
Implantación de un Cuadro de Mandos integral en una PYME

Trabajo final de carrera
de la licenciatura de ADE

Luis García Sáez



Índice

| | | |
|-------------|--|----|
| 1. | Introducción..... | 11 |
| 1.1. | Resumen del trabajo a realizar..... | 11 |
| 1.2. | Estado actual de la empresa..... | 12 |
| 1.3. | Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas..... | 12 |
| 2. | Introducción al Cuadro de mando integral..... | 17 |
| 2.1. | Introducción..... | 17 |
| 2.1.1. | Evolución hacia la era de la información..... | 20 |
| 2.1.2. | Orígenes del Cuadro de Mandos Integral..... | 22 |
| 2.2. | Pasos previos al desarrollo del Cuadro de mandos integral..... | 22 |
| 2.2.1. | Personal implicado en el Cuadro de Mandos Integral..... | 23 |
| 2.2.2. | Calendario..... | 24 |
| 2.3. | Desarrollo del cuadro de mandos integral..... | 25 |
| 2.3.1. | Planificación estratégica..... | 25 |
| 2.3.2. | Definición del sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa..... | 26 |
| 2.3.2.1. | <i>Análisis interno</i> | 26 |
| 2.3.2.1.1. | Descripción de la empresa..... | 27 |
| 2.3.2.1.2. | Instalaciones..... | 28 |
| 2.3.2.1.3. | Situación de los productos/servicios..... | 29 |
| 2.3.2.1.4. | Estrategia comercial..... | 31 |
| 2.3.2.1.5. | Estudio de la distribución de ventas..... | 31 |
| 2.3.2.1.6. | Estudio de la distribución de gastos..... | 34 |
| 2.3.2.1.7. | Análisis económico-financiero..... | 37 |
| 2.3.2.1.8. | Capacidad de producción..... | 43 |
| 2.3.2.1.9. | Recursos disponibles y nuevas necesidades..... | 43 |
| 2.3.2.1.10. | Estructura organizativa..... | 44 |
| 2.3.2.1.11. | Procesos internos..... | 45 |
| 2.3.2.1.12. | Sistemas de información..... | 46 |
| 2.3.2.2. | <i>Análisis Externo</i> | 47 |
| 2.3.2.2.1. | Conclusiones del análisis del entorno..... | 58 |
| 2.3.2.2.2. | Análisis de Porter..... | 59 |
| 2.3.2.2.3. | Análisis DAFO de la empresa..... | 65 |
| 2.3.2.2.4. | Desarrollo matriz DAFO..... | 67 |
| 2.3.2.3. | <i>Conclusión del análisis de la empresa</i> | 70 |

| | | |
|------------|--|-----|
| 2.3.3. | Los objetivos estratégicos | 72 |
| 2.3.3.1. | <i>Introducción</i> | 72 |
| 2.3.3.2. | <i>Determinación de los objetivos estratégicos</i> | 72 |
| 2.3.4. | Establecer la misión, los valores y la visión de la empresa..... | 73 |
| 2.3.4.1. | <i>La misión</i> | 73 |
| 2.3.4.2. | <i>Los valores</i> | 74 |
| 2.3.4.3. | <i>La visión</i> | 74 |
| 2.3.5. | Establecer las perspectivas sobre las que se basa el cuadro de mandos integral | 74 |
| 2.3.5.1. | <i>Perspectiva financiera</i> | 75 |
| | <i>Estrategias para la perspectiva financiera</i> | 77 |
| 2.3.5.1.1. | Estudio previo | 81 |
| 2.3.5.1.2. | Objetivos | 82 |
| 2.3.5.1.3. | Estrategia..... | 83 |
| 2.3.5.2. | <i>Perspectiva del cliente</i> | 84 |
| 2.3.5.2.1. | Estudio previo | 98 |
| 2.3.5.2.2. | Estrategia..... | 102 |
| 2.3.5.2.3. | Objetivos | 104 |
| 2.3.5.3. | <i>Perspectiva del proceso interno</i> | 106 |
| 2.3.5.3.1. | Estudios previos | 113 |
| 2.3.5.3.2. | Estrategia..... | 120 |
| 2.3.5.4. | <i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i> | 120 |
| 2.3.5.4.1. | Estudios previos | 121 |
| | <i>Competencias estratégicas</i> | 122 |
| | <i>Tecnologías estratégicas</i> | 124 |
| | <i>Clima para la acción</i> | 125 |
| 2.3.5.4.2. | Objetivos | 125 |
| 2.3.5.4.3. | Estrategia..... | 125 |
| 2.3.6. | Desarrollar los indicadores | 126 |
| 2.3.6.1. | <i>Selección de los indicadores</i> | 126 |
| 2.3.6.1.1. | Criterios de selección de indicadores | 126 |
| 2.3.6.1.2. | Número de indicadores | 127 |
| 2.3.6.1.3. | Características de los indicadores | 127 |
| 2.3.6.2. | <i>Objetivos estratégicos e indicadores según la perspectiva</i> | 127 |
| 2.3.6.2.1. | <i>Perspectiva financiera</i> | 127 |

| | | |
|------------|---|-----|
| 2.3.6.2.2. | Perspectiva del cliente..... | 128 |
| 2.3.6.2.3. | Perspectiva del proceso interno..... | 128 |
| 2.3.6.2.4. | Perspectiva del aprendizaje y del crecimiento | 129 |
| 2.3.7. | Desarrollo del mapa estratégico | 130 |
| 3. | Propuesta de actuación | 133 |
| 3.1.1. | Formular metas y seleccionar las iniciativas..... | 133 |
| 3.1.2. | Establecimiento de metas | 135 |
| 3.1.3. | Las iniciativas..... | 136 |
| 3.1.3.1. | <i>Introducción</i> | 136 |
| 3.1.3.2. | <i>Desarrollo de las iniciativas</i> | 136 |
| 3.1.3.3. | <i>Establecimiento de las iniciativas</i> | 139 |
| 3.1.3.4. | <i>Descripción de las iniciativas</i> | 141 |
| 3.1.4. | Desarrollo de un plan de acción..... | 151 |
| 3.1.5. | Implementación del cuadro de mandos integral..... | 152 |
| 4. | Conclusiones..... | 157 |
| 5. | Bibliografía..... | 159 |
| Anexo I. | Encuesta de satisfacción al cliente..... | 161 |

Índice de ilustraciones

| | |
|--|-----|
| <i>Ilustración 1 - Impacto de curso de formación en las distintas áreas de la empresa.....</i> | 17 |
| <i>Ilustración 2 - Proceso de formulación del Cuadro de Mandos Integral</i> | 19 |
| <i>Ilustración 3 - Perspectivas del Cuadro de Mandos Integral</i> | 20 |
| <i>Ilustración 4 - Emplazamiento de la empresa</i> | 28 |
| <i>Ilustración 5 - Distribución de la tienda de Fercandao, S.L.....</i> | 29 |
| <i>Ilustración 6 - Balance de situación junio ´09. Fuente: Propia</i> | 38 |
| <i>Ilustración 7 - Organigrama de la empresa. Fuente: elaboración propia</i> | 45 |
| <i>Ilustración 8 - Proceso de compras. Fuente: elaboración propia</i> | 45 |
| <i>Ilustración 9 - Situación geográfica de Buñol. Fuente: IVE.....</i> | 48 |
| <i>Ilustración 10 - Evolución demográfica de Buñol. Fuente: IVE.....</i> | 48 |
| <i>Ilustración 11 - Estructura poblacional de Buñol. Fuente: IVE</i> | 49 |
| <i>Ilustración 12 - Situación geográfica de la Hoya de Buñol. Fuente: IVE.....</i> | 51 |
| <i>Ilustración 13 - Evolución PIB en España y zona Euro. Fuente: INE.....</i> | 54 |
| <i>Ilustración 14 - Evolución IPC General e IPC Subyacente. Fuente: www.ipcblog.es.....</i> | 55 |
| <i>Ilustración 15 - Evolución de los tipos de interés. Fuente: www.iseguros.es</i> | 56 |
| <i>Ilustración 16 - Evolución paro. Fuente: INE.....</i> | 57 |
| <i>Ilustración 17 - Evolución acumulada del paro. Fuente: INE.....</i> | 58 |
| <i>Ilustración 18 - Estructura del análisis de Porter. Fuente: Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (Michael E. Porter).....</i> | 59 |
| <i>Ilustración 19 - Análisis DAFO. Fuente: Ventaja competitiva (Michael E. Porter).....</i> | 66 |
| <i>Ilustración 20- Desarrollo del análisis DAFO. Fuente: Análisis DAFO</i> | 68 |
| <i>Ilustración 21 - Temas estratégicos para la perspectiva del cliente. Fuente: Implantando y gestionando el Cuadro de Mandos Integral</i> | 77 |
| <i>Ilustración 22 - Figura 25. Fórmula ciclos de caja. Fuente: Apuntes ADE</i> | 81 |
| <i>Ilustración 23 - Desarrollo del mapa estratégico para la perspectiva financiera. Fuente: elaboración propia.....</i> | 84 |
| <i>Ilustración 24 - Resumen estrategia de excelencia operacional. Fuente: Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral</i> | 94 |
| <i>Ilustración 25 - Resumen estrategia de intimidad con el cliente. Fuente: Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral</i> | 94 |
| <i>Ilustración 26 - Resumen estrategia de liderazgo de producto. Fuente: Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral</i> | 95 |
| <i>Ilustración 27 - Indicadores centrales. Fuente: Proceso de creación de un Cuadro de Mandos Integral</i> | 97 |
| <i>Ilustración 28 - Indicadores de actuación. Fuente: Proceso de creación de un Cuadro de Mandos Integral</i> | 97 |
| <i>Ilustración 29 - Resumen estrategia de intimidad con el cliente. Fuente: Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral</i> | 103 |
| <i>Ilustración 30 - Cadena de valor de la empresa. Fuente: Elaboración propia.....</i> | 106 |
| <i>Ilustración 31 - Procesos clave de la cadena de valor según estrategia. Fuente: Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral.....</i> | 107 |
| <i>Ilustración 32 - Proceso de compra. Fuente: Elaboración propia.....</i> | 118 |

Ilustración 33 - Áreas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia..... 120

Ilustración 34 - Áreas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia..... 122

Ilustración 35 - Pantalla principal CMI. Fuente: Elaboración propia..... 153

Ilustración 36 - CMI, Perspectiva del cliente. Fuente: Elaboración propia 153

Ilustración 37 - Ampliación ventas clientes existentes de la perspectiva financiera. Fuente: Elaboración propia 154

Ilustración 38 - CMI, Perspectiva del cliente. Fuente: Elaboración propia 155

Ilustración 39 - CMI, Perspectiva del proceso interno. Fuente: Elaboración propia..... 156

Ilustración 40 - CMI, Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento. Fuente: Elaboración propia..... 156

Índice de gráficas

| | |
|--|------------|
| <i>Gráfica 1 - Representación de la opinión del cliente. Fuente: Encuesta satisfacción cliente '09</i> | <i>30</i> |
| <i>Gráfica 2 - Ventas 07-09 Fuente: Propia</i> | <i>32</i> |
| <i>Gráfica 3 - Distribución de las ventas Fuente: Propia.....</i> | <i>34</i> |
| <i>Gráfica 4 - Gastos 07-09 Fuente: Propia.....</i> | <i>35</i> |
| <i>Gráfica 5 - Distribución de gastos. Fuente: propia</i> | <i>36</i> |
| <i>Gráfica 6- Composición del balance de la empresa para ejercicio 2.009. Fuente: elaboración propia.....</i> | <i>40</i> |
| <i>Gráfica 7 - Evolución de la población de la provincia de Valencia con respecto a la Hoya de Buñol. Fuente: IVE.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Gráfica 8 - Distribución de las acciones de BUINFER. Fuente: e-informa.....</i> | <i>63</i> |
| <i>Gráfica 9 - Evolución de ventas de SIJA, S.L. Fuente: e-informa.....</i> | <i>64</i> |
| <i>Gráfica 10 - Evolución de ventas de AROSA-DISUMIN, S.L. Fuente: e-informa.....</i> | <i>65</i> |
| <i>Gráfica 11 - Evolución de ventas de UTILE Y RODAMIENTOS, S.L. Fuente: e-informa ...</i> | <i>65</i> |
| <i>Gráfica 12- Distribución ventas 1er sem 2009. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>99</i> |
| <i>Gráfica 13 - Distribución de ventas por tipo de cliente. Fuente: Elaboración propia...</i> | <i>114</i> |
| <i>Gráfica 14 - Grafica satisfacción del cliente. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>163</i> |

Índice de tablas

| | |
|--|------------|
| <i>Tabla 1 - Resultados empresa 07-09. Fuente: Propia.....</i> | <i>37</i> |
| <i>Tabla 2 - Análisis de balance según masas patrimoniales. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>38</i> |
| <i>Tabla 3 - Ratios de liquidez. Fuente: Elaboración propia.</i> | <i>41</i> |
| <i>Tabla 4 - Ratios de endeudamiento, ejercicio 2.009. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Tabla 5 - Ratios de cobros, pagos y almacén 2009. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Tabla 6 - Evolución de la distribución sectorial en Buñol. Fuente: IVE.....</i> | <i>49</i> |
| <i>Tabla 7- Desarrollo de las Fortalezas y Debilidades. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>66</i> |
| <i>Tabla 8 - Desarrollo de las oportunidades y amenazas. Fuente: Elaboración propia. ...</i> | <i>67</i> |
| <i>Tabla 9- Tabla 9. Desarrollo de las posibles estrategias a partir del DAFO. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>69</i> |
| <i>Tabla 10 - Ejemplo de compañías líderes del producto. Fuente: Elaboración propia</i> | <i>89</i> |
| <i>Tabla 11 - Ejemplo de compañías líderes en cercanía al cliente. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>91</i> |
| <i>Tabla 12 - Ejemplo de compañías líderes en excelencia operacional. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>93</i> |
| <i>Tabla 13 - Tabla para la valoración de los clientes. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>101</i> |
| <i>Tabla 14 - Clasificación de los clientes por importancia. Fuente: Elaboración propia .</i> | <i>102</i> |
| <i>Tabla 15 - Habilidades actuales por puesto de trabajo. Fuente: Elaboración propia ..</i> | <i>123</i> |
| <i>Tabla 16 - Habilidades requeridas por puesto de trabajo. Fuente: Elaboración propia.</i> | <i>124</i> |
| <i>Tabla 17 - Relación de objetivos, indicadores y metas. Fuente: Elaboración propia. ...</i> | <i>136</i> |
| <i>Tabla 18 - Relación de objetivos, metas e iniciativas. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>141</i> |
| <i>Tabla 19 - Horario adaptado al cliente. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>148</i> |
| <i>Tabla 20 - Tabla 17. Principales iniciativas. Fuente: Elaboración propia.</i> | <i>152</i> |
| <i>Tabla 21 - Encuesta satisfacción. Fuente: Elaboración propia.....</i> | <i>162</i> |



1. Introducción

1.1. Resumen del trabajo a realizar

El presente trabajo ha sido realizado por un estudiante de la licenciatura de ADE (administración y dirección de empresas) de la Universidad Politécnica de Valencia. Dicho trabajo se enmarca dentro de la normativa establecida para un trabajo de final de carrera, para ello cumple una serie de requisitos:

- Poner en práctica los conocimientos adquiridos durante la licenciatura de ADE.
- Intentar innovar mediante un proyecto por el cual, mediante varios modelos de análisis, la misma empresa sea capaz de crear un modelo o guía para conseguir sus propios objetivos.
- Desarrollar y ampliar los diversos modelos de análisis estudiados en la licenciatura.
- Aplicar un plan estratégico en una empresa dedicada al suministro industrial.

En estas líneas se describe el proceso de creación de un Cuadro de Mandos Integral para una micro-pyme dedicada al sector del suministro industrial. Es decir, detallaremos el proceso mediante el cual una empresa implanta un cuadro de mandos integral como sistema de gestión.

Para ello analizaremos el estado actual de la empresa y de su entorno, competidores, etc. Determinaremos donde quiere llegar la empresa en un futuro y como quiere conseguirlo, determinando así la estrategia que debe seguir la empresa. Analizaremos la empresa desde cada perspectiva del cuadro de mandos integral para alinear ésta a la estrategia e implantaremos el cuadro de mandos integral para cerciorarnos que dicha estrategia se está siguiendo y que se están logrando los objetivos marcados.

1.2. Estado actual de la empresa

Actualmente la empresa goza de buena salud, aunque se ha visto envuelta en la situación económica actual, por lo que ha decidido realizar algunos cambios para poder adaptarse mejor a esta nueva situación.

Es por ello que se ha decidido la implantación del cuadro de mandos integral para la gestión, ya que los sistemas de medición internos de la empresa son muy rudimentarios o inexistentes, como ya veremos en análisis más detallados posteriormente.

1.3. Objeto del TFC y justificación de las asignaturas relacionadas

La elección y estudio de la empresa real Fercandao, S.L. tiene su origen en el interés propio en el sector del suministro industrial.

El periodo trabajado en dicha empresa, y la cercanía con el sector me ha motivado para la decisión de buscar soluciones a los problemas que surgen en esta empresa y en general en las empresas con características similares de este u otro sector.

La iniciativa surge tras observar los cambios que se están dando en el entorno de la empresa, y la necesidad de esta para adaptarse a dichos cambios para su supervivencia.

Por ello, para lograr dicha supervivencia es fundamental conseguir implantar una estrategia que guíe a la empresa para así lograr el éxito de esta, orientándola hacia la creación y mantenimiento de ventajas competitivas.

Pero para poder realizar dicha tarea, se debe de conocer en profundidad su propio negocio, así como las capacidades y debilidades de éste, el sector en el que

operan, así como su evolución, para poder prever los cambios que se dan y por adaptar su estrategia a dichos cambios.

Se pretende con esto mejorar la situación del negocio y establecer unas pautas a seguir para encauzar y coordinar los esfuerzos hacia la mejora de la situación de la empresa en el mercado. Para ello la empresa dispondrá de los medios necesarios a su alcance.

El TFC se puede dividir en dos partes, la primera en la que se hace un estudio de la empresa y su entorno, y de una segunda parte en la que se indican los pasos a seguir para la implantación del Cuadro de Mandos Integral como sistema de gestión. Sin embargo la metodología que se ha empleado durante todo el trabajo ha sido la misma, tal como se describe a continuación:

- Se ha establecido una serie de pasos para lograr el propósito del trabajo.
- En cada paso se ha hecho una introducción teórica de éste donde se muestra lo que se va a hacer, y las posibles formas de actuar.
- Posteriormente se realiza la aplicación práctica de la teoría acorde a la situación de la empresa.
- Finalmente se realiza un resumen de los trabajos que debe de realizar la empresa.

Para el establecimiento de los pasos a seguir me he basado en los libros que se indican en la bibliografía, especialmente en *Implantando y gestionando el Cuadro de Mandos Integral* de Nils-Göran Olve, Jan Roy y Magnus Wetter y *Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando* de Eduardo Andreu Alabarta y Rafael Martínez-Vilanova Martínez.

Para la introducción teórica, ya se han utilizado todos los libros mencionados en la bibliografía.

Y por último, para la parte práctica se ha realizado una investigación más profunda, obteniendo la información necesaria por distintas vías, como son:

- Información que he adquirido de la empresa en este tiempo trabajado.
- Estancia in situ para conocer cada proceso de la empresa
- Entrevistas con el gerente y los empleados de la empresa
- Acceso total a la información más sensible de la empresa
- Encuestas realizadas a los clientes
- Internet (Cámara de Comercio, E-informa, INE, IVE, etc).

