



# **Kit de herramientas de emprendimiento social y solidario. III edición**

## Introducción

Presentamos la **III edición Kit de Herramientas de Emprendimiento Social y Solidario**. El objetivo de esta nueva edición, es facilitar las claves y herramientas necesarias para el desarrollo de proyectos de emprendimiento, bajo el prisma de la economía social y solidaria. Estas herramientas fueron seleccionadas según el diagnóstico que realizó EsF a través de sus atenciones a personas usuarias con el interés y necesidad de emprender dentro de la Economía Social y Solidaria (ESS, en adelante). Se ha tenido en cuenta su aportación para lograr la viabilidad de los proyectos desde la revisión estratégica organizacional.

1. Análisis de competencia desde el Benchmarking, comparando las prácticas que más nos inspiran en nuestra idea de negocio y conocer, a través de esa comparación, que fortalezas y debilidades tiene nuestra idea (factores internos). En la edición anterior se incluyó esta herramienta, en esta se revisa y se vuelve a incluir al ser clave por su utilidad.
2. PESTEL (Políticos Económicos Sociales y Legales): para analizar entorno, factores externos.
3. DAFO (Debilidades Amenazas Fortalezas y Oportunidades): puesta en orden de factores externos e internos.
4. CAME (Corregir, Afrontar, mantener y Explotar): estrategias para aprovechar oportunidades y afrontar las amenazas, fortaleciendo nuestros puntos fuertes y corrigiendo nuestras debilidades.
5. Cuadro de Mando Integral (CMI) pasando de los objetivos estratégicos a acciones concretas.

Aspectos a tener en cuenta:

- Estas herramientas se encuadran dentro de plan de viabilidad
- Se recomienda completar en el orden indicado anteriormente
- Para pasar del DAFO al CAME: Vamos a seleccionar y priorizar las Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas ( DAFO)
- Priorizaremos en base a: Importancia de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; probabilidad de que ocurran y posible impacto en la organización.
- Paso del CAME al Cuadro de Mando Integral, se recomienda realizar un paso intermedio que logre convertir estrategias en objetivos estratégicos y pensar cómo los podemos medir. Una vez hecho esto preguntarnos si cumplen los objetivos las características SMART (Específico, Medible, Alcanzable, Realista y acotado en el Tiempo)
- Planteamiento final: una vez realizado el CMI ¿tiene sentido y se encuadra en función de la misión, visión y valores?

## Índice

1. Análisis de competencia desde el Benchmarking	4
2. PESTEL (Políticos Económicos Sociales y Legales): para analizar entorno, factores externos	6
Es una herramienta que nos sirve para analizar el entorno en el que se desenvuelve una organización a través de la descripción de los siguientes factores:	6
3. Análisis DAFO: análisis situacional.	9
4. Análisis CAME	13
5. Cuadro de Mando Integral (CMI) pasando de los objetivos estratégicos a acciones.	16
¿Cómo realizarlo, es decir como hacer un CMI formado por objetivos SMART y por indicadores?	20
Unos ejemplos prácticos de objetivos para convertirlos en SMART	21





## 2. PESTEL (Políticos Económicos Sociales y Legales): para analizar entorno, factores externos

Es una herramienta que nos sirve para analizar el entorno en el que se desenvuelve una organización a través de la descripción de los siguientes factores:

- Políticos
- Económicos
- Socio-culturales
- Tecnológicos
- Ecológicos
- Legales

La dinámica de uso de esta herramienta y la influencia más/menos de cada factor dependerá del tipo de organización.

- **Políticos**
  - Subvenciones públicas
  - Políticas de apoyo regionales y nacionales
  - Tratados comerciales
  - Cambios de Gobierno
- **Económicos:**

Datos de consumo , los niveles de pobreza del entorno, los índices de desigualdad, el desarrollo económico, el acceso a recursos de sus habitantes, así como la forma en todo ello afecta a la actividad de la empresa.

