771
	Anterior	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Posterior	TOTAL
Febrero					2.669.128	1.912.604	260.120	138.751	9.015	3.136			4.992.754
	Anterior	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Posterior	TOTAL
Marzo					4.192.509	469.552	202.186	26.415	3.136	6.184	3.383		4.893.366
	Anterior	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Posterior	TOTAL
Abril					1.789.451	242.705	122.263	24.681	102.254	14.627			2.295.981
	Anterior	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Posterior	TOTAL
Mayo				1.313	1.660.238	314.376	16.454	68.169	8.970				2.069.521
	Anterior	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Posterior	TOTAL
Junio				472	791.452	17.632	28.642	6.633					844.831
	Anterior	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Posterior	TOTAL
Julio													
	Anterior	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Posterior	TOTAL
Agosto													
	Anterior	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Posterior	TOTAL
Septiembre													
	Anterior	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Posterior	TOTAL
Octubre													
	Anterior	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Posterior	TOTAL
Noviembre													
	Anterior	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Posterior	TOTAL
Diciembre													

Negocio Regalo

Cuadro de Mando

Márgenes/Resultados

Canales

Cliente/Consumidor

Oferta

Pedidos/Facturación

Stocks/Servicio

Esquema Simplificado

Esquema Gráfico

Información

Dificultades encontradas

- **Dificultad de cuadros, debido a la complejidad.**
 - Niveles de integración
 - Homogeneización de la información
- **Inundación de indicadores. Priorización**
- **Dificultad para convencer a los usuarios en el uso de la nueva herramienta**
- **Problemática de los informes manuales preparados por los usuarios. Información no corporativa**
 - Falta de integridad. El dato existe de muchas formas
 - Poca relación con la estrategia
- **Niveles de autorización a la información**
- **Responsables de las filiales (acceso a la información)**
- **Lentitud en la navegación al no poder refrescarse varios combos a la vez**
- **Poca facilidad en la definición de la impresión de informes**

Beneficios aportados

- La información ya no debe ser tratada manualmente
- La información se ajusta a la lógica del negocio dinámicamente
- La información reside en un único sitio
- Homogeneización de la información. Se camina por delante de soluciones en origen (mas costosas)
- La frecuencia de obtención es mayor (agilidad en la toma de decisiones)
- La información se independiza de las personas y responde a la visión del negocio global y no departamental
- La información se agrupa de manera coherente en base a las perspectivas estratégicas, se marcan objetivos, se dirige el análisis
- Entorno de análisis navegable gracias a la lógica multidimensional
- Mejora de los tiempos de obtención de la información

¿Y ahora que?

- Continuar con la filosofía de acotar e implantar allí donde los beneficios sean mas palpables, la información mas relevante, y en el entorno mas estable
- Extender el uso de la herramienta a la organización mediante un trabajo extensivo de definición de roles y autorizaciones
- Habilitar la herramienta vía WEB
- Incorporar resto de indicadores del Negocio
- Incorporar resto de Negocios y cuadro de indicadores del Consejo
- Búsqueda de proyecciones futuras en los informes. Anticipar escenarios posibles

Infraestructura de Soporte

- Características determinantes de la infraestructura
 - 2 Millones de Objetos PA en SAP USA
 - 1 Millón de Objetos PA en SAP España
 - Reestructuración de la información SAP USA de acuerdo a la transferencia entre sistemas
 - Lectura de Facturación a nivel de línea de factura y pedido
- Procesos de Carga
 - SAP USA: Aprox. 1 Hora
 - SAP España: Aprox. 30 min.
 - Puntos de Venta y Facturación: 1h
- Entorno Funcional
 - Cliente/Servidor Interna
 - Cliente/Servidor, Web en la intranet corporativa
 - Web para Exterior
 - 10 usuarios concurrentes
 - Volumen Medio de los cubos: 2 millones de datos por cubo.
- Entorno Técnico
 - RAID
 - 1 GB de Memoria
 - Pentium III
 - Coste: Aprox 12.000 €.