Durante la elaboración del TFC he utilizado varios conocimientos de varias asignaturas de la licenciatura de administración y dirección de empresas, como pueden ser:

- **Dirección Comercial:** debido al enfoque del trabajo con la clientela de la misma, ya que una de las perspectivas está directamente enfocada a ésta, la dirección comercial es de especial interés a la hora de establecer las pautas de comunicación y la información necesaria para llevar la tarea a cabo.
- **Dirección estratégica y política de la empresa:** debido a la naturaleza del trabajo, se deben de establecer unas estrategias y unos objetivos para la realización de éste, y especialmente, al tratarse de una PYME, donde nunca se había establecido ningún tipo de estrategia, los conocimientos de dirección estratégica son especialmente útiles para el establecimiento de las estrategias, los objetivos y las metas, y para la obtención de ventaja competitivas.
- **Contabilidad general y analítica:** se han utilizado los conocimientos adquiridos en dicha asignatura para el análisis de la situación económico-financiera de la empresa mediante el uso de ratios.

- **Economía de la empresa (I) y (II):** Durante el TFC se desarrollan conceptos como son los distintos departamentos y niveles en los que esta dividida la empresa.
- **Recursos humanos:** El cuadro de mandos integral considera los recursos humanos como un factor estratégico de la empresa, tomándolo como uno de los principales activos a la hora de elaborar las estrategias.
- **Dirección de proyectos empresariales:** El TFC que se va a realizar es un proyecto dentro de una empresa en el que se va a trabajar con calendarios y recursos de personal y económicos, por lo que una buena planificación y ejecución del proyecto será indispensable.
- **Sistemas integrados de información para la gestión:** El cuadro de mandos integral es un sistema de información en sí, por lo que todo el proyecto está relacionado con esta asignatura, especialmente el apartado de procesos internos, donde se detallan y mejoran los sistemas de información internos de la empresa.



2. Introducción al Cuadro de mando integral

2.1. Introducción

Normalmente, para gestionar una empresa se tenía en cuenta solo el control financiero de ésta, pero una empresa está formada por muchas más cosas que sus finanzas, es por ello, que con la necesidad de medir este tipo de activos surgió como herramientas el Cuadro de Mandos Integral, en el cual se pueden gestionar otros activos de la empresa no menos importantes que el financiero y que son de vital importancia para el futuro de ésta en el entorno en el que se mueve. De esta forma, es posible ligar estos otros activos a la estrategia de la empresa, y así, de esta forma, se pueden lograr ventajas competitivas a largo plazo. Esta propiedad del Cuadro de Mandos Integral la podemos apreciar en la figura 1.

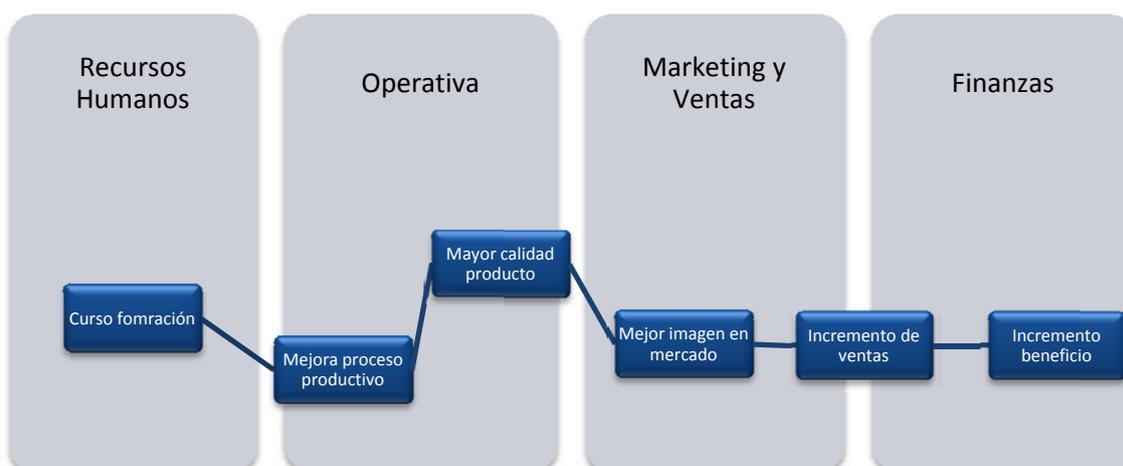


Ilustración 1 - Impacto de curso de formación en las distintas áreas de la empresa

Por supuesto el fin de la cadena no tiene por qué ser el incremento del beneficio, ya que puede ser cualquier otro área de la empresa, como la mejora de la calidad o la disminución de las mermas en la producción.

Una de las características más importantes del Cuadro de Mandos Integral es la simplicidad con la que de un solo vistazo somos capaces de observar, controlar y tomar

decisiones a medida que pasa el tiempo y de una forma mucho más ágil que desde una perspectiva sólo financiera.

Otra característica importante es que se puede medir el valor que crean las distintas unidades de negocio para sus clientes y la forma en la que se deben de potenciar las capacidades internas y las inversiones en personal, etc. Además, gracias a la perspectiva financiera también mantiene el interés a corto plazo.

Pero el Cuadro de Mandos Integral aporta otras muchas ventajas, como pueden ser:

a) Aclarar y traducir o transformar la visión y la estrategia

Ya que para la implantación del Cuadro de Mandos Integral es indispensable que cada miembro de la empresa sea consciente de la visión y actúe según la estrategia seleccionada.

b) Planificar, establecer objetivos y alinear las iniciativas estratégicas

El Cuadro de Mandos Integral causa un impacto mayor cuando se utiliza para cambiar la organización de la empresa. La gerencia de la empresa debe establecer unos objetivos a 3-5 años vista, que si se consiguen, transformarán la empresa, como puede ser un aumento del 150% de las ventas en cinco años, etc. Para alcanzar dichos objetivos financieros, primero se deben de identificar los objetivos necesarios orientados hacia los clientes (suelen ser satisfacción o sobrepasar expectativas de los clientes), procesos internos y de formación y crecimiento.

Una vez establecidos dichos objetivos, la gerencia debe establecer un tiempo de respuesta a los objetivos e iniciativas para la reingeniería.

c) Mejorar la formación estratégica de los empleados:

Debido al establecimiento de objetivos a corto plazo para obtener unos resultados, cada empleado de la empresa comprenderá como afecta su puesto, y como alinear su esfuerzo a la estrategia de la empresa.

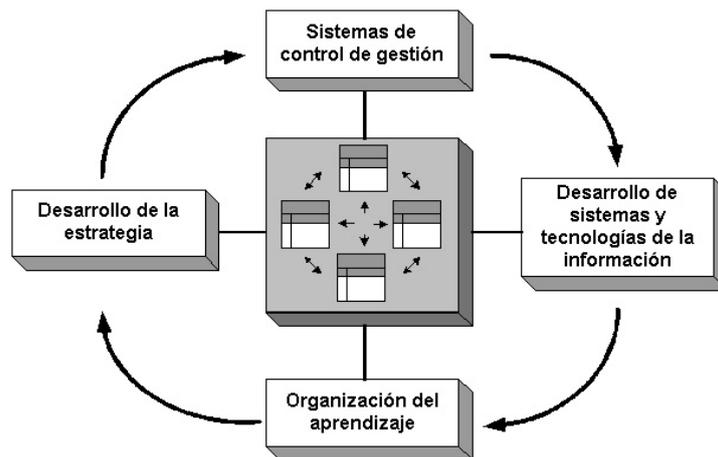


Ilustración 2 - Proceso de formulación del Cuadro de Mandos Integral

El Cuadro de Mandos Integral original fue creado por Norton y Kaplan, en el cual nos basaremos para la implantación en nuestra pyme. Dicho cuadro contempla cuatro tipos de perspectivas de las que obtener indicadores para su gestión, según podemos observar en la Figura 3:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva del crecimiento y aprendizaje



Ilustración 3 - Perspectivas del Cuadro de Mandos Integral

Basándonos en la idea original de Norton y Kaplan, en nuestro modelo para la pyme desarrollaremos otros grupos de indicadores dentro de cada perspectiva que se adapten mejor a este tipo de empresa.

Todos estos indicadores están dirigidos a disponer de información antes de que los resultados se produzcan. Por ello, para cada perspectiva se diseñarán y seleccionarán distintos grupos de indicadores, para que a medida que pasa el tiempo, y de acuerdo con nuestra estrategia deseada, seamos capaces de tomar decisiones a partir de los resultados de los indicadores de cada perspectiva, y así corregir las desviaciones que se puedan dar con respecto a nuestra estrategia de una manera rápida y segura.

2.1.1. Evolución hacia la era de la información

Durante la era industrial de 1850 a 1975 las empresas lograban el éxito en función lo bien que practicaban las economías de escala y más aún las que eran capaces de implantar una nueva tecnología rápidamente. Durante este período se desarrollaron sistemas de control financiero (ROCE), pero con la llegada de la era de la información, esto sistemas se volvieron obsoletos en muchos de sus fundamentos, ya que por ejemplo las compañías no podían obtener una ventaja competitiva sostenible solamente con la aplicación de una nueva tecnología y una buena gestión de activos y pasivos financieros, sino que también hace falta una buena gestión de los activos intangibles.

Las empresas de la era de la información se basan sobre unas hipótesis fundamentales:

- **Funciones cruzadas:** incorporan procesos integrados que cruzan las funciones tradicionales, es decir, combina los beneficios de la especialización procedentes de la pericia funcional con la velocidad, eficiencia y calidad de los procesos integrados.
- **Los vínculos con los clientes y proveedores:** en vez de producir acorde unos planes de producción, la tecnología nos permite que sea el cliente el que realiza el pedido, y mediante un sistema integrado, todas las unidades de la cadena de valor obtengan mejoras en costes, calidad y tiempos de respuesta
- **Segmentación de los clientes:** las empresas de la era de la información, a diferencia de las de la era industrial deben aprender a satisfacer las demandas de sus diferentes segmentos de clientes sin incurrir en costes por alta diversificación de productos.
- **Escala global:** las fronteras nacionales ya no son una barrera, por lo que para obtener unos rendimientos adecuados, las grandes empresas deben de tener clientes en todo el mundo.
- **Innovación:** el ciclo de vida de los productos se acorta cada vez más, por lo que tener una ventaja competitiva en una tecnología, no implica serlo en la siguiente. De esta manera se deben anticipar las empresas a las necesidades de los clientes.
- **Empleados de nivel:** En la era industrial habían dos tipos de trabajadores, los intelectuales (ingenieros y gerentes) y los que producían directamente los productos, sin utilizar su mente, solo su físico. Esto ha cambiado en la era de la información, debido principalmente a la automatización de las máquinas, ya que ahora aportan ideas y sugerencias a la vez que controlan y solucionan problemas de producción.

2.1.2. Orígenes del Cuadro de Mandos Integral

Los orígenes del cuadro de mandos integral se podrían buscar en el “tableau de Bord”, utilizado en Francia en los años sesenta, ya que este tablero incorporaba diversos ratios para el control financiero de la empresa. Pero sin embargo, el prime Cuadro de Mandos Integral se encuentra en 1990, cuando el Norton Institute patrocinó un estudio sobre varias empresas llamado “La medición de los resultados en la empresa del futuro”.

Este estudio se basó en la creencia de que los actuales sistemas de medición basados en la contabilidad financiera eran obsoletos, y obstaculizaban la capacidad y la habilidad de las organizaciones para crear un futuro valor económico.

David Norton, director general de Notan Norton, fue el líder del estudio, y Robert Kaplan fue el asesor académico. Además, representantes de varias empresas, se reunieron bimestralmente durante 1990 para desarrollar un nuevo modelo de medición de la actuación. Estas reuniones condujeron al desarrollo de lo que hoy se denomina “Cuadro de Mandos Integral”.

2.2. Pasos previos al desarrollo del Cuadro de mandos integral

Antes de comenzar el desarrollo del cuadro de mandos integral, debemos previamente designar responsables para la implantación del cuadro de mandos integral, y dotarles de las herramientas y recursos necesarios para que éstos puedan realizar la tarea.

También se debe de establecer un calendario para la elaboración e implantación del cuadro de mandos integral, especificando cada parte del proceso los plazos que se deben de cumplir y quien son los encargados de cada uno.

2.2.1. Personal implicado en el Cuadro de Mandos Integral

Antes de poder comenzar el Cuadro de Mandos Integral, es necesario tener claros algunos principios básicos, como por ejemplo, que todas las personas implicadas en el mismo tengan un objetivo común. Para ello es importante definir el alcance del proyecto, y transmitir la importancia de éste al resto para trabajar todos por un objetivo común.

Por ello, a la hora de definir quién estará implicado en el proceso, e incluso en una pyme, no debe de haber solo una persona encargada del proceso, y además se debe hacer partícipe a mucha más gente de la organización de los beneficios del Cuadro de Mandos Integral. Sin embargo si que es aconsejable definir una persona responsable del proyecto, de llevar el día a día y de coordinar todos los implicados del mismo.

También deben dejar claro los encargados de implantar el Cuadro de Mandos Integral que más que un sistema de control para controlar a los empleados, es una herramienta a partir de la cual se podrán tomar decisiones futuras.

2.2.2. Calendario

Un paso importante antes de comenzar el Cuadro de Mandos Integral, es definir un calendario de actuaciones, ya que este es un proyecto que no se puede realizar en un momento, y además requiere un tiempo de planificación, un periodo de implantación y prueba, es más, incluso cuando esté terminado será conveniente tomar un tiempo para su modificación y realizar mejoras continuas.

Hay una característica muy importante de este proyecto, y es que no es un proyecto que comience y termine, sino que una vez realizado, estamos obligados a suministrarle datos, a utilizarlo y a actualizarlo.

Para poder tener una estimación más precisa del calendario que se va a seguir, es aconsejable dividir el proyecto en partes, y abordar así la creación de cada una de ellas por separado para luego unificarlas.

2.3. Desarrollo del cuadro de mandos integral

2.3.1. Planificación estratégica

Es aquí donde comienza realmente la labor que vamos a realizar en la empresa. La Planificación Estratégica es un proceso de evaluación de la naturaleza de una empresa, estableciendo objetivos a largo plazo, identificando metas y objetivos, y desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos.

Es una gran herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones, en torno día a día de la empresa y al camino que deben recorrer en el futuro para acoplarse a los cambios y demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones.

Planificando conseguimos lo siguiente:

Establecer la dirección a seguir por la empresa y sus unidades de negocio

Examinar, analizar y discutir sobre las diferentes alternativas posibles.

La Planificación facilita la posterior toma de decisiones

Supone mayores beneficios y menores riesgos

La Planificación Estratégica comienza dando respuesta a estas tres preguntas:

1. ¿Dónde estamos hoy?

Análisis del Entorno y situación

Análisis Interno

Análisis de la Competencia

2. ¿Dónde queremos ir?

Objetivos y Metas a largo plazo

3. ¿Cómo podemos llegar a donde queremos ir?

Comprender el Mercado

Comprender la Competencia Negocio

Diseñar las Estrategias apropiadas

Tras definir la estrategia, ésta irá ejecutándose a lo largo del tiempo, y muy posiblemente se den cambios con respecto a lo esperado, es aquí donde el Cuadro de Mandos Integral nos permite ver estas divergencias y tomar medidas para corregirlas.

2.3.2. Definición del sector, describir su desarrollo y el papel de la empresa

Para el desarrollo de este apartado, realizaremos un estudio interno y otro externo, para posteriormente hacer una matriz DAFO y sacar las conclusiones necesarias.

2.3.2.1. Análisis interno

En el análisis internos vamos a analizar las principales áreas de la empresa, para ello comenzaremos con una breve descripción de la empresa y de su entorno más cercano. Posteriormente analizaremos la situación de los productos, la estrategia comercial, los recursos disponibles y las nuevas necesidades y las capacidades de producción.

Con este análisis trataremos de descubrir dos aspectos críticos en la empresa, las debilidades y las fortalezas. Para descubrir tales aspectos, debemos analizar los recursos económicos, la tecnología, qué buscan nuestros clientes, la estructura organizativa, si ésta afecta al logro de los objetivos y los sistemas de información.



2.3.2.1.1. Descripción de la empresa

La empresa es una ferretería industrial dedicada al suministro de productos varios a sus clientes, principalmente industria. Está ubicada en la población de Buñol, con buenos accesos a la empresa y buenos servicios en la zona. Como atractivos de la zona en la que se encuentra la empresa podemos contar con un colegio, una clínica, parada de bus urbano e interurbano, varios restaurantes, un supermercado de la marca Mercadona, S.A. además de diversos comercios como panadería, papelería, frutería, etc.

Cabe destacar que el empresa pertenece a una cooperativa de ferreteros en la que puede centralizar la mayor parte de sus compras, otorgándole dicha cooperativa grandes ventajas frente a sus competidores.

Los datos más relevantes son:

Denominación social: Fercandao, S.L.

Dirección: Av. Música, 1

46360 Buñol (Valencia)

Teléfono/fax: 962501059/962503265

Dirección web: www.elcandao.com

CIF: B97531966

Fecha constitución de la empresa:

Fecha cambio a S.L.:

Forma jurídica: sociedad de responsabilidad limitada

Número de empleados: 12



Ilustración 4 - Emplazamiento de la empresa

2.3.2.1.2. Instalaciones

La empresa cuenta con varias instalaciones, la principal está ubicada en el mismo emplazamiento que su razón social, y es un bajo comercial de 400 m² aproximadamente, además cuenta con otro bajo de unos 150 m² dividido en dos plantas de 75 m² cada una unidas por un ascensor-montacargas situado a escasos metros del emplazamiento principal. También se debe considerar como almacén de la empresa uno situado a unos 5 Km. de la empresa en las instalaciones de un cliente, de los cuales es encargada la empresa de gestionar totalmente el almacén.