  - Tipos de interés
  - Política económica
  - inflación y renta
  - Clases económicas y sociales
  - Tipo de cambio
  - desempleo
- **Factores socioculturales**

Cuestiones como la cultura, la religión, las creencias compartidas, los imaginarios, las clases sociales y los papeles asignados en función del género. En algunos casos, son complementarios a los factores económicos.

  - socioculturales
  - afinidad a la salud y el bienestar
  - patrones culturales
  - tipos de familia
  - educación y formación

- comunicación social
  - indicadores demográficos
  - sensibilidades religiosas
- **Factores tecnológicos:**

No es lo mismo abrir una empresa en una zona que en otra. Las posibilidades de acceso de las personas a las herramientas informáticas, el manejo de Internet o el nivel de cobertura de ciertos servicios, determinan en gran medida el alcance de un negocio y sus posibilidades de integración en el entorno

    - inversión en i+d del país
    - aparición de nuevas tecnologías productivas
    - tecnologías disruptivas
    - usos energéticos
    - plazos de obsolescencia.
  - **Factores jurídico-legales:**

Cada lugar tiene unas leyes establecidas que es necesario respetar. Es obligación de las empresas cumplirlas y actuar dentro del marco que establecen. Sin embargo, también es necesario conocer la legislación sobre factores que puedan influir en la marcha del proyecto, como por ejemplo lo relativo a los hábitos de consumo, los roles sociales, las libertades o la intervención del Estado, entre otros.

    - licencias
    - leyes asociadas al aspecto social
    - leyes de protección ambiental
    - leyes de regulación comercial
    - derechos de propiedad intelectual
    - leyes de salud y seguridad laboral
    - sectores protegidos y regulados
  - **Factores ambientales:**

Incluye en los elementos que guardan relación directa o indirecta con la preservación de los entornos y el medio ambiente. Por ejemplo, los efectos del cambio climático, el nivel de contaminación, la probabilidad de sufrir desastres naturales, incendios, terremotos, maremotos, entre otros. Y, por supuesto, la legislación que regula la actividad de las empresas en este terreno, sobre todo si el negocio mantiene un contacto directo con los recursos naturales o materias primas.

    - regulación consumo de energía y reciclaje de residuos
    - calentamiento global , cambio climático
    - conciencia ecológica
    - contaminación

A continuación puedes encontrar una plantilla:

PESTEL	FACTORES
POLÍTICOS	
ECONÓMICOS	
SOCIALES / CULTURALES	
ECOLÓGICOS / AMBIENTALES	
LEGALES	



### 3. Análisis DAFO: análisis situacional.

Es una tabla que permite identificar aspectos y ordenarlos en 4 parámetros: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Es una técnica indispensable para identificar la situación actual de tu organización, y poder tomar las decisiones estratégicas adecuadas.



Como van cambiando los factores, del análisis el DAFO que hagamos este año probablemente no tendrá que ver con el del próximo año, por ello convendrá revisar (lo que hoy es una debilidad el año que viene puede ser una fortaleza y viceversa; lo mismo con los factores externos lo que hoy es una amenaza el año que viene puede ser una oportunidad)

Cada DAFO, como cualquier otro herramienta completada, son exclusivo de cada organización, por tanto de nada nos vale copiar este análisis de otro proyecto, si bien se pueden sacar algunas ideas comparando con otros proyectos

El DAFO se presenta en una tabla/matriz, dividida en factores internos o externos y a su vez si son elementos positivos o negativos cada uno de ellos.

- Factores internos : son los recursos (físicos, económicos y humanos) activos tangibles/intangibles, procesos , organización, métodos. Según el papel a favor/en contra que jueguen en nuestra organización serán :
  - Debilidades: Factores internos que afectan de manera directa al desarrollo de la organización y están en nuestra contra.
  - Fortalezas: Reúne el conjunto de recursos internos, posiciones de poder y cualquier tipo de ventaja competitiva propia de tu negocio.
  