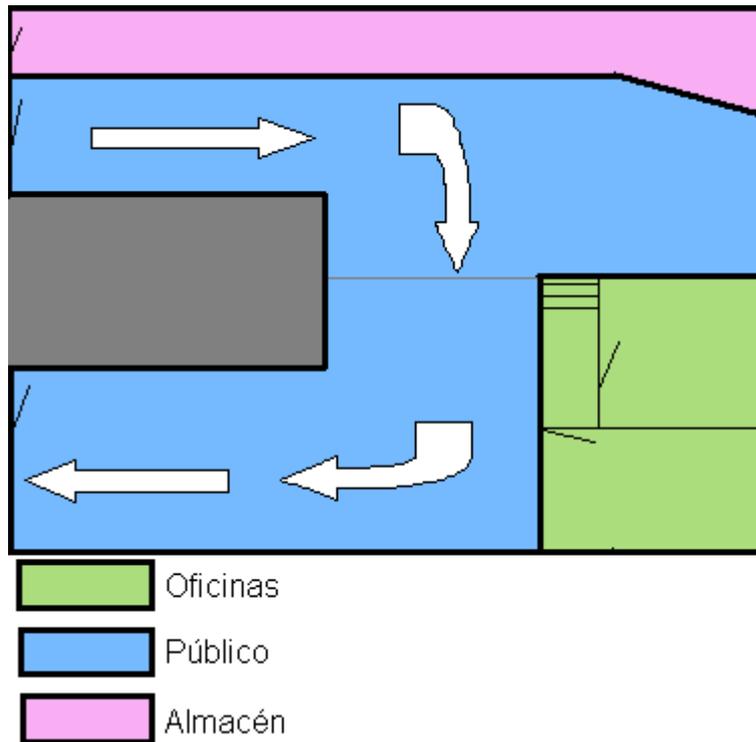


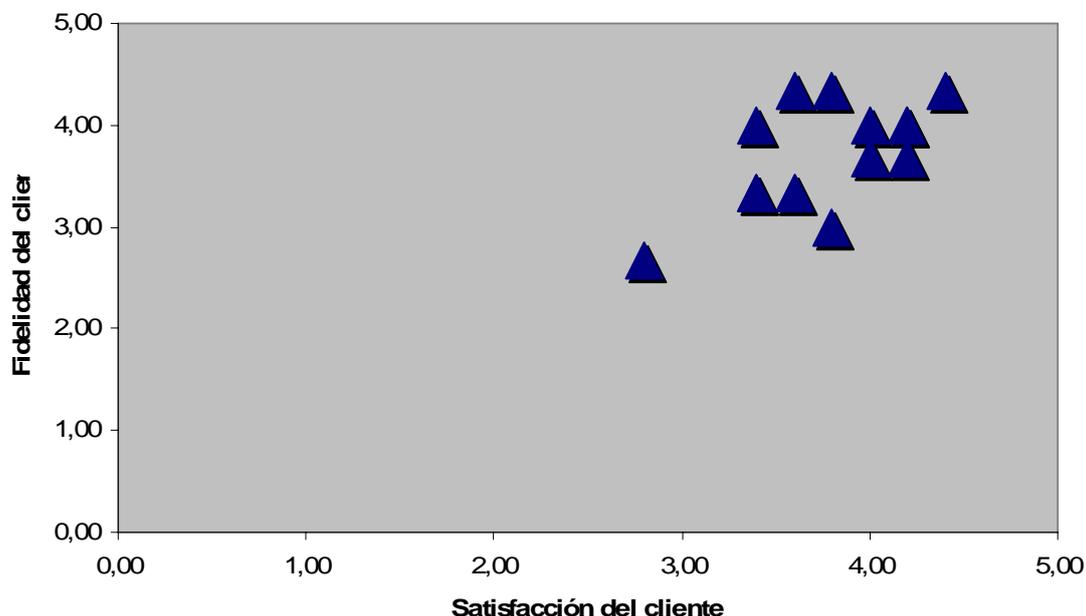
Ilustración 5 - Distribución de la tienda de Fercandao, S.L.

2.3.2.1.3. Situación de los productos/servicios

La empresa es dominante en la zona en la medida que sus capacidades le permiten. Sus servicios son muy valorados por sus clientes según la última encuesta realizada, como se muestra a continuación.

También goza de una amplia gama de productos, siendo mayor que la de todos sus competidores, aunque no es capaz de satisfacer todas las necesidades de sus clientes y en ciertas áreas los competidores nos llevan ventaja, ya que los clientes demandan productos que actualmente la empresa no es capaz de servir a un precio competitivo.

Encuesta opinión al cliente



Gráfica 1 - Representación de la opinión del cliente. Fuente: Encuesta satisfacción cliente '09

Como se puede observar, la mayor parte de los clientes sitúan la empresa dentro de unos intervalos considerados como muy favorables.

Se han detectado tres nichos de mercado que la empresa podría ocupar sin incurrir en grandes costes.

Uno es la venta de material de hostelería, es decir, la venta a bares y restaurantes de la zona, ya que la empresa que se dedica a esto está pasando por unos momentos difíciles y éstos mismos clientes han sido los que han comentado a la empresa la posibilidad de que ésta sea quien suministre los productos, siempre y cuando sean de calidad parecida a los actuales.

Otra posibilidad de negocio es la estampación de serigrafías. Dicho hueco se ha detectado debido a la mala actuación de un proveedor de este material, por lo que la

empresa se ha planteado hacer una integración vertical y asumir las funciones de este proveedor.

Y por último, el comercio electrónico. Se ha realizado un breve estudio sobre las posibles empresas competidoras y actualmente no hay gran competencia en ese sector. Estudiando a los competidores, se ha detectado que éstos tienen un bajo “pagerank” por lo que superarlos no sería una tarea complicada. También se debería estudiar la venta por ebay.

2.3.2.1.4. Estrategia comercial

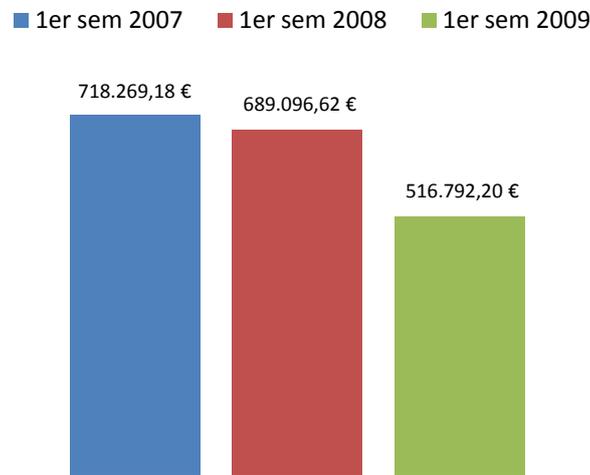
Aunque no estaba propiamente descrita a los empleados, todos ellos tienen conciencia de cual es. Su estrategia se basa en satisfacer completamente a sus clientes para así crear una alta fidelización cliente-proveedor, aunque principalmente está orientada al cliente profesional.

Dicha estrategia le ha funcionado a la empresa durante varios años, y siempre ha seguido la misma estrategia. Por ello, uno de los impulsores a la implantación del Cuadro de Mandos Integral es la de poder adaptar su estrategia a este entorno actual y cambiante y sobretodo a los clientes potenciales actuales.

2.3.2.1.5. Estudio de la distribución de ventas

Como se presenta a continuación, vemos las ventas del primer semestre del año para los años 2007, 2008 y 2009. Esto lo hemos analizado así para poder obtener la evolución de las ventas más reciente posible.

Ventas 1er semestre



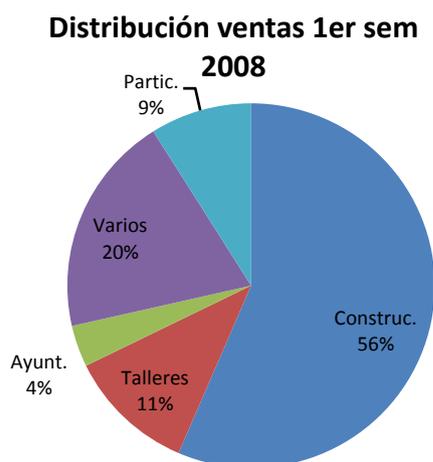
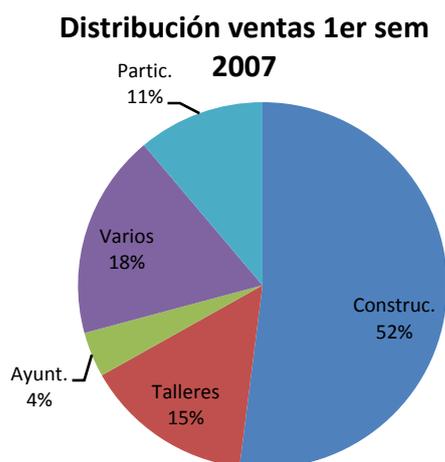
Gráfica 2 - Ventas 07-09 Fuente: Propia

Como se puede ver en la gráfica, la situación actual de la economía ha afectado fuertemente a las ventas de la empresa ya que se han reducido entorno al 25% las ventas, siendo este descenso especialmente pronunciado en el 2009.

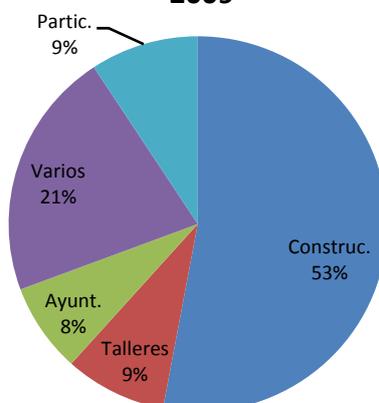
Es por ello que vamos a analizar la distribución de las ventas por tipología de cliente, para poder apreciar quien ha sufrido más el impacto económico actual. Dicho análisis solo valdrá para ver quién ha sufrido especialmente la crisis, ya que al estar porcentualizado, no se aprecian los descensos de ventas. El siguiente análisis de la distribución de ventas se han realizado también para los años 2007, 2008 y 2009. Para ello vamos a separar los clientes en:

- **Construcción:** Empresas que dependen únicamente de la construcción, como pueden ser fabricas de cemento, hormigones, constructoras, etc.
- **Talleres:** En talleres englobamos a cualquier empresa que disponga de taller propio para trabajar y que no dependa totalmente de la construcción. Aquí englobamos a talleres mecánicos, de calderería, carpinterías, talleres eléctricos, etc.

- Ayuntamientos: Hemos realizado una distinción en este apartado, ya que en el 2009 éstos han sido los que más han incrementado sus ventas, posiblemente motivadas por las ayudas del gobierno orientadas al gasto público.
- Varios: En varios englobamos al resto de profesionales de varios sectores que no hemos podido englobar en los apartados anteriores.
- Particulares: Con particulares nos referimos a compras realizadas por no profesionales y que son pagadas al contado. Es decir, son ventas realizadas en mostrador que ingresan directamente a caja.



Distribución ventas 1er sem 2009



Gráfica 3 - Distribución de las ventas Fuente: Propia

El tipo de cliente que más ha notado la empresa que haya sufrido dicho impacto, han sido los talleres, con un descenso del 6% con respecto al 2007, ya que fueron, según testimonios de la empresa los primeros en notar la aparición de la crisis.

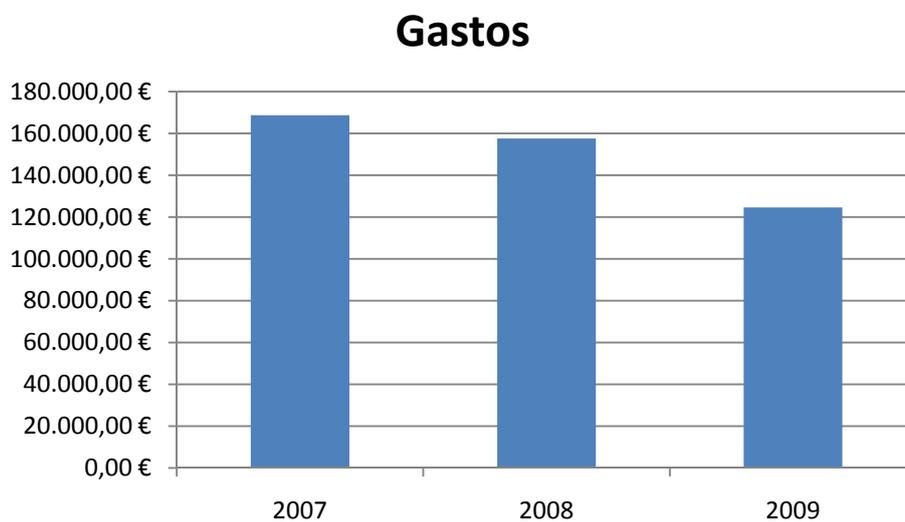
Sin embargo, la construcción, y al contrario de lo que se podía esperar, solo ha reducido un 3%, pasando del 56% al 53%.

Como se puede apreciar, solo los ayuntamientos y varios han aumentado su porcentaje. Posiblemente esto se deba en el primer de los casos a las ayudas del gobierno para éstos, y en el segundo casos, a que varias de estas empresas no se habrán visto tan afectadas por la crisis, por lo que sus ventas toman mayor valor en el total de la empresa.

2.3.2.1.6. Estudio de la distribución de gastos

Para estudiar los gastos en que incurre la empresa, primero veremos su evolución para 2007, 2008 y 2009, y posteriormente veremos como se han distribuido en cada año. Para analizar los gastos de la empresa, se han tenido en cuenta todos los

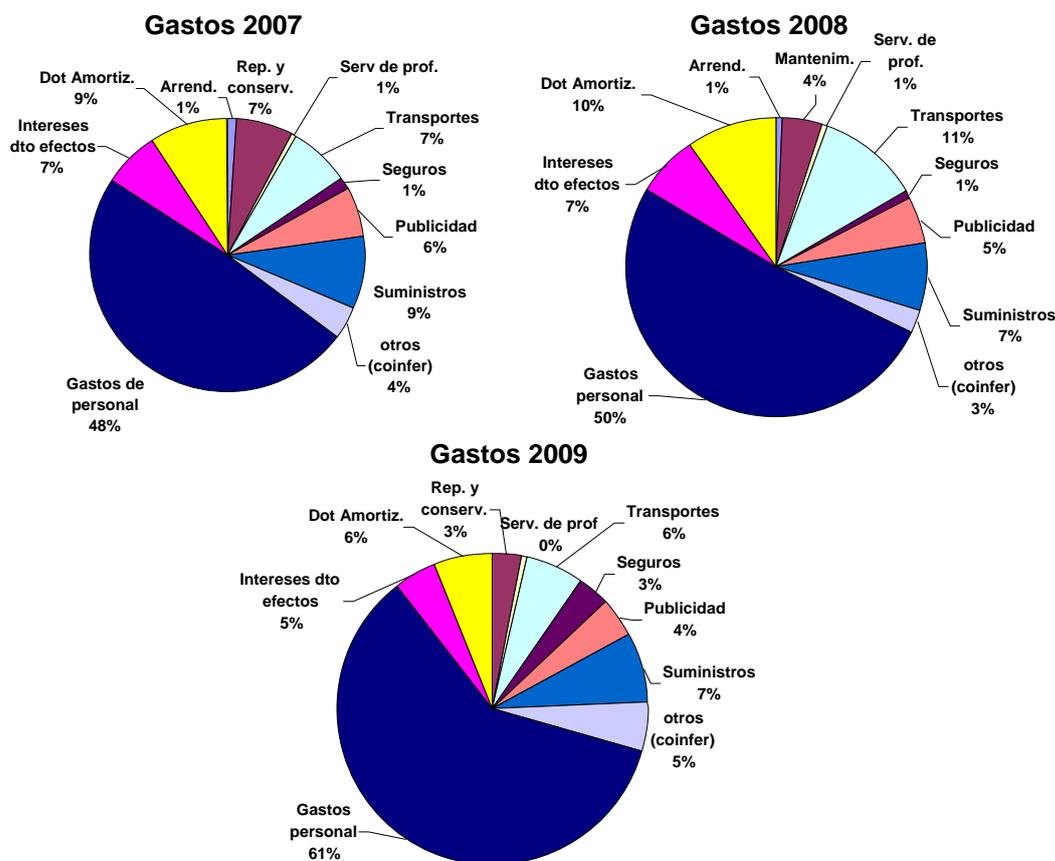
gastos exceptuando los de aprovisionamientos. Todos los datos están tomados a 30 de junio de su respectivo año.



Gráfica 4 - Gastos 07-09 Fuente: Propia

Como se puede apreciar en la tabla, los gastos han ido disminuyendo progresivamente, sufriendo un descenso más pronunciado en el 2009. Dicho descenso se debe a la reducción de plantilla progresiva que comenzó en 2008 y que ha finalizado con la reducción de tres personas menos su actual plantilla.

En el siguiente análisis podremos ver con más detalle el porcentaje de gastos con respecto al 100% de ese año.



Gráfica 5 - Distribución de gastos. Fuente: propia

Como principal característica de las gráficas que hemos visto, se aprecia un claro aumento porcentual del gasto en personal, a pesar de la reducción realizada en plantilla. El resto se mantiene prácticamente igual, con ligeros cambios de poca importancia, ya que se han reducido los gastos en un porcentaje parecido por igual.

Por lo que se puede observar, que si la empresa desea mantener la estructura de gastos de años anteriores, todavía debería realizar algún ajuste en la plantilla, siempre y cuando dichos ajustes no pongan en peligro el buen funcionamiento de esta.

2.3.2.1.7. Análisis económico-financiero

Vamos a comenzar el análisis financiero de la empresa de la manera más simple posible, ingresos-gastos, para ver la evolución de éstos en el tiempo y la situación actual.

| | 2007 | | 2008 | | 2009 | |
|----------------|---------------------|------------|--------------------|-----------|--------------------|-----------|
| Ventas | 660.931,32 € | | 690.862,04 € | | 519.651,40 € | |
| Compras | 512.526,59 € | 78% | 491.150,72 € | 71% | 341.005,38 € | 66% |
| Gastos | 168.695,00 € | 26% | 157.570,21 € | 23% | 136.636,90 € | 26% |
| BAII | -20.290,27 € | -3% | 42.141,11 € | 6% | 42.009,12 € | 8% |

Tabla 1 - Resultados empresa 07-09. Fuente: Propia

Como se puede observar en la tabla, las ventas con respecto al año anterior han disminuido en torno a un 25%, cifra mas que importante, pero que viene dada por la situación económica actual. Sin embargo, la empresa mantiene los beneficios en 2009, e incluso mejora la rentabilidad, eso sí, a costa de reducir el stock acumulado. Por lo que podemos ver a primera vista que la empresa a tomado las medidas necesarias para afrontar la situación económica actual.

Sin embargo, el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias nos aportan mucha más información de la que aparentemente podemos observar, para ello los analizaremos detenidamente siguiendo los distintos métodos aplicables y analizándola para ver si goza de buena salud.

En la siguiente figura podemos ver el balance de situación de la empresa a fecha 30 de junio del 2009. El balance se ha totalizado para trabajar mejor con las masas y ver de manera más intuitiva los valores que las componen.

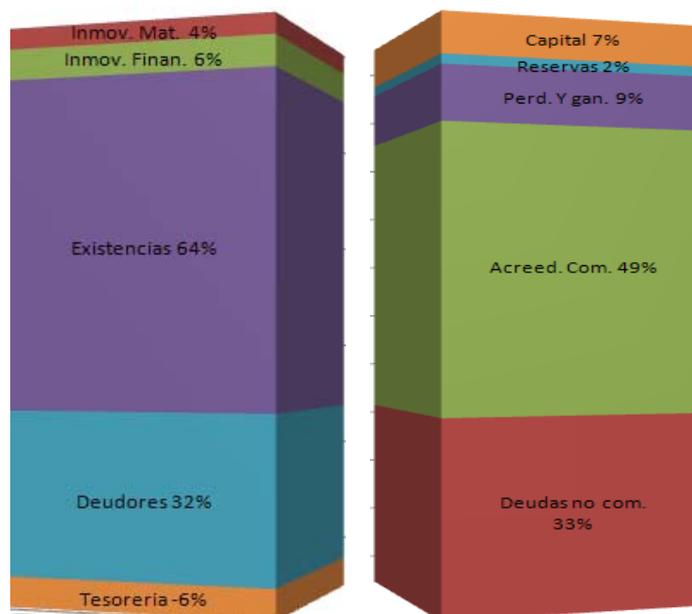


Ilustración 6 - Balance de situación junio '09. Fuente: Propia

En primer lugar estudiaremos la composición de las masas patrimoniales, que quedaría de la siguiente forma:

| MASA | % | MASA | % |
|---------------------|---------------|------------------------|---------------|
| Activo fijo | 10 | No exigible | 18 |
| Existencias | 64 | Exigible a largo plazo | 33 |
| Realizable | 32 | Exigible a corto plazo | 49 |
| Disponible | -6 | | |
| TOTAL ACTIVO | 100,00 | TOTAL PASIVO | 100,00 |

Tabla 2 - Análisis de balance según masas patrimoniales. Fuente: Elaboración propia.

A partir de esta tabla trataremos de determinar el equilibrio económico de la empresa, comprobando si se cumplen las siguientes ecuaciones:

$$\text{ACTIVO CIRCULANTE} = 2 * \text{EXIGIBLE A CORTO PLAZO}$$

Observamos que no se cumple la igualdad, pues el activo circulante es 90%, mientras que dos veces el exigible a corto plazo es 98%. De este no cumplimiento podemos advertir que la empresa necesita liquidez para hacer frente a los pagos a corto plazo. Hay que tener en cuenta que la empresa hasta hace pocos años era un autónomo, y éste ha creado una sociedad limitada. Debido a esto, gran parte de la deuda se debe al antiguo propietario, y aunque está considerada contablemente en la empresa como deuda a corto plazo, sería una deuda a largo plazo ya que el pago de todo este material se realiza poco. Gran parte de este exceso es debido a que la empresa ha hecho una gran compra de material para depositarlos en el almacén de un cliente y se espera recuperar en breve la inversión, ya que son artículos de gran rotación. Otra posible solución, si la inversión realizada en el cliente no resulta todo lo rentable que se pensó en su momento, se puede refinanciar la deuda y pasar la deuda a largo plazo.

Desde luego este es un aspecto a tener muy en cuenta como evoluciona, ya que de éste depende en parte la evolución de la empresa.

$$\text{REALIZABLE} + \text{DISPONIBLE} = \text{EXIGIBLE A CORTO PLAZO}$$

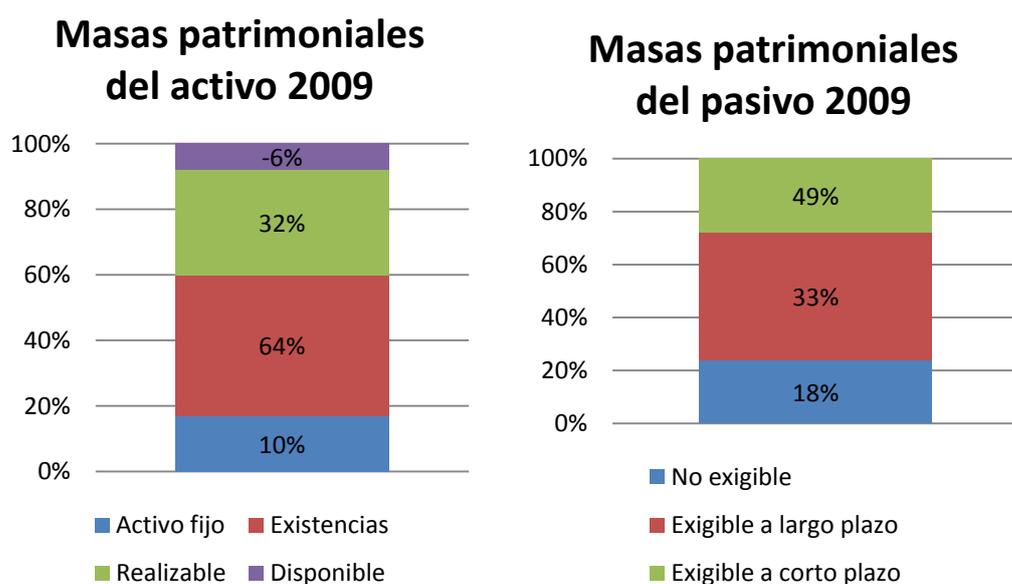
La suma del realizable y el disponible (26%) tampoco se equipara al exigible a corto plazo (49%), lo que confirma la falta de liquidez que sufre la empresa.

$$\text{CAPITALES PROPIOS} = (40 - 50) \% \text{ PASIVO TOTAL}$$

El porcentaje de fondos propios es un 18%, lo que nos indica una fuerte descapitalización, debida en gran medida a la creación de la nueva empresa

FERCANDAO, S.L. por parte del antiguo propietario, a quien se le debe la mayor parte del exigible como ya comentamos antes.

Otra forma de poder ver si la distribución patrimonial del activo y del pasivo es la adecuada es a través de la representación gráfica de las masas.



Gráfica 6- Composición del balance de la empresa para ejercicio 2.009. Fuente: elaboración propia

De estos se desprende información como que al cubrir el pasivo fijo al activo fijo y una parte del activo circulante, el **Fondo de Maniobra** es positivo (F.M. se mide como Activo Circulante – Pasivo Circulante, o Pasivo Fijo – Activo Fijo) y por tanto la empresa está en una buena situación económica aparente, más adelante estudiaremos los ratios más detalladamente.

A continuación vamos a elaborar un detallado estudio del balance y de las cuentas anuales mediante el uso de diferentes ratios.

| RATIOS LIQUIDEZ | FÓRMULA | VALOR |
|------------------------|------------------------------------|--------------|
| De liquidez | $A.C./ \text{Exig. c/p} = 1,5 - 2$ | 1,83 |
| De tesorería | $(R+D)/ \text{Exig. c/p} = 1$ | 0,53 |
| De disponibilidad | $D / \text{Exig. c/p} = 0,3$ | -0,12 |
| Fondo de maniobra | $F.M./ \text{Activo} = 0,5 - 1$ | 0,41 |

Tabla 3 - Ratios de liquidez. Fuente: Elaboración propia.

El ratio de liquidez nos muestra que la empresa goza de demasiado líquido para las deudas a corto plazo que debe de afrontar, ya que supera en gran medida el intervalo aconsejado de 1,5 a 2. Pero recordamos que la empresa tiene un sobrestock para algunos clientes, por lo que este ratio es poco fiable.

Como se puede apreciar con el ratio de tesorería, la empresa va a tener problemas de pago a corto plazo, por lo que tendrá que pasar deuda de corto a largo plazo para poder afrontar los pagos con garantías.

Esto se aprecia perfectamente en el ratio de disponibilidad, que es negativo. Lo que implica unos problemas de pago inminentes por los que la empresa deberá tomar medidas.

El fondo de maniobra no está dentro de los intervalos óptimos (0,5 – 1), pero a pesar de eso, no es negativo.

Vamos a ver el estado de endeudamiento de la empresa para ver la viabilidad de ésta y la posibilidad de ésta de pasar parte de la deuda a corto plazo a largo plazo.

| RATIOS ENDEUDAMIENTO | FÓRMULA | VALOR |
|-----------------------------|--|--------------|
| De endeudamiento | Deuda/ Pasivo = 0,4- 0,6 | 0,21 |
| De autonomía | Capitales propios/ Cap. Perman. = 0,7 -1,5 | 0,36 |
| De calidad de la deuda | Exig. c/p/ exig. Total | 1,48 |
| De gastos Fº sobre ventas | Gtos Fº/ Vtas. < 0,04 | 0,02 |
| Coste de la deuda | Gto. Fº/ deuda con coste | 0,03 |

Tabla 4 - Ratios de endeudamiento, ejercicio 2.009. Fuente: Elaboración propia.

De los valores anteriores extraemos una serie de conclusiones como los insuficientes fondos propios, debido a la deuda que soporta la empresa con el anterior dueño, por lo que este dato no debe alarmarnos. Que los gastos financieros tienen un buen margen y que sobre las ventas lo siguen teniendo, pero sobretodo que la deuda a corto plazo es imposible de satisfacer, por lo que tendrá que pasar deuda de corto plazo a largo.

| RATIOS DE COBROS, PAGOS Y ALMACEN | FÓRMULA | 2007 | 2008 | 2009* |
|--|--|-------------|-------------|--------------|
| Plazo medio de almacén | $\frac{(((\text{existencias inicales} + \text{existencias finales}) / 2) / \text{compras}) * 365}{}$ | 112,76 | 135,27 | 224,17 |
| Plazo medio de cobro | $\frac{(((\text{clientes al comienzo de ejercicio} + \text{clientes al cierre de ejercicio}) / 2) / \text{ventas}) * 365}{}$ | 61,93 | 59,19 | 91,32 |
| Plazo medio de pago: | $\frac{(\text{saldo medio de proveedores} / \text{compra de materias primas}) * 365}{}$ | 91,13 | 70,56 | 74,94 |

Tabla 5 - Ratios de cobros, pagos y almacén 2009. Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la tabla, en el 2009 el plazo medio de almacen ha aumentado en casi cien dias con respecto al 2008. Esto se debe al stocaje que tiene que

asumir la empresa en el cliente que ya hemos mencionado anteriormente y que dicho stockaje debe aumentar anualmente a medida que se le van concediendo nuevos artículos.

Una vez estudiadas las cuentas anuales, vamos a realizar algunas propuestas de mejora para mejorar la situación económico-financiera de la empresa.

Ante la falta de fondos propios, la empresa debería hacer una ampliación de capital para evitar la fuerte descapitalización que sufre actualmente y que en un futuro puede afectar de manera negativa a la empresa como puede ser en la concesión de créditos.

La empresa tiene principalmente un problema de tesorería a muy corto plazo, por lo que tendrá que pedir algún tipo de crédito para pasar esa deuda a corto plazo a largo plazo, o contabilizar la deuda con el anterior dueño como largo plazo y así solventar sus problemas de pago inminentes. Es por ello que a pesar de estar muy endeudada la empresa, no corre peligro.

2.3.2.1.8. Capacidad de producción

Actualmente, la empresa ha sufrido los efectos de la recesión económica y por tanto ha tenido que efectuar reducciones de plantilla, eliminando dos puestos de trabajo. Sin embargo, la empresa está actualmente cerca de su límite, debido a las bajas en los puestos de trabajo.

2.3.2.1.9. Recursos disponibles y nuevas necesidades

En cuanto a los recursos disponibles podemos destacar:

- 3 vehículos comerciales
- Local comercial de 400m²
- Almacén de 120m²

- Pertenencia a una central de compras con más de 150 socios
- 10 empleados
- Gran variedad de proveedores por producto

Y en lo referente a las nuevas necesidades se debería mencionar:

- Necesidad de una mejor red comercial
- Necesidad de un almacén mayor
- Necesidad de inclusión en nuevos productos y servicios
- Necesidad de personal (para red comercial)

2.3.2.1.10. Estructura organizativa

La organización de la empresa es como se describe a continuación. El gerente es el encargado de las tareas administrativas, mientras que dos empleados se dedican a las compras para todo el almacén. Estos gestores de compras también realizan tareas de ventas cuando los pedidos lo requieren, es decir, cuando necesitan una atención especial. Esto se hace de esta manera para reducir el número de errores y dotar a la empresa de una mayor flexibilidad. La logística está compuesta por dos trabajadores, uno es el encargado de gestionarla, mientras que el otro sería el encargado de llevarla a cabo, estando en continuo contacto con compras y ventas. Para las ventas hay tres trabajadores, los cuales se encargan de vender y tomar los pedidos de los clientes, para luego poder venderlos.

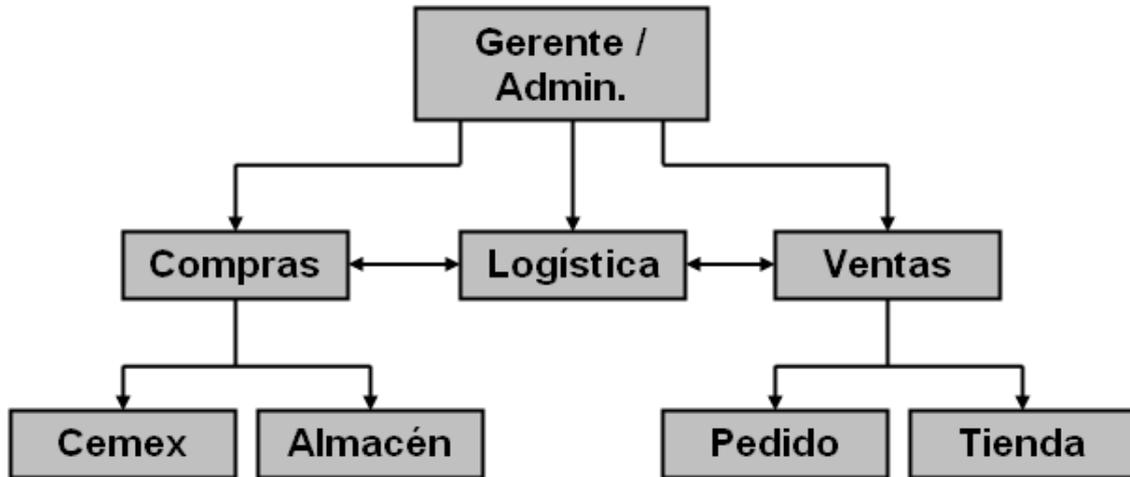


Ilustración 7 - Organigrama de la empresa. Fuente: elaboración propia

2.3.2.1.11. Procesos internos

Proceso interno de ventas

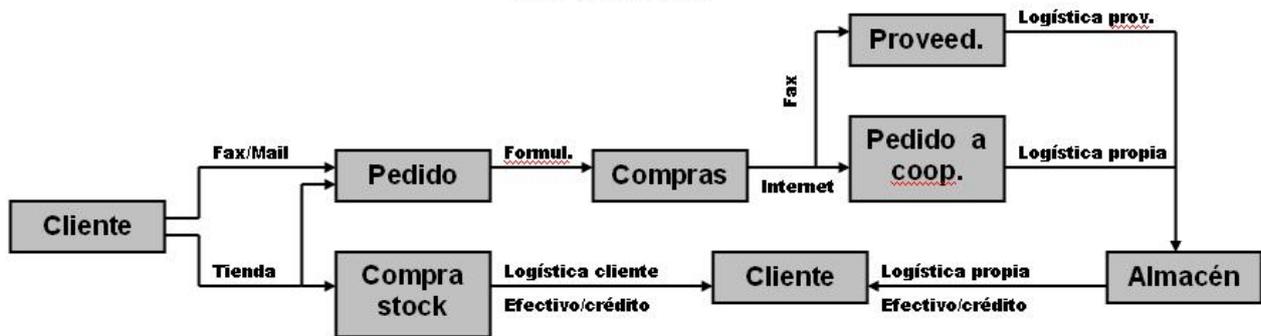


Ilustración 8 - Proceso de compras. Fuente: elaboración propia

En lo referente a los procesos internos, como se puede observar, es el cliente el que debe dar el primer paso para comprar, además, otro error que se da en la organización, es que los pedidos a veces no llegan al departamento de compras, lo que repercute en una venta perdida y lo que es más importante, crea una mala imagen al cliente.

2.3.2.1.12. Sistemas de información

Los sistemas de información de los que dispone la empresa son suficientes para la actividad que realiza. Es un programa hecho a medida para los 150 socios que pertenecen a la cooperativa, y que se va mejorando día a día con la ayuda de todos. Como inconveniente para que una modificación tenga lugar, el proceso es lento (2-3 meses)

2.3.2.2. Análisis Externo

El entorno de la empresa está constituido por todos los factores externos a la organización, que de una forma u otra puedan influir, directa o indirectamente, a corto y largo plazo. Es por ello que debemos estudiar el entorno próximo, así como los factores socio-culturales, políticos, etc. Dependiendo de la importancia de cada factor para la empresa se estudiarán en mayor o menor profundidad.

Entorno próximo

Fercandao, S. L. se encuentra situada en pleno centro comercial de Buñol, con una población de 9.273 habitantes y una superficie de 112,4 km², pero esta empresa extiende su red comercial a toda la comarca de La Hoya de Buñol, hablando pues de una población de 36.251 habitantes, una superficie total de 817,30 km² y un total de 9 municipios, que son: Alborache, Buñol, Cheste, Chiva, Dos Aguas, Godelleta, Macastre, Siete Aguas y Yátova.

La localidad de Buñol es un municipio de la comarca de La Hoya de Buñol, situado al este de la capital de provincia, Valencia. Como hemos mencionado anteriormente, cuenta con una población de 9.720 habitantes y una superficie de 112,4 km². Esta situada a 40 Km. al este de Valencia comunicada por la autovía A-3 Madrid-Valencia.

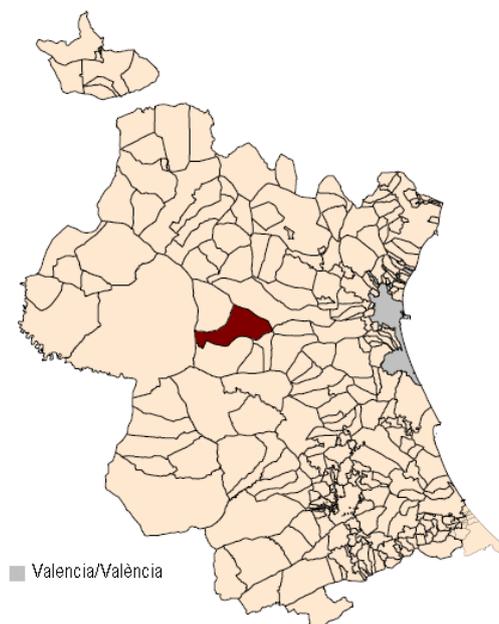


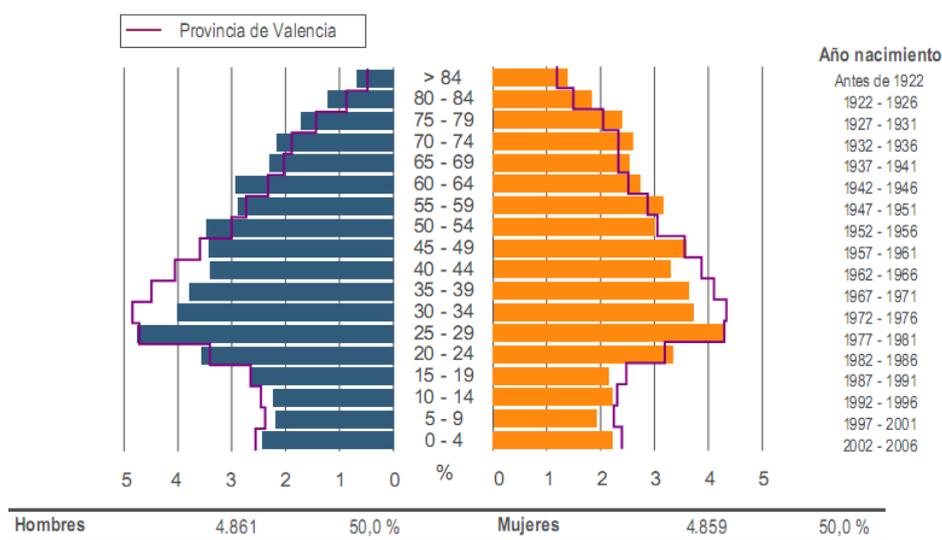
Ilustración 9 - Situación geográfica de Buñol. Fuente: IVE



Ilustración 10 - Evolución demográfica de Buñol. Fuente: IVE

La evolución de la población es positiva, debido principalmente al fenómeno de la inmigración y a un pequeño babyboom en 2006 y 2007, además se está dando un envejecimiento de esta superior a la media de la provincia de Valencia, tal y como podemos observar en la gráfica siguiente.