- Factores externos: son los aspectos económicos, políticos, sociales, culturales y legales, así como la situación del mercado concreto en el que se halla nuestra organización. También puede completarse con cuestiones como ¿se van a producir a corto plazo cambios en la normativa? ¿Qué tendencias afectan a los consumidores de mis productos o servicios?
  - Amenazas: Son todos aquellos factores externos que pueden llegar a impedir la ejecución de tu estrategia empresarial o poner en peligro la viabilidad de tu negocio.
  - Oportunidades: Son cualesquiera factores ajenos a tu negocio que favorecen su desarrollo o brindan la posibilidad de implantar mejoras.

Para complementar, se recomienda incluir entre 3 y 5 aspectos de cada uno de los elementos: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. ¿de donde tomar la información?

La información para completar estos factores internos (fortaleza y Debilidad), la puedo tomar de la herramienta de benchmarking ¿Qué me distingue de los competidores del mercado? Si es positivo será una Fortaleza, en caso contrario Debilidad. Otros factores que pueden influir :

Factores del análisis interno
Producción: Aspectos como los costes de producción, el punto de equilibrio y, por supuesto, la capacidad productiva.
Recursos Humanos y Organización: La formación y productividad de tu personal, los procesos de selección y retención del talento, así como el organigrama y la cultura empresarial.
Finanzas y Patrimonio: Los ratios financieros y cualquier bien tangible o intangible que sea susceptible de

valoración económica. En ese sentido, por ejemplo, es tan importante el nivel de endeudamiento que tenga tu empresa, como la importancia de su marca o el valor de las patentes en propiedad.

Marketing y Distribución: El posicionamiento de tus productos y servicios dentro del mercado, así como los canales de promoción y distribución sobre los que tu empresa tenga control directo.

La información para completar estos factores externos, la puedo tomar de la herramienta de PESTEL. Si es positivo será una Oportunidad, en caso contrario una Amenaza. Otros Factores que pueden influir :

Factores del análisis externos

Mercado y Cliente: El público objetivo al que se destinan tus productos o servicios, incluyendo aspectos como el volumen del mercado y la evolución de la demanda.

Sector y Competencia: Las tendencias y características dentro de tu propio sector, entre las que destacan los productos de la competencia, su política de precios, sus canales de distribución o su mix de marketing.

Entorno: Todos aquellos factores económicos, sociales, políticos, geográficos, tecnológicos o ambientales que puedan influir directa o indirectamente en el desarrollo de tu negocio.

En la siguiente página puedes encontrar la plantilla:

DAFO	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
ASPECTOS NEGATIVOS	DEBILIDADES	AMENAZAS
ASPECTOS POSITIVOS	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES

--	--	--

## 4. Análisis CAME

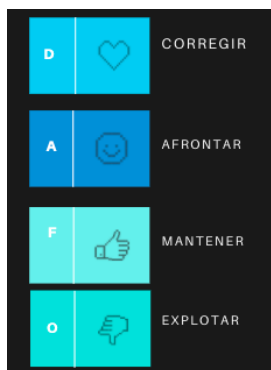
Es una herramienta que nos permite definir estrategias desde la herramienta DAFO

ANÁLISIS DAFO → ANÁLISIS CAME

Debilidades → Corregir

Amenazas → Afrontar

Fortalezas → Mantener



✓ Corregir las debilidades: tras analizar las debilidades de la empresa (análisis interno) debemos tomar las medidas necesarias para corregirlas o revertirlas.

✓ Afrontar las Amenazas: si en el contexto existen situaciones que amenazan el negocio de la empresa, debemos definir las acciones necesarias para afrontarlas.

✓ Mantener las Fortalezas: se trata de cuidar y potenciar las características del negocio que funcionan bien y que nos diferencian de otras entidades similares

✓ Explotar nuevas Oportunidades: Los cambios en el contexto y en el mercado pueden traer nuevas oportunidades de negocio que la empresa debe explorar.