Estructura de la población - 1/1/2007



Indicadores demográficos

Ilustración 11 - Estructura poblacional de Buñol. Fuente: IVE

En lo referente al paro, este se ha reducido considerablemente, a partir de la apertura de unas nuevas instalaciones del grupo Martínez Lorient, que ha reducido drásticamente el paro de la industria. Sin embargo, otros sectores como el de servicios han crecido notoriamente.

| | Agricultura | Construcción | Industria | Servicios | Sin ocupación anterior |
|------|-------------|--------------|-----------|-----------|------------------------|
| 2006 | 2% | 11% | 34% | 44% | 9% |
| 2007 | 2% | 10% | 31% | 49% | 8% |
| 2008 | 2% | 12% | 24% | 57% | 4% |

Tabla 6 - Evolución de la distribución sectorial en Buñol. Fuente: IVE

De su reseña histórica podríamos destacar los primeros vestigios de asentamientos en Buñol se remontan hasta unos 50.000 años antes de nuestra época. Muy probablemente el nombre del pueblo venga de Bullon o Billon, que significaba fuente en íbero.

Buñol y toda su comarca se incorporó al Reino de Valencia a mediados del siglo XIII, durante la conquista de Valencia por Jaime I. La familia Mercader, una de las más representativas de Valencia, se vinculó a La Hoya de Buñol desde 1245 hasta 1836, en que el señorío pasó definitivamente a la Corona.

Al final del siglo XIX se producirá una gran expansión económica derivada de la mejora de las vías de comunicación, como de la vía férrea (1887). Se desarrollará la industria, tanto papelera (desde 1700), como textil hasta que aparecerán las cementeras, ya a principios del siglo XX (1917). Este bagaje hace que Buñol sea uno de los municipios con más tradición industrial de la provincia de Valencia y núcleo de unos de los movimientos obreros más clásicos y potentes.

Actualmente, la principal actividad económica de Buñol es la industria, en concreto, la fabricación de cemento, la industria alimentaria, el papel, la fabricación de maquinaria industrial y materiales de construcción, que ocupa casi al 50 % de la población activa del municipio; la construcción ocupa al 10'5 % de la población, y aunque el sector agrícola sigue ocupando un lugar importante, con cultivos como el algarrobo, almendros, frutales, olivos y vid, a esta actividad se dedica el 1'9 % de la población. Por último, el sector servicios da trabajo al 39'3 % de la población.

Su estratégico enclave y buen sistema de comunicaciones convierten a Buñol en un municipio con un gran futuro económico. Además, cuenta con el polígono industrial “el Llano”.

Polígono industrial “El llano”

El polígono industrial “El llano” es un polígono estratégicamente situado a la orilla de la A-3 a la altura de Buñol. En él se pueden encontrar más de 60 empresas y está en continuo desarrollo, ya que se están construyendo nuevas instalaciones continuamente para albergar a las empresas atraídas por el grupo Martínez Loriente, por lo que el

futuro industrial de este polígono está mas que asegurado. Además, podemos encontrar otras grandes empresas como son Prevalesa, Prelesa, Mafer, etc.

Entorno

El entorno próximo a la empresa es un entorno urbano residencial, compuesto por edificaciones de varias alturas, con un alto índice de concentración poblacional, además está situada frente a una sucursal de los supermercados Mercadona, S.A.

La comunicación con las poblaciones colindantes y con la capital de la provincia es buena. Buñol dispone de líneas de autobuses regulares que comunican todos los pueblos de la zona entre ellos y con Valencia, además también cruza la línea de tren de cercanías Utiel-Valencia que mejora las comunicaciones con Chiva, Cheste y Valencia.

La Hoya de Buñol

La Hoya de Buñol cuenta con 817,30 km², y una población de 36.251 habitantes, de los cuales un 50,9% son varones y un 49,1% son mujeres.

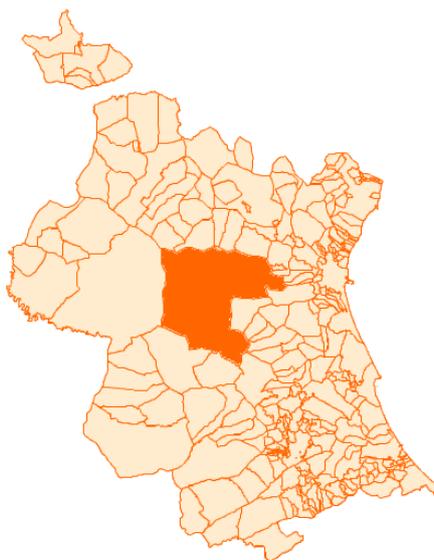
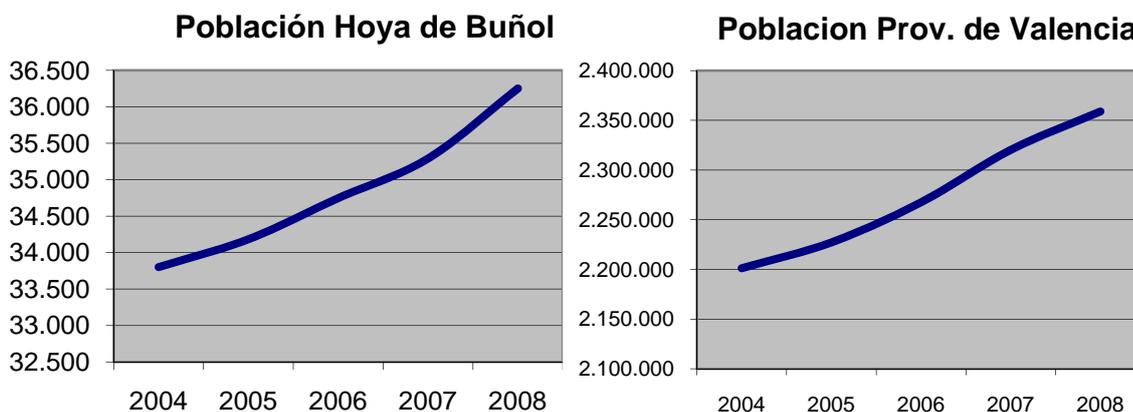


Ilustración 12 - Situación geográfica de la Hoya de Buñol. Fuente: IVE

El porcentaje de aumento de la población, como se puede observar en las siguientes figuras ha sido muy parecido al del resto de la provincia.



Gráfica 7 - Evolución de la población de la provincia de Valencia con respecto a la Hoya de Buñol. Fuente: IVE

Además, la Hoya de Buñol cuenta con tres grandes polígonos industriales, “El Llano” (Buñol), “La Pahilla” (Chiva) y “Castilla” (Chestre). El de Buñol ya lo hemos mencionado anteriormente, pero el de Chiva y Chestre se describen a continuación.

Polígono industrial “La Pahilla”

El Polígono Industrial La Pahilla dispone de una superficie aproximada de 600.000 m², de los cuales se destinan 410.729 m² a superficie industrial, seccionada en 242 parcelas y unos 60.000 m² destinados a equipamientos diversos.

En la actualidad todas las parcelas han sido adquiridas, aunque no se encuentran todas físicamente instaladas. Esta es la situación actual de las 116 empresas que han adquirido parcelas en el Polígono: empresas en actividad 79 (68.10 %), empresas en transformación 17 (14.65 %), empresas en transformación 6 (5.17 %) y empresas en parcela 14 (12.06 %).

Polígono industrial Castilla (Cheste)

El polígono está situado a la orilla de la A-3, cerca del circuito de velocidad “Ricardo Tormo”. Tiene una superficie aproximada de 500.000 m². Entre los ocupantes del polígono podemos destacar la empresa Martínez Lorient, Galesa, SPB, entre otros muchos.

Político

Los factores políticos no afectan en gran medida a la empresa, ya que solo podemos destacar las medidas de gasto público que se tomaron y que analizamos más adelante.

Económico

En cuanto a los factores económicos, éstos son importantes para el desarrollo del sector y por tanto para la consecución de los objetivos, así como el ciclo económico en el que se encuentre el país.

Actualmente nos encontramos en una situación económica de crisis internacional, se trata de un momento de paralización e incluso de recesión de la economía.

Unos de los problemas que tiene el modelo económico español es la baja productividad y una consecuente baja competitividad, derivado por diversas causas, como es por ejemplo un peso excesivo de la construcción en el PIB (sector con baja productividad y poca capacidad de innovación, con tendencia a suplir las inversiones de capital con bajos costes laborales); también se da en el modelo económico actual un nivel muy bajo de inversión en I+D.

Para poder estudiar la situación económica actual usaremos algunos instrumentos como son el PIB, la tasa de paro, el tipo de interés, etc.

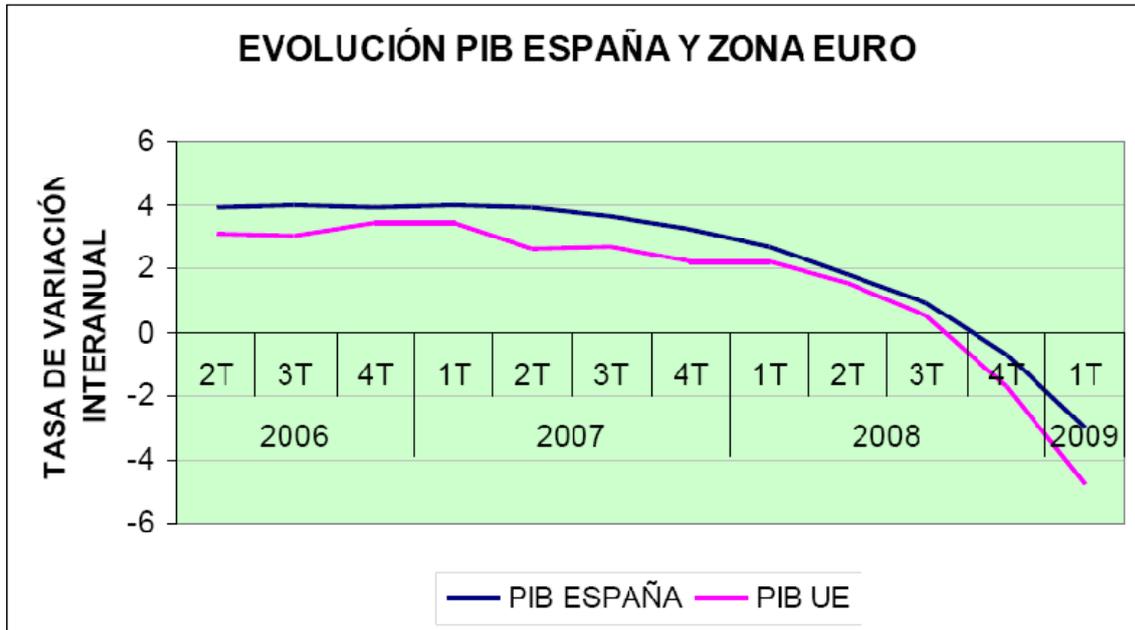


Ilustración 13 - Evolución PIB en España y zona Euro. Fuente: INE

Como puede observarse en la ilustración, el PIB español ha evolucionado negativamente, empezando dicha evolución en el tercer trimestre del 2007. También cabe destacar es cuando la tasa de variación interanual del PIB pasa a ser negativo, esto se produce en en el tercer trimestre del 2008. Dicha situación no se deba desde el primer trimestre de 1993. Hablando ya dentro del territorio español, la Comunidad Valenciana fue la que menor crecimiento tuvo en 2008, al contrario que el País Vasco que obtuvo un 2,1% siendo la que mayor tasa obtuvo.

Ahora vamos a ver la evolución que ha seguido el IPC general y el IPC subyacente. El índice de precios al consumo nos dicta los precios de la bolsa de la compra media, mientras que el subyacente nos muestra la misma cesta sin tener en cuenta los productos energéticos y los alimentos no elaborados, por lo que es más estable en el tiempo al eliminar las fuertes variaciones que sufre el petróleo y las frutas y verduras.

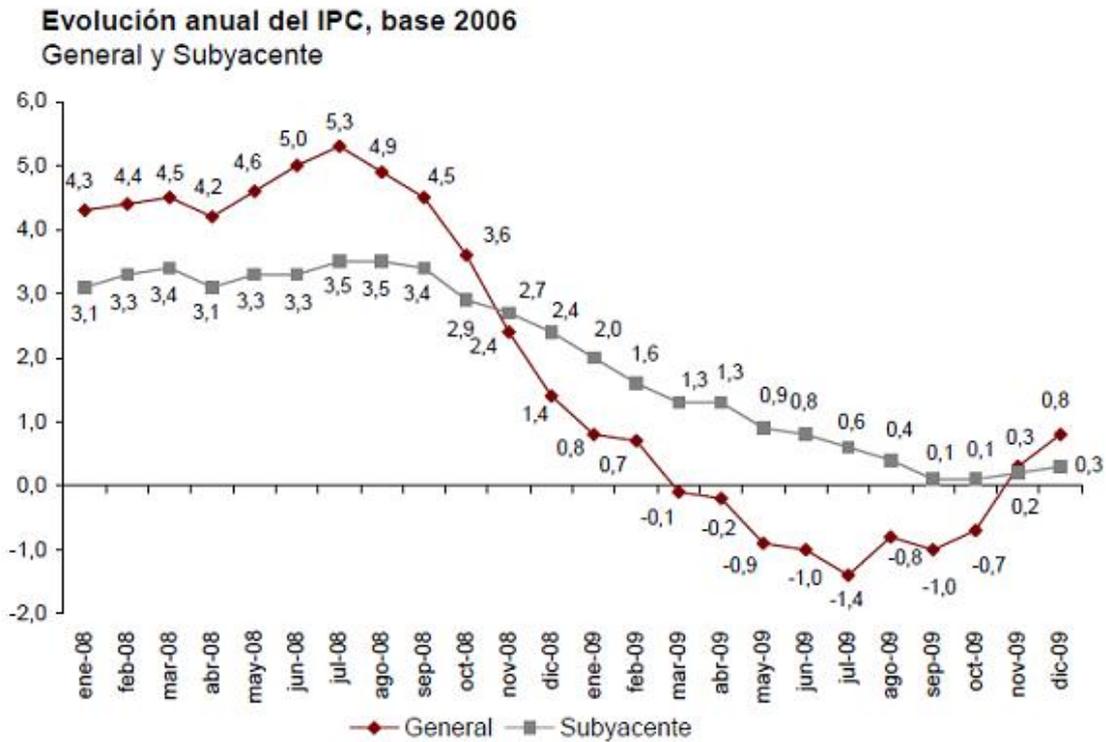


Ilustración 14 - Evolución IPC General e IPC Subyacente. Fuente: www.ipcblog.es

En la siguiente gráfica podemos observar la evolución de los IPC's desde enero del 2008 a diciembre del 2009. A simple vista se puede observar una evolución creciente a mediados del 2008, a partir de la cual se aprecia un decremento hasta casi finales del 2009, alcanzando valores negativos a principios del 2009, considerándolo como una deflación. Sin embargo empieza a observarse una evolución, que a partir de noviembre pasa a ser positiva.

Ahora vamos a estudiar los tipos de interés, ya que éstos son de vital importancia para las empresas, así como para sus inversiones. Así pues, seguidamente podemos ver la evolución de los distintos tipos de interés.

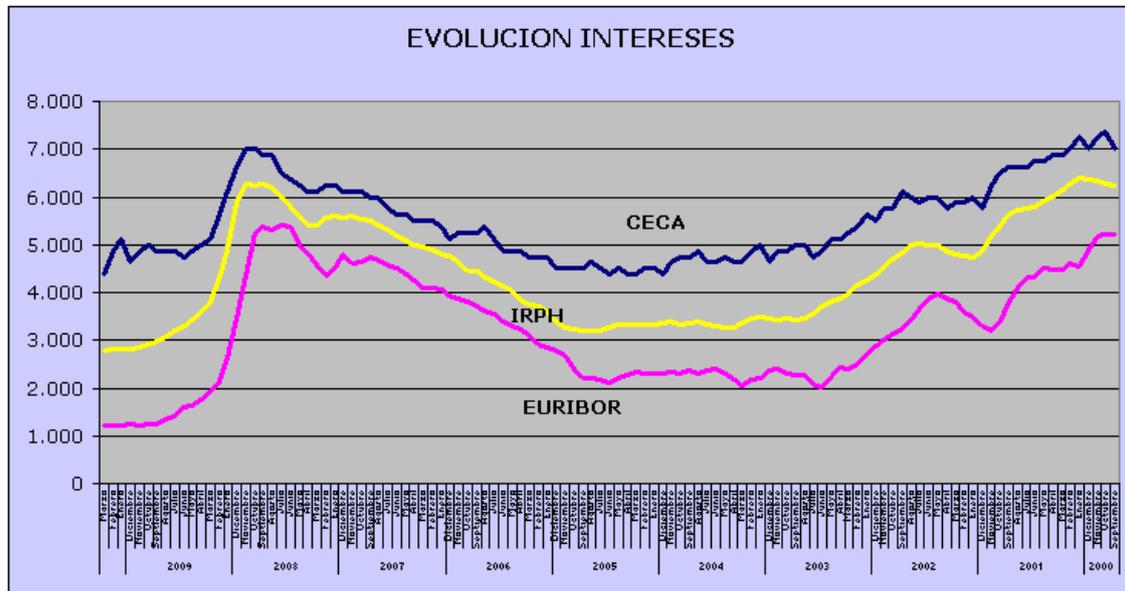


Ilustración 15 - Evolución de los tipos de interés. Fuente: www.iseguros.es

En la siguiente gráfica podemos observar la evolución de los tipos de interés. Se puede observar como a partir del tercer trimestre del 2008 hay una caída muy pronunciada de éstos, fecha en la cual se produjo la crisis internacional actual. A raíz de esto, el BCE ha ido disminuyendo el tipo de interés hasta situarlo cerca del 1%.

Por último, vamos a estudiar otro factor también muy importante que nos indica la evolución y el crecimiento del país, como es el paro.

La siguiente ilustración nos muestra la evolución mensual del paro desde septiembre del 2007 hasta marzo del 2010.



Ilustración 16 - Evolución paro. Fuente: INE

Como puede observarse en la ilustración anterior, todavía se sigue destruyendo empleo a marzo del 2010, aunque hay que destacar que dicho dato negativo hay sido mucho mejor que en el mismo mes del año anterior. Pero tal y como podemos observar en la siguiente ilustración, aunque ha habido ciertas mejoras, la tendencia sigue siendo muy negativa.

EVOLUCIÓN PARO ACUMULADO ESPAÑA (Septiembre 2007-Marzo 2010) Cifras en miles.



Ilustración 17 - Evolución acumulada del paro. Fuente: INE

Podemos apreciar la tendencia al alza comentada anteriormente, pasando de duplicar la cifra de parados desde septiembre del 2007.

2.3.2.2.1. Conclusiones del análisis del entorno

La empresa depende en gran medida de la evolución de la industria en la zona, y esta tiene unas perspectivas poco esperanzadoras para los próximos años. La llegada del grupo Martínez Loriente asegura un poco la economía de la zona, ya que se trata de industrias de primera necesidad y no se ven tan afectadas por la crisis.

En cuanto a las perspectivas macroeconómicas, éstas no son nada esperanzadoras, ya que según hemos podido observar anteriormente, la situación actual no mejorará a corto plazo.

2.3.2.2.2. Análisis de Porter

Para realizar el resto del análisis externo hemos tomado como modelo las cinco fuerzas de Porter. Para ello hemos realizado entrevistas a los responsables de la empresa y hemos sacado las siguientes conclusiones. Este modelo se basa en que la rentabilidad de una empresa se ve afectada por las fuerzas estructurales de su sector particular.