Por ejemplo, nuevos nichos de mercados, nuevas líneas de productos o servicios, etc.

Para completarlo, se recomienda seguir estos pasos: Una vez elaborado el DAFO (ver ficha "herramienta DAFO" Vamos a seleccionar y priorizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que analizaremos con la matriz CAME. Priorizar en base a:

- a) Importancia para lograr los objetivos.
- b) Probabilidad de que ocurran.
- c) Posible impacto en el negocio.

Con lo anterior, estableceremos distintas estrategias. Las 4 orientaciones estratégicas están caracterizadas como:

Estrategias defensivas (A y F): Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.

Estrategias ofensivas (F y O): Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.

Estrategias de reorientación (D y O): Busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades

Estrategia de supervivencia (D y A): Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.

A priori podemos rellenar las 4 , pero de manera práctica nos tendremos que centrar en una. A partir del estado de la iniciativa emprendedora. Es decir, la situación de los recursos disponibles y expectativas de evolución, crecimiento del negocio a corto, mediano y largo plazo.

A continuación vemos como sería la matriz CAME para completarla:

CAME	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	ESTRATEGIA OFENSIVA: Usar las Fortalezas para explotar las Oportunidades	ESTRATEGIA DEFENSIVA: Usar las Fortalezas para Afrontar las Amenazas
DEBILIDADES	ESTRATEGIA de REORIENTACIÓN: Corregir las Debilidades para explotar las Oportunidades	ESTRATEGIA de SUPERVIVENCIA: Corregir Debilidades para Afrontar las Amenazas

--	--	--

## 5. Cuadro de Mando Integral (CMI) pasando de los objetivos estratégicos a acciones.

El concepto de Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral (CMI) fue desarrollado en el año 1992 por los economistas norteamericanos Robert Kaplan y David Norton con el fin de poder medir la actividad y evolución de una compañía basándose en su visión y estrategia a largo plazo, y no meramente desde una perspectiva financiera. Esta metodología de gestión nos permite convertir la estrategia de la organización en objetivos operativos para potenciar la consecución de resultados.

Las ventajas de realizar un cuadro de mando son

- Traducir objetivos estratégicos en objetivos operativos,
- Priorizar proyectos de desarrollo y acciones de marketing,
- Medir y monitorear la trayectoria de la empresa hacia el logro de los objetivos definidos,
- Alinear el trabajo de cada empleado con los objetivos operativos,
- Facilitar la comunicación para todos los departamentos.

El CMI permite tener el control del estado de salud corporativa y la forma como se están encaminando las acciones para alcanzar la visión, y por sus características, el CMI puede implementarse tanto a nivel corporativo como en áreas o departamentos con visión y estrategias de negocios definidas y que mantengan cierta autonomía funcional. Esos CMI de departamento deben revertirse en el CMI global o en el de su departamento superior.

Los objetivos operativos y sus indicadores se alinean en 4 perspectivas:

- Financiera
- Del cliente
- Procesos internos



- De aprendizaje y crecimiento

Veamos Los más en profundidad

### Perspectiva financiera

En el modelo Balanced Scorecard es la principal, ya que se orienta a la consecución de los objetivos de sustentabilidad y continuidad en la organización. Incluso si se cuentan con distintas unidades de negocio (líneas de actividad), todas, finalmente, deben terminar en esta perspectiva arrojando unos resultados económicos esperados.

Independientemente de la orientación del indicador o el ámbito del que proceda, se debe expresar en valores. Algunos ejemplos de este tipo de objetivos pueden ser: ingresos, facturación, flujos de caja, retornos de la inversión, márgenes, etc. ¿Cómo nos ven las entidades financieras que tienen relación con la empresa? ¿Cómo son los resultados financieros de la empresa?

## Perspectiva financiera



Fuente: elaboración propia Economistas sin Fronteras, 2022

### Perspectiva de cliente:

Obviamente, para llegar a los objetivos de la perspectiva financiera, es necesario contar con ventas y éstas dependen del modelo de negocio de la organización, los clientes y la propuesta de valor que se desarrolle. En este sentido busca la perspectiva de cliente aporta a los objetivos, determinando la propuesta de valor, el modo en el que se va a satisfacer la necesidad de los clientes y se les motivará a generar ingresos para la organización. ¿Cómo nos observan las clientas y clientes? ¿Cómo es la relación? ¿Por qué se relaciona con nosotras/os?

Esta generación de ingresos originados por los clientes potenciales dependerá de que se consigan una serie de indicadores relacionados con los mismos.

Es en esta perspectiva donde hay que prestar especial atención ya que, si esta no se define adecuadamente y con una orientación clara, dará igual lo optimizadas que estén el resto de perspectivas, el camino que se tome para conseguir los objetivos de la perspectiva financiera será errado y requerirá volver atrás y volver a andar el camino en la dirección adecuada antes de que sea tarde.

El tipo de indicador que se utilice en esta perspectiva dependerá en gran medida de las características de la organización, el modelo de negocio que se tenga definido y la propuesta de valor que se determine como óptima, pero en líneas generales podrían pertenecer a esta los siguientes indicadores: niveles de satisfacción del cliente, número de quejas, plazos de respuesta, índices de repetición de compra, etc.

#### Perspectiva de procesos internos

En esta categoría deberemos identificar aquellos objetivos que aportan a la cadena de valor que lleva a conseguir los indicadores de la perspectiva de cliente y, posiblemente, algunos que se relacionan directamente con la perspectiva financiera.

En la definición de esta perspectiva es especialmente importante seguir el orden y no abordarla antes de haber enfocado muy bien las dos anteriores. Si no lo hacemos así nos estaremos orientando en el cómo en lugar del para qué, qué es lo que nos acercará realmente a los objetivos. **Procesos internos:** ¿Cuáles son las fortalezas? ¿Cómo nos destacamos?

Con esta base, a pesar de que la perspectiva de procesos del BSC dependerá en su totalidad de las peculiaridades de la organización y su modelo productivo, podemos decir que podrán existir indicadores relacionados con procesos de innovación, operativos y relacionados con el valor añadido del producto / servicio que se comercialice. Algunos ejemplos podrían ser: Costes de desarrollo / producción, tiempos de respuesta a quejas y reclamaciones, márgenes de producción, mermas y desperdicios, etc.

#### Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Para llegar a cumplir con los indicadores operativos de la perspectiva de procesos, los indicadores de la perspectiva de cliente y los de la financiera, lo normal es que se necesite formación, capital humano, sistemas e infraestructura, mejoras en la cultura organizacional. ¿Cómo se puede continuar mejorando y fortaleciendo la propuesta de valor ?

Los indicadores que se desglosan en esta perspectiva están relacionados con las competencias de las personas y de la organización en su conjunto, con alianzas clave, estructura y cultura organizacional, pudiendo ser indicadores como: retención del talento, formaciones recibidas en ciertas materias, recursos tecnológicos disponibles, etc.

Esta última perspectiva se debe afrontar pensando en el largo plazo ya que no solo deben aportarnos al cumplimiento de los objetivos e indicadores fijados en el BSC si no que se quedarán como activos (humanos o materiales) y nos aportarán en futuros objetivos, indicadores e iniciativas.

El CMI, se caracteriza por ser una herramienta a largo plazo, con visión de futuro, analiza el entorno, es flexible, permite el desarrollo de la creatividad, participan todas las personas que son parte de la empresa y se tienen en cuenta los indicadores.