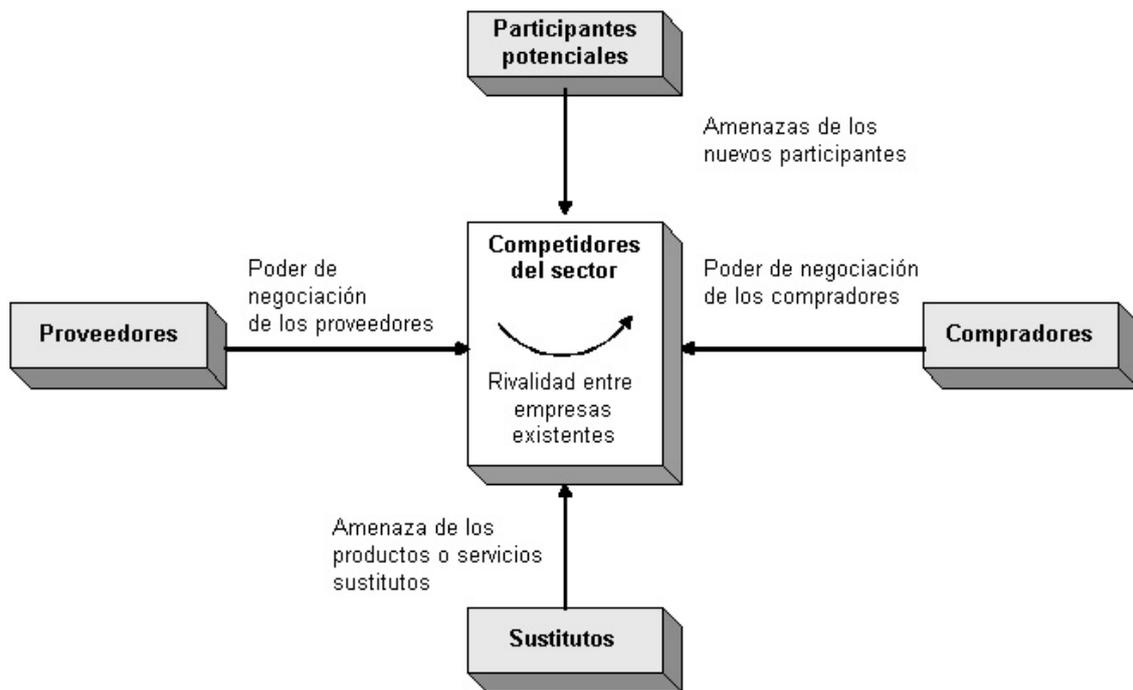


Ilustración 18 - Estructura del análisis de Porter. Fuente: Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (Michael E. Porter)

a) Amenaza de nuevos competidores

En cuanto a las barreras de entrada, todos han coincidido básicamente en los mismos aspectos, las barreras son:

- De capital, ya que requiere una inversión importante con un riesgo considerable.
- De conocimiento, es necesario conocer a los clientes para saber lo que consumen, y sus necesidades. También es necesario conocer bien los productos que hay en el mercado para poder satisfacer las necesidades de los clientes.

- Otro punto en común es la necesidad de pertenecer a un grupo de compra, ya que sin este apoyo se complica mucho la posibilidad de ser competitivos y de dar un buen servicio a los clientes. Y para ello hace falta desembolsar una cantidad importante de capital y que no hayan en dicho grupo de compra empresas que quieran vetarte la entrada.

También se considera, pero en menor medida que la proximidad geográfica al cliente es un factor decisivo, al igual que la alta fidelización de los clientes.

Como posibles competidores potenciales, siempre se habla de gente que ya conozca bien el sector, bien sea por competir en otras zonas, por ser una persona que pertenece a una empresa que realiza este trabajo y se asocia con otros para empezar a competir, o bien por la diversificación de actividades de empresas que realizan actividades semejantes en de la zona.

Las características de una empresa para poder competir en el mercado, todos coinciden más o menos en lo mismo, sería una empresa de un mínimo de seis personas, con al menos dos vehículos comerciales, un almacén de unos 250 m² bien situado y con una buena logística interna.

En lo referente ha si hay huecos en el mercado para nuevas empresas, hay diferencia de opiniones, pero en general con el estado actual de la economía se tiene un alto riesgo de fracaso, por lo que a pesar de haber huecos en el mercado, no son todo lo rentables que deberían.

b) Amenaza de productos o servicios sustitutivos

Se da unanimidad en que hay un abanico muy grande de productos sustitutivos, y que cumplen exactamente las mismas funciones unos que otros. Pero tomando el servicio como un producto, ya que esta empresa es una empresa de servicios, todos coinciden también que es difícil encontrar un producto como el suyo, considerándose

líderes de la zona en lo referente al servicio. A pesar de eso, también coinciden en que es mejorable y que está en sus planes el mejorarlo.

Específicamente, consideran que su ventaja competitiva radica en la capacidad de solventar los problemas que los clientes puedan tener de la manera más rápida posible. Ventaja competitiva que creen difícil de perder en relación a los actuales competidores, ya que éstos son empresas muy estructuradas y poco flexibles que difícilmente pueden reaccionar ante la necesidad de un cliente.

c) Poder de negociación de los clientes

En general se piensa que nuestros clientes valoran la empresa, que la ven con capacidad suficiente para solventar cualquier problema que puedan tener, pero que se ha quedado un poco estancada en lo referente a la ambición por conseguir nuevas ventas, y a la especialización en determinadas áreas conformándose con “el trozo de pastel” que tiene en la actualidad.

Todos coinciden en que lo que más valoran los clientes es el servicio que se le da, siendo este un servicio de calidad, fiable y comprometido.

Sus clientes más representativos (más del 70% de las ventas) son de dos tipos, talleres de calderería para el mantenimiento/fabricación de maquinaria industrial y fabricas de prefabricados de hormigón. Como todos ellos requieren muchas veces de servicios urgentes, suelen acudir normalmente a nuestra empresa con la tranquilidad de que responderán acorde lo esperado.

Uno de los problemas de la empresa es que no abarca todos los productos que sus clientes consumen, cosa que perjudica la imagen de la empresa a la par que hace que sus clientes tengan que buscar otras fuentes de suministros.

La financiación que se da a los clientes depende del volumen de ventas y de las necesidades del cliente. Hay dos tipos de ventas, venta al contado o a crédito. En cuanto a las ventas a crédito, partimos de un mínimo de 30 fecha factura hasta un máximo de 150 días para clientes realmente apreciados por la empresa.

d) Poder negociador de los proveedores

Esta empresa goza de tres situaciones que le otorgan un gran poder de negociación frente a los proveedores, estas son:

- Pertenece a un gran grupo de compra, el cual se encarga de negociar las condiciones de los socios.
- Está valorada en su zona.
- Puede elegir entre varios proveedores para un mismo artículo, incluso para los que no están dentro del grupo de compra.
- Los proveedores se encuentran en un mercado muy competitivo a nivel nacional, lo que les obliga a ser todavía más competitivos.

En algunos casos, son los mismos proveedores los que compiten con la empresa, pero dichos proveedores no suponen un peligro grave para ésta ya que son muy especializados.

La financiación que se suele exigir a los proveedores depende también en gran medida del volumen de compras que se realice, es decir, para compras pequeñas y oportunistas se suele pagar al contado, pero para proveedores habituales y con gran volumen se les exigen un pago de entre 60 y 90 días.

e) Rivalidad entre los competidores existentes

La competencia en la zona es muy calmada, ya que la única competencia real es la que viene de otras zonas, y por razones obvias tiene más problemas de

comercialización que nuestra empresa. Probablemente la falta de competencia haya originado el “estancamiento” al que sus clientes les encajan. Dicha competencia suele ser muy especializada en determinados campos, ofreciendo una atención en “casa” del cliente que nuestra empresa no ofrece.

Pero esta falta de competencia en la zona ha cambiado por la reciente apertura de otra empresa de características similares a la nuestra, por lo que la competencia futura es incierta pero se espera que sea dura. Esto aumenta todavía si cabe el ánimo de la empresa de conseguir unos objetivos más ambiciosos de lo que hasta ahora obtenía.

Los principales competidores de la empresa se describen a continuación (datos obtenidos de “E-informa empresas españolas”):

BUNOL INDUSTRIAL FERRETEROS SL

BUINFER

FECHA CONSTITUCIÓN: 2006

CALLE DOCTOR JUAN PESET, 3

46360 BUNOL (VALENCIA)

NÚMERO DE EMPLEADOS: 3

ACTIVIDAD: 1653300 - Comercio al por menor de artículos de menaje, ferretería, adorno, regalo o reclamo (incluyendo bisutería y pequeños electrodomésticos)

CNAE 5246 Comercio al por menor de ferretería, pinturas y vidrio



Gráfica 8 - Distribución de las acciones de BUINFER. Fuente: e-informa

SUMINISTROS INDUSTRIALES JOSE ADRIA SIJA SL

SIJA

CALLE MARIANO BENLLIURE, 14

46016 TAVERNES BLANQUES (VALENCIA)

FECHA CONSTITUCIÓN: 08/03/1988

NÚMERO DE EMPLEADOS: 35

ACTIVIDAD: 1617900 - Comercio al por mayor de interindustrial (excepto minería y química) y de otros productos, maquinaria y material.

CNAE: 5165 Comercio al por mayor de otra maquinaria para la industria, el comercio y la navegación

Cifras expresadas en Euros

| AÑO | VALOR |
|------|--------------|
| 2006 | 5.745.545,76 |
| 2007 | 6.180.311,28 |
| 2008 | 6.806.862,63 |



Gráfica 9 - Evolución de ventas de SIJA, S.L. Fuente: e-informa

AROSA DISUMIN SA

POLIGONO INDUSTRIAL MALPICA - NAV A 06, 93

50016 ZARAGOZA (ZARAGOZA)

CAPITAL SOCIAL: 3.518.855 EUROS

NÚMERO DE EMPLEADOS: 30

ACTIVIDAD: 1617500 - Comercio al por mayor de maquinaria para madera y metal

CNAE 5161 Comercio al por mayor de máquinas-herramienta

Cifras expresadas en Euros

| AÑO | VALOR |
|------|--------------|
| 2006 | 6.058.225,75 |
| 2007 | 6.515.553,47 |
| 2008 | 7.000.000 |



Gráfica 10 - Evolución de ventas de AROSA-DISUMIN, S.L. Fuente: e-informa

UTILES Y RODAMIENTOS SA

CALLE URUGUAY, 1

FECHA CONSTITUCIÓN: 27/12/1968

CAPITAL SOCIAL: 75.125 EUROS

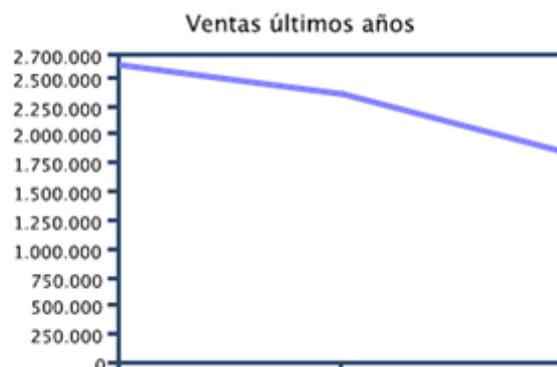
NÚMERO DE EMPLEADOS: 22

ACTIVIDAD: 1617500 - Comercio al por mayor de maquinaria para madera y metal

CNAE 5161 Comercio al por mayor de máquinas-herramienta

Cifras expresadas en Euros

| AÑO | VALOR |
|------|--------------|
| 2006 | 2.636.627,56 |
| 2007 | 2.380.451,95 |
| 2008 | 1.884.626,35 |



Gráfica 11 - Evolución de ventas de UTILE Y RODAMIENTOS, S.L. Fuente: e-informa

2.3.2.2.3. Análisis DAFO de la empresa

Con este modelo, una empresa puede analizar lo que puede hacer hoy (puntos fuertes y débiles de la organización) y lo que podría hacer en relación con el exterior

(oportunidades y amenazas externas). Además, también permite relacionar las oportunidades y amenazas del entorno con las debilidades y fortalezas de la empresa.

| | | |
|----------------|-----------------------|-----------------------|
| | <i>Positivo</i> | <i>Negativo</i> |
| <i>Interno</i> | Puntos fuertes | Puntos débiles |
| <i>Externo</i> | Oportunidades | Amenazas |

Ilustración 19 - Análisis DAFO. Fuente: Ventaja competitiva (Michael E. Porter)

Situación interna: productos, canales de distribución, clientes, organización comercial, imagen, publicidad, promoción...

| Fortalezas | Debilidades |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Conocimientos más amplios que la mayoría de los competidores - Empresa muy consolidada en la zona - Gran experiencia para solventando problemas - Gran diversidad de productos - La empresa está orientada totalmente hacia el cliente - Buena reputación - Ventajas en costes de los productos gracias a la central de compras - Ganas de emprender nuevos negocios | <ul style="list-style-type: none"> - Conocimiento no demasiado profundo en temas especializados - Red de comerciales insuficiente - La empresa ha innovado poco en los últimos años - Falta de infraestructura - La cadena desde recibir pedido hasta entregar la mercancía es pobre - Falta de espacio en las instalaciones - Parte de los recursos humanos en fase de aprendizaje - Pocos conocimientos de los nuevos campos. |

Tabla 7- Desarrollo de las Fortalezas y Debilidades. Fuente: Elaboración propia.

Situación externa: mercado, competencia, coyuntura, situación económica, social...

| Oportunidades | Amenazas |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> - Altas barreras de entrada - Posibles oportunidades de nuevos negocios - Alta diversificación de los productos - Posibilidad de aumentar ventas con mejora de servicios - Posibilidad de llegar a nuevos clientes | <ul style="list-style-type: none"> - Creciente competencia en la zona - Posibilidad de quedarse obsoleta si no reacciona a los cambios del entorno - Productos fácilmente sustituibles - Creciente poder negociación de clientes debido a la nueva competencia |

Tabla 8 - Desarrollo de las oportunidades y amenazas. Fuente: Elaboración propia.

2.3.2.2.4. Desarrollo matriz DAFO

Ahora es necesario desarrollar una matriz que entrecruce las cuatro visiones realizadas con las variables consideradas críticas o bien con los objetivos estratégicos. Para ello se deben analizar los cuatro cuadrantes resultantes de la matriz DAFO.

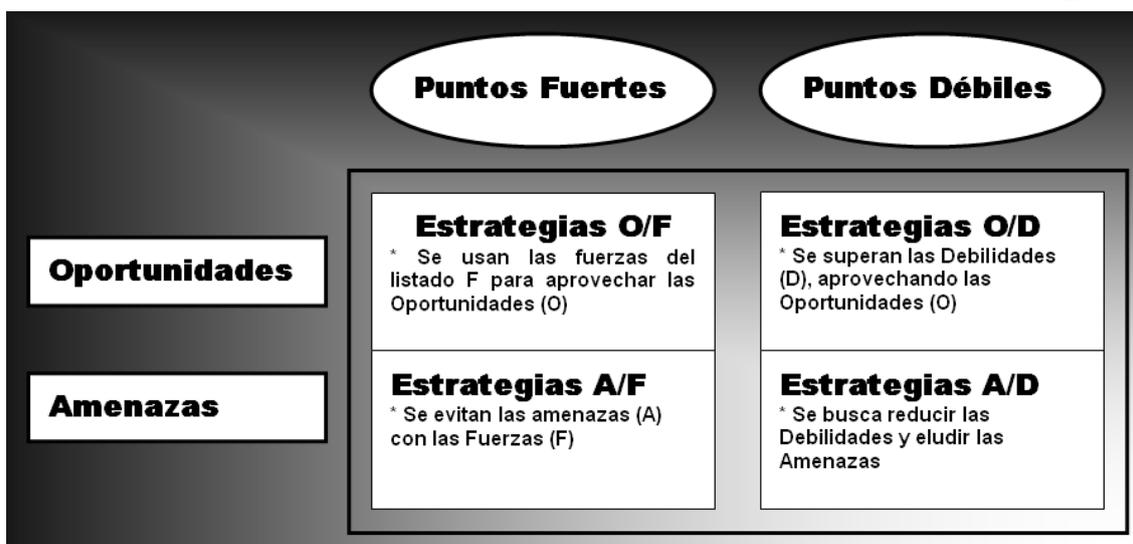


Ilustración 20- Desarrollo del análisis DAFO. Fuente: Análisis DAFO

El objetivo de esta comparación es generar estrategias alternativas factibles, no seleccionar las mejores estrategias. Para ello podemos tomar como modelo la figura anterior.

Las estrategias resultantes serán como sigue a continuación:

- Estrategias defensivas: la empresa está preparada para enfrentarse a las amenazas
- Estrategias ofensivas: es la posición en que toda empresa quisiera estar. Debe adoptar estrategias de crecimiento
- Estrategias de supervivencia: la empresa se enfrenta a amenazas externas sin las fortalezas internas necesarias para luchar contra la competencia
- Estrategias de reorientación: a la empresa se le plantean oportunidades que puede aprovechar, pero sin embargo carece de la preparación adecuada. La empresa debe establecer un plan de acciones específicas y reorientar sus estrategias anteriores.

Puntos Fuertes

- ↑ Conocimientos que la mayoría de los competidores
- Estamos muy consolidados en la zona
- Somos buenos solventando los problemas de nuestros clientes
- Abarcamos gran diversidad de artículos
- Buena reputación
- Estamos orientados totalmente hacia el cliente
- Ventajas en costes de los productos

Puntos débiles

- A veces solventamos problemas en los que invertimos demasiados recursos
- No visitamos al cliente
- La cadena desde recibir pedido hasta entregar la mercancía es pobre
- Nos falta infraestructura
- ↓ Conocimiento de temas especializados
- Falta de espacio en las instalaciones
- Recursos humanos en fase de aprendizaje

| <i>Oportunidades</i> | <i>Estrategias F/O</i> | <i>Estrategias O/D</i> |
|--|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - ↑ industria en la zona - Altas barreras de entrada - Alta diversificación de productos - Entrada en nuevos mercados con nuevos productos - Posibilidad ↑ ventas con mejora de servicios | <p>Aumentar las ventas con los nuevos productos</p> <p>Conseguir nuevos clientes mediante nuevos canales</p> | <p>Mejorar los conocimientos del personal</p> <p>Establecer clientes prioritarios</p> |
| <i>Amenazas</i> | <i>Estrategias F/A</i> | <i>Estrategias D/A</i> |
| <ul style="list-style-type: none"> - ↑ competencia en la zona - Posibilidad de quedarse obsoleta si no reacciona a los cambios del entorno - ↑ Poder negociación de clientes debido a la nueva competencia - Productos fácilmente sustituibles | <p>Asegurar los buenos clientes</p> | <p>Mejorar los procesos internos</p> |

Tabla 9- Tabla 9. Desarrollo de las posibles estrategias a partir del DAFO. Fuente: Elaboración propia.

En resumen del cuadro anterior podemos destacar las siguientes estrategias alternativas:

- Estrategias ofensivas:

- Aumentar las ventas con los nuevos productos
- Conseguir nuevos clientes mediante nuevos canales
- Estrategias defensivas:
 - Asegurar los buenos clientes
- Estrategias de supervivencia
 - Mejorar los procesos internos
- Estrategias de reorientación
 - Establecer clientes prioritarios
 - Mejorar los conocimientos del personal

2.3.2.3. Conclusión del análisis de la empresa

En lo referente a situación del local y capacidades de éste, actualmente son más que suficientes para la actividad que realiza la empresa actualmente. Si bien es cierto que debido al público al que se dirige, tendrá que empezar a plantearse el traslado a un local más dirigido a dicho público. Aunque mientras tanto, y especialmente en el período actual, se aconseja seguir igual.