Fuente: economipedia <https://economipedia.com/definiciones/cuadro-de-mando-integral-balanced-scorecard.html>. 2021

Para el correcto control y seguimiento de cada objetivo relevante se debe establecer su o sus KPI (Key Performance Indicator) o Indicador Clave del Desempeño. Según Kaplan y Norton la cantidad de KPI no debería superar los 7 por perspectiva. Lo que nos lleva a que para un adecuado CMI lo recomendable es no superar los 27 indicadores.

Por tanto un KPI debe ser clave, debe permitir el correcto control del proceso y su “no control” lleva a la descompensación del proceso y por tanto su alineamiento con la estrategia de la organización. Solo los indicadores considerados KPI formarán parte del Cuadro de Mando Integral.

Pero, ¿cómo deben ser unos correctos objetivos e indicadores? Un objetivo o un indicador debe ser SMART

(S)Específico: que la audiencia, la variable y la cantidad de cambio están claramente identificados.

(M)Medible: que se puede identificar un método para medirlo.

(A)Alcanzable: que se pueda lograr con los recursos o capacidades disponibles o puestos a disposición.

(R) .Realista / Relevante: que es posible obtener el nivel de cambio reflejado en el objetivo.

(T) Acotado en el tiempo: que se ha establecido un periodo de tiempo en el que se debe completar.

Después de esto habría que mostrar esos KPI y sus rangos de estado de la forma más visual, gráfica y entendible posible para crear el interfaz del CMI.



¿Cómo realizarlo, es decir como hacer un CMI formado por objetivos SMART y por indicadores?

Recordamos que los objetivos SMART dirigen los esfuerzos estratégicos de una empresa para que sean específicos, medibles, alcanzables, relevantes y a tiempo. Los criterios SMART, por lo tanto, te ayudan a distinguir los objetivos eficaces de los que no lo son.

1. Tienen que ser específicos (Specific), Deben ser lo más delimitados posibles y tienen que ser acordes con tu negocio, responden a la pregunta ¿qué queremos conseguir?
2. Medibles (Measurable). Lo que no se puede medir no vale, nos tienen que proporcionar un valor numérico, es decir, los KPIs.

3. Alcanzables (Achievable), realizables, es decir, que no nos volvamos locos con intentar alcanzar objetivos desmesurados, lo razonable y lógico prima, nuestros objetivos tienen que ser ambiciosos pero posibles con la situación externa e interna de la compañía.
4. Reales (Realistic) tenemos que poder alcanzarlos, como decíamos en el punto anterior con los recursos materiales y humanos con los que cuente nuestra empresa.
5. Que se cumplan en un determinado periodo de tiempo (Time-related), es obvio, tenemos que ajustar los objetivos a cumplir a un periodo, con el fin de poder *pivotarlos* o desecharlos si no se alcanzan.

#### Paso a paso de en la ideación de objetivos SMART

1. Establecer el objetivo específico, qué queremos alcanzar con nuestra empresa o marca o producto..., un objetivo realmente específico incluye qué quieres lograr, cómo quieres realizarlo y quiénes serán los responsables. Además, define hacia quiénes se dirige tu objetivo, ya que puede ser hacia un público conocido, hacia nuevos mercados o, incluso, hacia tus colaboradores.
2. Personalizar el Objetivo, para esto es conveniente realizar un análisis DAFO (herramienta 3 ) y haberlo convertido en matriz CAME (herramienta 4) de nuestra empresa y así adaptarlo a lo que realmente necesitamos.
3. Seleccionamos los KPIs para medir nuestros resultados, marcamos cifras que sean ambiciosas pero realistas por alcanzables
4. Creamos un calendario de acciones, marcamos fechas concretas para conseguir hitos de nuestro plan, y nos tenemos que preocupar de conseguirlos en esos plazos para que no se nos distorsione el plan.

#### Unos ejemplos prácticos de objetivos para convertirlos en SMART

1. Visitas a la WEB
  1. Aumentar el tráfico a nuestra web (Específico) S
  2. Conseguir un 15% de visitas (Medible) M
  3. Doblamos la producción de contenido y su difusión (Alcanzable) A
  4. Hablamos de temas relacionados con el nuevo producto que vamos a lanzar (Real) R
  5. Lo queremos conseguir en un plazo de un mes (Plazo) TA
2. Aumentar las ventas en un 25% (de 100.000€ a 125.000€) en los próximos 9 meses, ofreciendo nuestros nuevos productos a nuestros clientes recurrentes
  1. Aumentar las ventas en un 25% (Específico) S

2. 15%, de 100.000€ a 125.000€ (Medible) M
  3. Ofrecer nuestros nuevos productos a los clientes recurrentes (Alcanzable) A
  4. Retención de clientes y aumentar ventas (Realista) R
  5. 9 meses (Plazo) T
3. Aumentar la cantidad de cliente potencial (esto se llama leads cualificados) cualificados de 100 a 1000 en un período de 12 meses con la creación de 10 nuevas ofertas de contenido
    1. Aumentar la cantidad de leads cualificados (S)
    2. De 100 a 1000 (M)
    3. Con la creación de 10 nuevas ofertas de contenido (A)
    4. Aumentar las posibilidades de venta (R)
    5. En un período de 12 meses (T)
  4. Aumento de Tasa de clics en nuestra Newsletter
    1. Aumentar la tasa de clics de las newsletters. (S)
    2. Obtener un 15% más. (M)
    3. Email marketing y campañas enfocadas al *call to action*. (A)
    4. Aumentar las visitas a mi web. (R)
    5. Alcanzarlo en el primer semestre del año. (T)

Con estos ejemplos tenemos una muestra de lo que pueden ser los objetivos SMART. Cumpliendo con las tareas marcadas, los plazos, las herramientas a utilizar para medirlos. En el CMI se vuelcan las estrategias, objetivos, indicadores y metas, veamos cómo serían algunos (sólo hemos incluido perspectiva financiera).

		(S) Específico		Medible	METAS / OBJETIVOS CONCRETOS							
Perspectiva	Objetivo estratégico	Estrategia	Acción	Indicador de seguimiento (indicar fórmula) KPIs	minimo	medio	óptimo	Responsable	Plazo para alcanzar meta	¿es alcanzable?	¿es realista?	seguimiento
Financiera	Aumentar la rentabilidad	Aumentar ingresos	Aumentar número de ventas	% incremento	1%	2%	3%	Dpto.comercial	12 meses	Si	Si	
			Aumentar	aumento en términos	1	2	3	Dpto.co	12	Si	Si	

			número de clientes	absoluto de número de clientes				mercantil	meses			
		Disminuir los coste	Disminuir costes de ventas	% reducción	-3%	-2%	-1%	Dpto. costes	12 meses	Si	Si	
			Disminuir costes fijos	% reducción	-3%	-2%	-1%	Dpto. costes	12 meses	Si	Si	

Me he atascado... Te ofrecemos otra manera de entenderlo: Las 5W y los objetivos SMART

Otra visión de SMART son las 5W y 1H: When, Why, Where, Who, What y como último acompañante "How"

Nuestros objetivos tienen que identificar

1. ¿A quien van dirigidas?, cual es nuestro target
2. ¿ por qué queremos conseguir esos objetivos? ambiciosos pero reales, (mayor efecto red, subir las ventas, incrementar el número de clientes, más visitas a nuestra web, ...),
3. ¿qué queremos conseguir?,
4. ¿dónde los queremos conseguir (en redes sociales, en nuestra web, en nuestras tiendas físicas...)?,
5. ¿cuánto?, es decir, qué resultados con medición vamos a conseguir (1.000 leads, 100 ventas semanales...)
6. ¿cómo los vamos a conseguir?, tenemos que analizar nuestras fortalezas y debilidades y saber con los recursos con los que contamos.

[Para completar el CMI recomendamos este enlace](#)

[FIN](#)