Aunque los productos/servicios que ofrece la empresa son valorados por sus clientes, ésta debería probar a aumentar su variedad, como por ejemplo haciendo una incursión en la hostelería, ya que según los sondeos realizados, se podrían conseguir buenos resultados.

La política de mantener en stock productos importantes para los clientes da muy buen resultado, por lo que sería aconsejable ver que clientes/productos son los más rentables y proceder a la aplicación de dicha política.

La empresa debería intentar llegar a nuevos clientes mediante las nuevas tecnologías, como ya se ha mencionado antes mediante una página web o eBay.

A primera vista, la empresa goza de un buen estado de salud teniendo en cuenta la situación económica actual. La política de reducir stock es una buena idea siempre y cuando se respeten los stocks mínimos y no afecten al buen funcionamiento de la empresa o haga incurrir en demasiados costes. La relación entre gastos-ventas por el momento se mantiene estable, aunque como hemos visto las ventas han disminuido bastante. Es por ello que hacemos especial hincapié en llegar a más clientes como ya hemos mencionado.

Después del análisis financiero que hemos realizado de la empresa, ésta se encuentra en una buena posición para afrontar la situación en la que estamos inmersos. Financieramente necesita algunos cambios como el pasar parte de la deuda a c/p a l/p.

En lo referente al análisis externo, la empresa está situada en una zona en la que se han realizado grandes inversiones por grandes grupos empresariales, lo que asegura en gran medida que la zona tendrá “movimiento”. Dicho “movimiento” también tiene su parte negativa, ya que competidores de zonas próximas también lucharán por hacerse un hueco en este mercado. Cabe mencionar que los competidores actuales de la empresa están pasando por momentos delicados.

Por todo esto, la empresa creo que puede afrontar con total garantía la situación actual, e incluso aprovecharla para abrir nuevos mercados y llegar a más clientes.

2.3.3. Los objetivos estratégicos

2.3.3.1. Introducción

Los objetivos a largo plazo o estratégicos son la manera de alcanzar las metas propuestas. Para determinar los objetivos estratégicos debemos ser conscientes que estos tienen una serie de características que deben cumplir:

- Creíbles en la medida que sigan los principios o misión de la empresa
- Alcanzables de una forma razonable
- Equilibrados y coherentes entre sí
- Cuantificables
- Aceptados por las personas implicadas

2.3.3.2. Determinación de los objetivos estratégicos

Para la determinación de los objetivos estratégicos nos hemos basado en una serie de factores:

- Situación de los productos de la empresa
- Situación de la economía
- Análisis de los datos históricos de la empresa y del sector

Los objetivos estratégicos que hemos elegido son los que se indican a continuación:

- Aumentar las ventas con nuevos clientes mediante nuevos productos y canales
- Mantener las ventas de los clientes ya existentes
- Mejorar la eficacia y fiabilidad de los procesos internos
- Reducir los tiempos de espera de entrega de material a clientes

- Mantener o mejorar la rentabilidad de la empresa

Estos objetivos estratégicos son una aproximación a los que finalmente formarán la planificación estratégica, ya que partiendo de estos, y posteriormente desarrollándolos en las distintas perspectivas en las que hemos dividido el Cuadro de Mandos Integral obtendremos los objetivos estratégicos definitivos.

2.3.4. Establecer la misión, los valores y la visión de la empresa

Este es el primer paso para la creación del Cuadro de Mandos Integral, ya que es a partir de la visión de la empresa de donde se inicia todo el proceso de planificación estratégica.

2.3.4.1. La misión

La declaración de la misión define el propósito principal de la empresa, es decir, el porqué de su existencia. Se define a largo plazo, y normalmente no cambia a diferencia de la visión o de los objetivos.

Las características de la misión son fáciles, debe de ser fácil de entender y estar expresada en términos y lenguaje fácilmente comprensible, y además debe de servir como punto de origen para que las personas se vean motivadas e identificadas con los propósitos de la empresa.

La elaboración de la misión ha sido establecida por el gerente y el responsable de compras, y ha quedado como sigue a continuación: “Nuestra misión es satisfacer las necesidades de nuestros clientes solventando sus problemas”.

Como se puede observar, la declaración de la misión de la empresa ya denota la estrategia que piensa seguir la empresa con respecto a sus clientes, es decir, la de cercanía con el cliente. Pero este tema lo trataremos en los siguientes apartados, especialmente en el dedicado a la perspectiva del cliente.

2.3.4.2. *Los valores*

Los valores son la forma de actuar que tiene un empresa/empleados. Son las creencias que están profundamente arraigadas dentro de la misma y que se demuestra a través del comportamiento diario de sus empleados.

Su identificación también corre a cargo del gerente y del responsable de compras, y quedan como sigue a continuación:

- Inmejorable servicio al cliente
- Conseguir una buena reputación en el mercado
- Eficiencia individual y colectiva
- Tener capacidad para solventar los problemas que surgen
- Compromiso con la empresa y el cliente
- Integridad en su labor diaria

2.3.4.3. *La visión*

La visión es una declaración de adonde quiere llegar la empresa en el futuro. Debe ser precisa y concreta para servir de referencia cuando se deban obtener los objetivos y las estrategias. A través de la visión, se permitirá que todas las personas de la empresa trabajen en una misma dirección.

Para la redacción de la visión de la empresa, han participado todos los miembros de la empresa, siendo el resultado el que sigue a continuación: “Ser los proveedores número uno de nuestros clientes, siendo los líderes indiscutibles de la zona”.

2.3.5. Establecer las perspectivas sobre las que se basa el cuadro de mandos integral

Nos hemos basado en el modelo del CMI de Norton y Kaplan para establecer las perspectivas. Por lo que las perspectivas quedarán como sigue a continuación:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva del proceso interno
- Perspectiva de desarrollo interno

2.3.5.1. *Perspectiva financiera*

La perspectiva financiera sirve de enfoque y base para el resto de perspectivas, ya que no olvidemos nunca que debemos conseguir unos buenos resultados financieros para que la empresa funcione. Los objetivos financieros de esta perspectiva (aumento de ingresos, mejora de costes, mejora productividad, etc.) nos suelen proporcionar los vínculos necesarios para unir esta con el resto de perspectivas. Aquí encontramos una descripción de lo que los accionistas esperan con respecto al crecimiento y la rentabilidad, además, en esta perspectiva se encuentran muchos de los instrumentos tradicionales del control de gestión en forma de indicadores e indicadores financieros.

Los objetivos financieros difieren según la fase en la que se encuentra la empresa, podemos diferenciar a grandes rasgos tres tipos de situaciones para una empresa:

- Crecimiento: se tienen unos productos y servicios con un alto potencial de crecimiento. Pueden operar con flujos de caja negativos y muy bajos rendimientos sobre el capital invertido. Las inversiones que se hacen de cara al futuro pueden consumir más dinero del que puede ser generado en la actualidad por la limitada base de los productos, servicios y clientes existentes. Dedicar recursos considerables al desarrollo e intensificación de nuevos productos y servicios, construir y ampliar las instalaciones de producción, crear capacidad de funcionamiento. Invierten en sistemas, infraestructura, y redes de distribución,

que apoyen las relaciones globales, y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes. Sus objetivos financieros deben ser normalmente un porcentaje de crecimiento de ventas, clientes y regiones, dejando al un lado la reducción de costes, ya que la restaría flexibilidad y dinamismo a la empresa.

- **Sostenimiento:** se les exige a las empresas que obtengan unos rendimientos sobre el capital invertido excelente; las inversiones se deben destinar a solucionar los “cuellos de botella”, a ampliar la capacidad, etc. Sus objetivos financieros están relacionados con la rentabilidad (un buen sistema para controlar la rentabilidad sería el ROCE). Medidas típicas:
 - Rendimiento sobre la inversión,
 - Rendimiento sobre el capital empleado
 - EVA

- **Recolección:** no se requieren inversiones importantes, solo las necesarias para mantener los equipos y las capacidades. Los proyectos de inversión deben conseguir ingresos pronto y muy definidos. Sus objetivos financieros deberían basarse en aumentar al máximo el retorno del flujo de caja y reducir las necesidades de capital circulante. En esta situación, se actúa de esta forma por lo corto e indefinido del tiempo de vida.

En la siguiente tabla se puede apreciar un resumen de los distintos temas estratégicos básicos dependiendo de la situación en la que se encuentra la empresa.

| | | Temas estratégicos | | |
|------------------------------------|---------------|--|---|---|
| | | Crecimiento y diversificación de los ingresos | Reducción de costes/mejora de la productividad | Utilización de los activos |
| Estrategia de la unidad de negocio | Crecimiento | Tasa de crecimiento de las ventas por segmento Porcentaje de los ingresos procedentes de nuevos productos, servicios y clientes | Ingresos/empleados | Inversiones (porcentaje de ventas) I + D (porcentaje de ventas) |
| | Sostenimiento | Cuota de cuentas y clientes seleccionados Venta cruzada Porcentaje de ingresos de nuevas aplicaciones Rentabilidad de la línea de producto y clientes | Coste frente a competidores Tasas de reducción de costes Gastos indirectos (porcentaje de ventas) | Ratios de capital circulante (ciclo de maduración) ROCE por categorías de activos clave Tasas de utilización de los activos |
| | Recolección | Rentabilidad de la línea de productos y clientes Porcentaje de clientes no rentables | Costes por unidad (por unidad de <i>output</i> por transacción) | Periodo de recuperación (<i>Pay-back</i>) <i>Throughput</i> |

Ilustración 21 - Temas estratégicos para la perspectiva del cliente. Fuente: Implantando y gestionando el Cuadro de Mandos Integral

A pesar de encontrarse en una de las tres situaciones a una empresa, esta debe revisar periódicamente sus objetivos financieros, ya que el entorno cambia, por lo que puede cambiar también la situación en la que se encuentra la empresa.

A modo de control, se puede incluir en los objetivos financieros un objetivo que tenga en cuenta el riesgo (por ejemplo la dependencia a unos o dos clientes, etc.).

Estrategias para la perspectiva financiera

a) Crecimiento y diversificación de los ingresos

El indicador más común para estos dos objetivos sería la tasa de crecimiento de ventas, y la cuota de mercado. Normalmente se usan en la fase de crecimiento y de recolección. Para conseguir estos objetivos se pueden realizar las siguientes acciones:

- *Nuevos productos*: se suelen lanzar en la fase de crecimiento. Un buen indicador para este objetivo sería el **porcentaje de ingresos procedentes de nuevos productos** y servicios, y otro posible sería el **margen bruto de los nuevos productos** y servicios. Lo ideal sería que estos nuevos productos sean una mejora espectacular sobre los existentes para capturar así nuevos clientes. Es un proceso que podría ser muy caro, especialmente si los ciclos de desarrollo son muy largos.
- *Nuevas aplicaciones*: se trata de encontrar nuevas aplicaciones a un producto o servicio ya existente, por lo que se suprimen muchos gastos de investigación,... Un buen indicador para este objetivo sería el **porcentaje de ventas de producto para nuevas aplicaciones**. Esta estrategia es apropiada para empresas en fase de sostenimiento.
- *Nuevos Clientes y Mercados*: Como indicador se podría utilizar el **porcentaje de ingresos procedentes de nuevos mercados**, o el **incremento de la cuota de segmento** seleccionado de mercado. Se trata de ganar ventas, pero perder cuota puede indicar problemas con la estrategia de la empresa.
- *Nuevas relaciones*: se producen sinergia tras la unión de diferentes unidades de negocio. Dichas sinergias suelen producir la disminución de costes, el aumento de productividad o la inclusión de nuevos productos. Este objetivo se puede medir como la cantidad de ingresos generados por las relaciones de corporación existentes. Se busca ofrecer productos y servicios que satisfagan las necesidades particulares de los clientes, a través de la sinergia de los diferentes componentes de la corporación. Indicador Común: **Cantidad de ingresos generados por las relaciones de cooperación existentes entre las múltiples unidades de negocios**.
- *Nueva variedad de productos y servicios*: Aumentar ingresos cambiando la variedad de productos y servicios ofrecidos. Podría ofrecer los mismos

productos, pero con prima. Indicador Común: **Crecimiento de los ingresos procedentes de estos productos** y servicios.

- *Nuevas estrategias de precios:* una solución (en fase de recolección sobretodo) sería el aumento del precio cuando los costes superen los ingresos. Esto se detecta fácilmente con por ejemplo sistemas de costes ABC. Además, un aumento del precio no tiene porque implicar un descenso en la cuota de mercado. Este objetivo se podría medir con la rentabilidad por producto. Apropiado para empresas maduras o en fase de recolección. Subir precios de los productos y servicios, o eliminar los descuentos sin perder la cuota, especialmente para productos no rentables. Indicador Común: **Rentabilidad por producto, servicio y cliente**, especialmente para aquellos que no han sido rentables.

b) Reducción de los costes / mejora de la productividad

- *Aumento de la productividad de los ingresos:* la empresas en fase de crecimiento no deben de basar sus estrategias en reducir los costes de los procesos, ya que les quitarían la flexibilidad necesaria para adaptarse a un entorno muy cambiante, por lo que deben de aumentar los ingresos. Indicador Común: **Ingresos por empleado**
- *Reducción de costes unitarios:* Se suele hacer sobretodo en la fase de sostenimiento. Se trata de mejorar los márgenes de explotación, controlar los gastos directos, etc. Normalmente requerirá disponer de un sistema de cálculo de costos orientado hacia el proceso y basado en actividades. Indicador Común: **Costo unitario de producción**
- *Mejorar el mix de los canales:* se trata de pasar a canales de más bajo coste (electrónicos) a los pedidos. Además este tipo de canales suelen ser más

eficaces. Se podría medir el porcentaje de transacciones realizadas por los distintos canales. Indicador Común: **Porcentaje de los negocios tramitados a través de los diversos canales.**

- *Reducir los gastos de explotación:* Se busca reducir gastos de venta, generales y de explotación, sin que necesariamente afecten objetivos orientados a clientes y procesos internos. Lo ideal es que las organizaciones midan los resultados producidos a partir de sus recursos de apoyo e indirectos. Indicador Común: **Porcentaje de disminución de los gastos de administración dividido entre las ventas.**

c) Utilización de los activos / estrategia de inversiones

- *Ciclo de caja:* Suelen ser principalmente las cuentas a cobrar, existencias y cuentas a pagar. El ciclo de caja podría ser el tiempo necesario para que la empresa convierta los pagos a proveedores en cobros a cliente, por lo que reducir este ciclo es un buen objetivo para mejorar el capital circulante. Una medida de la eficiencia de gestión del capital circulante es el ciclo de caja, medido como la suma de los días de costo de las ventas en existencias, el plazo de cobro menos el plazo de pago. Indicador Común: **Plazo de pago, Plazo de cobro**

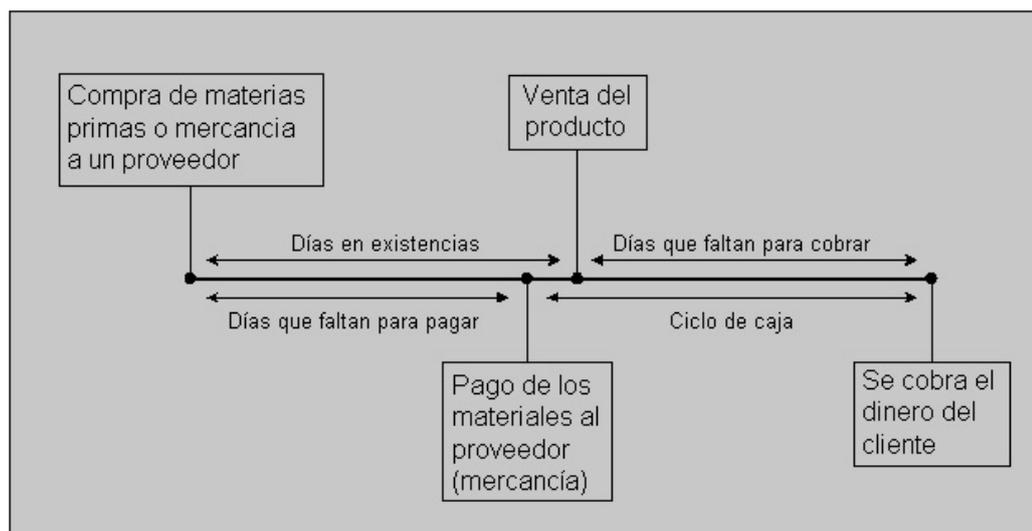


Ilustración 22 - Figura 25. Fórmula ciclos de caja. Fuente: Apuntes ADE

- *Mejorar la utilización de los activos:* en las organizaciones de cierto tamaño, ciertos recursos pueden estar repetidos, por lo que unirlos aumentará la productividad a la vez que se reducen los costes. Se trata de mejorar la productividad de los proyectos de inversión, así como acelerarlos con el fin de que los ingresos de dinero procedentes de estas inversiones se realicen lo más pronto. Indicador Común: **Activos compartidos Porcentaje de tiempo de utilización de activos**

d) Crear valor para el accionista

Flujos de caja generados

2.3.5.1.1. Estudio previo

Para establecer las estrategias de la perspectiva financiera, nos hemos reunido con el gerente y propietario de la empresa para conocer que espera obtener de esta en los próximos años en lo referente a rentabilidad y beneficios.

De dicha entrevista y a la vista de los datos que nos han aportado hemos sacado las siguientes conclusiones que se refieren a su estado actual:

- La empresa se encuentra ahora mismo en una fase de recolección, debida principalmente al entorno en que se encuentra. Como se vió anteriormente en el gráfico de ventas, éstas han disminuido bastante en los últimos tiempos, por lo que la empresa debe controlar en gran medida sus costes, los cobros y pagos, las existencias...
- Sin embargo, también está dispuesta a realizar pequeñas inversiones, si con ello se pueden aumentar las ventas.
- Actualmente, su situación financiera no es mala, salvo por pequeños detalles que ya comentamos como solucionarlos.
- Los gastos tienen una buena relación con respecto a las ventas, por lo que la empresa ha sabido acoplarse a la situación actual.

Es por ello que de éste análisis y del que hicimos anteriormente, la empresa desee:

- Acortar los plazos de cobro
- Alargar los de pago
- Mantener las ventas a los clientes actuales
- Aumentar las ventas en clientes nuevos
- Mejorar la cifra de impagados
- Reducir los costes de la empresa

2.3.5.1.2. Objetivos

Por lo que esto traducido en objetivos se podría decir de la siguiente manera:

- Reducir los ciclos de caja
- Mantener las ventas con los clientes actuales
- Mejorar las ventas con los clientes nuevos
- Reducir los impagados
- Reducir los costes

2.3.5.1.3. Estrategia

Sacando las conclusiones necesarias de lo anteriormente expuesto, hemos optado por una estrategia de sostenibilidad. Dicha estrategia está formada por dos vertientes, por un lado la de maximizar las rentabilidades y mejorando los ciclos de caja, y por otro la de realizar pequeñas inversiones que puedan dar lugar a un aumento de las ventas.

- Maximizar rentabilidades: En esta estrategia, se tienen muy en cuenta los costes, reduciéndolos en la medida de lo posible, por lo que se debe de dar un aumento de la productividad de los ingresos, reducción de los costes unitarios, mejorar el mix de los canales y reducir los gastos de explotación.
- Reducir los plazos reales de cobro y alargar los de pago.
- Mantener las ventas en los actuales clientes

Por otro lado, tenemos las pequeñas inversiones que la empresa va a realizar, con las que espera conseguir nuevos clientes y por tanto mejorar las ventas.

- Incrementar las ventas con los nuevos canales de distribución y con los nuevos productos.

Por lo que el mapa estratégico para la perspectiva financiera quedaría como sigue a continuación.



Ilustración 23 - Desarrollo del mapa estratégico para la perspectiva financiera. Fuente: elaboración propia

2.3.5.2. Perspectiva del cliente

Esta perspectiva describe cómo se crea valor para los clientes, cómo se satisface esta demanda y por qué el cliente acepta pagar por ello. Esto quiere decir que los procesos internos y los esfuerzos de desarrollo de la empresa deben ir guiados en esta perspectiva. Se podría decir que esta parte del proceso es el centro del cuadro de mando. Si la empresa no puede entregar los productos y servicios adecuados satisfaciendo por costo-efectividad las necesidades de los clientes, tanto a corto como a largo plazo, no se generarán ingresos y el negocio se marchitará hasta morir.

Gran parte del esfuerzo se dirige a determinar la forma de aumentar y asegurar la fidelidad de los clientes. Para entender lo que se debe hacer, tenemos que llegar a conocer todos los aspectos del proceso de compra que siguen los clientes. Debemos desarrollar una idea exacta de lo que significa para ellos el producto o servicio. Si se trata de un cliente industrial, por ejemplo, debemos preguntarnos si nuestro producto es un elemento esencial del proceso de crear valor añadido para sus propios clientes o, por el contrario, no tiene mucha importancia. Debemos descubrir la importancia que el

cliente le da al precio en comparación con otros valores como calidad, funcionalidad, plazos de entrega, imagen, relaciones, etc. Hasta que no nos hayamos familiarizado con estos detalles, no podremos adoptar nuestras estrategias básicas en relación con clientes y mercados y luego avanzar hacia otras perspectivas. También es importante que estos análisis se basen en lo que el cliente realmente aprecia, y no en la opción convencional que de él tengamos en la empresa, como sucede con frecuencia.

Las estrategias elegidas deben basarse en los análisis mencionados y describir, en términos más o menos convencionales, los segmentos prioritarios, definir los modos de competir y especificar las políticas y reglas aplicables en estas áreas. Los indicadores, que son la consecuencia natural de estas elecciones estratégicas, deberían proporcionar una visión global desde la perspectiva del cliente.

También es importante conocer enseguida cualquier cambio en las preferencias o actitudes del cliente. Un método, entre otros, es utilizar entrevistas puntuales para investigar posibles cambios en los valores básicos que se hayan notado en el índice de satisfacción del cliente, además de estar atentos a cualquier cambio en calidad, plazos de entrega, capacidad de entrega, frecuencia de las devoluciones, etc. La empresa debe reaccionar antes de sufrir una pérdida significativa de la fidelidad de sus clientes y el consiguiente daño financiero; en otras palabras, debe estar atenta a los mínimos cambios y tendencias y ser capaz de responder con rapidez. De todos modos, no debe sentirse excesivamente atada a los clientes y productos que tienen. Puede tener el potencial, incluyendo la formación y competencia de sus empleados, para atraer nuevos clientes y ofrecer nuevos productos, aunque estas posibilidades deberían haber sido exploradas en el segundo paso ya comentado.

Una de las características más importantes de esta perspectiva, es que las empresas deben de identificar los segmentos de cliente y mercado en que quiere competir. Esto es de suma importancia, ya que dependiendo de la elección del mercado o segmento en que queramos competir, los clientes apreciarán más un tipo de estrategia u otro, y en consecuencia, la empresa deberá decantarse por la estrategia que más

valoren sus clientes y adoptar los indicadores necesarios para ello. Un buen ejemplo sería el refrán “Si trata de serlo todo para todos, va a terminar siendo nada para nadie”. Para poder sobrevivir en el negocio, se debe de estar dispuesto a diferenciarse y crear una clase única.

Para cada segmento de cliente y mercado que se desee cubrir, deberá identificarse claramente sus preferencias en cuanto:

- Precio
- Calidad
- Tiempo
- Funcionalidad
- Selección
- Imagen
- Prestigio
- Relaciones y Servicio

Proposiciones de valor del cliente

En general hay tres estrategias diferentes que una empresa puede usar para diferenciarse en el mercado.

a) Liderazgo en el producto

Implica que usted es “EL MEJOR” y que usted tiene el producto más innovador y/o el mejor servicio en su campo. Una compañía que desea conseguir el liderazgo de producto continuamente sitúa sus productos en la esfera de lo desconocido, lo no probado o lo muy deseable. Sus practicantes se concentran en ofrecer a sus clientes productos o servicios que superan los resultados de los productos o servicios existentes. Lo que un líder de producto ofrece a sus clientes es el mejor producto.

Principales características de las compañías líderes de producto:

- Se especializan en invención, desarrollo de productos y explotación del mercado.
- Características del producto más allá de las encontradas en otros.
- Tienen una estructura poco precisa, específica y definida para un fin, y emprendedora. Agrupan a la gente en equipos multifuncionales o en grupos.
- Son muy creativas y rápidas a la hora de vender sus ideas. A estas compañías les encanta lanzar productos nuevos organizando el mayor montaje posible. Disney, por ejemplo, es muy buena creando expectativa entre sus clientes antes de lanzar una nueva película.
- Organizan su trabajo por etapas, definen claramente los objetivos de cada una de las etapas así como los plazos que se deben cumplir.
- Diseñan sus procesos empresariales en función del tiempo. Constantemente tratan de acortar los ciclos de tiempo.
- Se las conoce por su rapidez a la hora de tomar decisiones
- Aprecian a los experimentadores y a los pensadores innovadores.
- Generan muchas ideas de nuevos productos y después reducen la cartera de proyectos dejando únicamente aquéllos que tienen más probabilidades de ser buenos.
- Precio, calidad, servicio y la relación con el cliente se mantienen en un nivel de “higiene”, es decir, si se tienen esas características no necesariamente motivará a

que los clientes le compren, pero si no las tiene, definitivamente No le comprarán.

- Liderazgo en el producto es considerada una estrategia de alto riesgo. Tiene que asignar muchos recursos en Investigación y Desarrollo, además de mercadeo, para tener éxito, y muchas de las recompensas están sujetas a ser capaz de entregar sus productos antes que haya una competencia real .
- Una manera de reducir el riesgo es concentrarse en obtener Liderazgo en el Producto dentro de un segmento pequeño de mercado.

Clave del éxito: Tensión

Mientras que la mano izquierda de una compañía (líder de producto) prolonga la vida de un producto con modificaciones, mejores y otras variaciones que agregan valor, la mano derecha se dedica a la siguiente generación.

Es esto una fuente de tensión entre las compañías líderes en producto. Pero esta tensión es lo que hace vibrar a las compañías. Las mantiene ocupadas controlando el equilibrio dinámico entre una creatividad sin límites y la viabilidad fiscal; entre hacer el producto bien y lanzarlo al mercado; entre apostar por unas cuantas ideas y alimentar otras posibilidades. Es esta tensión la que define a las compañías líderes del producto.

Ejemplos de compañías líderes de producto

| | |
|-------------------|-----------|
| 3M | Microsoft |
| Disney | Motorola |
| Harley-Davidson | Nike |
| Hewlett-Packard | Reebok |
| Intel | Revlon |
| Johnson & Johnson | Sony |
| Mercedes-Benz | Swatch |

Tabla 10 - Ejemplo de compañías líderes del producto. Fuente: Elaboración propia

b) Cercanía con el Cliente

Una compañía que aporta valor a través de las relaciones íntimas con los consumidores tiene una relación con sus clientes parecida a la que existe entre buenos vecinos. Las compañías que mantienen este tipo de relaciones con sus clientes no ofrecen lo que el mercado quiere, sino lo que un determinado cliente quiere. Este tipo de compañía tiene como objetivo conocer a sus clientes y los productos y servicios que éstos necesitan. Continuamente modifica sus productos y servicios, y lo hace a precios razonables. Su lema es: “Nos ocupamos de usted y de sus necesidades”, o “le ofrecemos la mejor solución”. El principal activo de las compañías que mantienen estas relaciones estrechas con sus clientes es la lealtad de sus clientes.

La confianza puede estar basada en relaciones personales, integridad y / o destrezas. El precio, la calidad, y las características del producto son considerados factores “higiénicos”.

Principales características de las compañías con cercanía al cliente:

- Cultivan relaciones a largo plazo con sus clientes. Las primeras transacciones que una compañía de este tipo realiza con un nuevo cliente pueden no ser muy

rentables en sí mismas. Más bien se consideran como una inversión para fomentar una relación a largo plazo que con el tiempo resultará muy rentable.

- Desarrollan un profundo conocimiento y perspicacia acerca de los procesos de sus clientes. Crean y mantienen sistemas con información detallada acerca de sus clientes.
- Por regla general ofrecen a sus clientes más de lo que éstos esperan.
- Se concentran en retener a sus clientes y en el valor de por vida de un consumidor individual. Lo peor que le puede pasar a una compañía de este tipo es perder un cliente.
- Ofrecen productos y servicios a la medida de sus clientes.
- Normalmente no venden productos punteros. Lo que estas compañías ofrecen a sus clientes son productos sólidos, probados y que están pensados para satisfacer sus necesidades específicas.
- Trabajan con sus clientes para resolver sus problemas y posteriormente se ocupan de implementar las soluciones. Puede que la compañía que mantiene una relación estrecha con sus clientes no tenga la preparación y los conocimientos necesarios para satisfacer las necesidades de sus clientes, pero sabe dónde ir a buscarlos y cómo coordinar la propuesta de soluciones.
- Delegan la toma de decisiones en los empleados que trabajan más cerca de sus clientes. Su lema es: Hacer lo que sea necesario para satisfacer al cliente.

Clave del éxito: Solución

En realidad, el verdadero atractivo de las compañías que mantienen relaciones estrechas con sus clientes, que consigue atraer hacia ellas a los clientes más leales, está generado por una combinación de estrategias, un personal de calidad superior con un *know-how* incomparable, la aplicación de las últimas y mejores técnicas para los procesos vitales de los consumidores, y una amplia red de distribución de sus productos y servicios. Este atractivo indica una cosa: Solución... En la compañía que mantiene una relación estrecha con sus clientes, la solución es el fundamento de una empresa agresiva y próspera.

Ejemplos de compañías con Cercanía al Cliente

| | |
|----------------------|------------------|
| Airbone Express | IBM |
| Baxter Internacional | Johnson Controls |
| Four Seasons Hotel | Nordstrom |
| Home Depot | |

Tabla 11 - Ejemplo de compañías líderes en cercanía al cliente. Fuente: Elaboración propia.

c) Excelencia Operacional.

Las compañías operativamente excelentes ofrecen una combinación de calidad, precio y facilidades de compra de sus productos que ninguna otra compañía de ese mercado puede ofrecer. No son innovadoras en cuanto a sus productos o servicios, ni tampoco mantienen una relación de personas a persona con sus clientes. Funcionan muy bien, y garantizan a sus clientes precios bajos y/o un servicio rápido y eficiente. Ser el segundo en su nicho de mercado, bajo este enfoque, sería devastador para su negocio. O se es líder o es mejor abandonar esta estrategia.

Principales características de las compañías operativamente excelentes

- Se centran en la eficiencia y en la coordinación de sus esfuerzos. Ofrecen productos a costos bajos, productos y/o servicios sin florituras.
- Optimizan y perfeccionan los procesos de negocios. Utilizan procedimientos operativos estándar y eficientes. Incluso los activos físicos están estandarizados: por ejemplo, todas las tiendas Wal-Mart son iguales, y todos los aviones de Southwest también.
- Funcionan como un ejército. Se espera que todo el mundo conozca las normas y sepa qué tiene que hacer. Todo el mundo debe cumplir con su deber. Los espíritus libres no son bien recibidos. Se valora mucho el trabajo en equipo.
- Desarrollan relaciones muy estrechas y francas con sus proveedores. Por ejemplo, Wal-Mart implementó un proceso de reposición continuado para que los proveedores pudieran asumir la responsabilidad de controlar el inventario de sus productos en las tiendas Wal-Mart. El sistema permite una rebaja en los costes tanto para Wal-Mart como para sus proveedores.
- Desarrollan y mantienen sistemas de información integrados, fiables y rápidos y otras tecnologías para conseguir mejor eficiencia y control operacionales. Por ejemplo, todos los empleados de Hert, FedEx y UPS utilizan computadoras portátiles muy sofisticadas para poder obtener información importante en cualquier momento.
- Detestan malgastar y recompensan la eficiencia.
- Ofrecen un servicio básico estandarizado, sin problemas y sin sorpresas. Estas compañías evitan la variedad porque la variedad merma la eficiencia. Por ejemplo, las líneas aéreas Southwest no sirven comidas, no realizan el check-in

o el recibo de equipajes por anticipado. A cambio de precios más bajos y un servicio fiable, los clientes se adaptan a las normas de la compañía.

- Administran la empresa de forma que se aseguran un volumen importantes, constante a nivel diario, semanal y/o anual. Los picos o valles en la demanda de un producto o servicio se consideran como problemas operacionales significativos que se deben corregir.

Clave del éxito: Fórmula

Una astuta combinación de *know-how* incomparable, aplicación tecnológica y gestión impecable; eso es lo que hace que una compañía sea líder en excelencia operacional. El secreto para triunfar con esta disciplina de valor se resume en una sola palabra: fórmula

Ejemplos de compañías operativamente excelentes

| | |
|-------------------|--------------------|
| AT&Universal Card | Hertz |
| Charles Schwab | McDonald's |
| Dell Computer | Saturn Corporation |
| FedEx | Southwest Airlines |
| GE | Wal-Mart |

Tabla 12 - Ejemplo de compañías líderes en excelencia operacional. Fuente: Elaboración propia.

Normalmente, las empresas que tienen éxito destacan en una de estas tres dimensiones, manteniendo unos “estándares mínimos” en las otras dos. En resumen, las distintas estrategias para la perspectiva del cliente quedarían como sigue a continuación:

Estrategia de excelencia operativa

| Atributos producto/servicio | | | | Relación | | Imagen |
|--|---------|--------|-----------|----------|---|-----------------------|
| Precio | Calidad | Tiempo | Selección | √ | √ | Marca |
| Calidad y selección en categorías clave con precios imbatibles | | | | | | Comprador inteligente |

Precio → **Diferenciador**

√ → **Requisito**

Ilustración 24 - Resumen estrategia de excelencia operacional. Fuente: Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral

Las empresas que siguen esta estrategia necesitan destacar en los indicadores del precio competitivo, calidad percibida por el cliente, tiempo de espera y entrega puntual de las compras.

Estrategia de intimidad con el cliente

| Atributos producto/servicio | | | | Relación | | Imagen |
|-----------------------------|---|---|---|---|----------|--------------------|
| √ | √ | √ | √ | Servicio | Relación | Marca |
| | | | | Servicio personal a medida y relaciones a l/p | | Marca de confianza |

Precio → **Diferenciador**

√ → **Requisito**

Ilustración 25 - Resumen estrategia de intimidad con el cliente. Fuente: Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral

Las empresas que siguen una estrategia de intimidad con el cliente pondrán su máximo empeño en la calidad de sus relaciones con los clientes y en que la solución que les ofrece sea completa.

Estrategia de liderazgo de producto

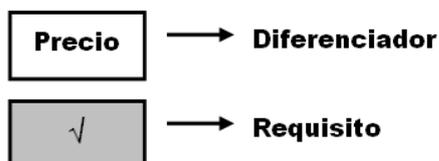


Ilustración 26 - Resumen estrategia de liderazgo de producto. Fuente: Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral

Y por último, las empresas que siguen una estrategia de liderazgo de producto tienen que destacar en funcionalidad, características y resultados de su producto o servicio.

Además, estas figuras sirven para apreciar si los indicadores de la perspectiva del cliente están alineados con su estrategia, ya que es muy común escoger una estrategia y que sus indicadores no vayan acorde a esta.

Indicadores centrales para la perspectiva del cliente

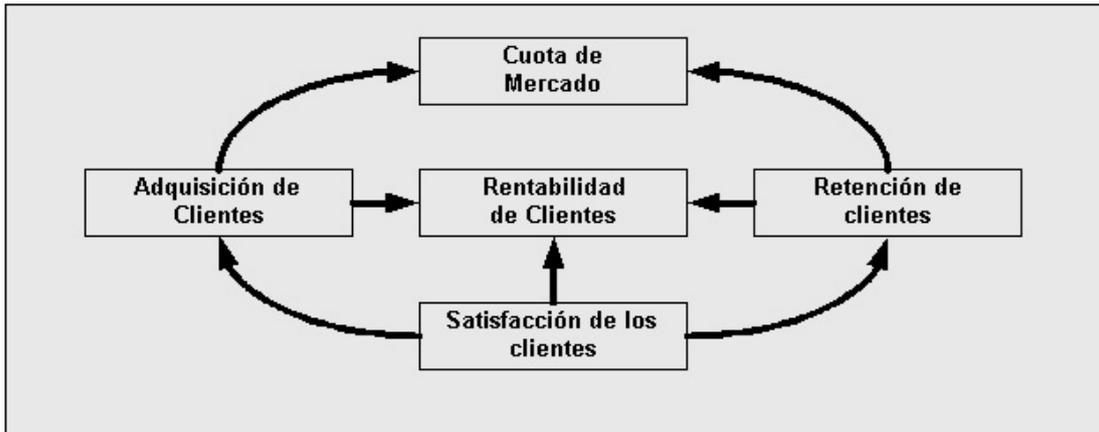
Estos son los indicadores centrales, que prácticamente son siempre los mismos:

- Cuotas de mercado: Porcentaje de los negocios que recibe de los clientes pertenecientes a un segmento dado. Cuota de compras de los clientes de un segmento, en proporción a las compras totales del negocio.
- Fidelidad de los clientes indicado, por ejemplo, por la frecuencia de sus compras: Número de clientes, puede ser por segmento, que se mantienen de un período a otro. Porcentaje del crecimiento del negocio con los clientes existentes.
- Entrada de nuevos clientes: Número de nuevos clientes. Ventas totales de los nuevos clientes, puede ser como porcentaje del total. Número de clientes nuevos dividido entre el número de peticiones prospectivas. Costo de cada nuevo cliente adquirido:

Nuevos clientes dividido entre visitas de ventas

Nuevos clientes dividido entre total de gastos de captación

- Satisfacción de los clientes con el producto/servicio: La satisfacción del cliente no es suficiente para conseguir un alto grado de fidelidad, retención y rentabilidad. Generalmente pueden emplearse tres técnicas: encuestas por correo, entrevistas telefónicas y entrevistas personales.
- Rentabilidad por cliente: Las cuatro anteriores medidas centrales NO garantizan que una empresa tenga clientes rentables. Los sistemas de Costeo basado en actividades (ABC) permiten medir la rentabilidad individual y agregada del cliente.



| | |
|---------------------------------|--|
| Cuota de Mercado | Refleja la proporción de ventas, en un mercado dado (en términos de número de clientes, dinero gastado o volumen de unidades vendidas) que realiza una unidad de negocio |
| Incremento de clientes | Mide, en términos absolutos o relativos, la tasa en que la unidad de negocio atrae o gana nuevos clientes o negocios. |
| Retención de clientes | Sigue la pista, en términos relativos o absolutos, a la tasa a la que la unidad de negocio retiene o mantiene las relaciones existentes con sus clientes. |
| Satisfacción del cliente | Evalúa el nivel de satisfacción de los clientes según unos criterios de actuación específicos dentro de la propuesta de valor añadido. |
| Rentabilidad del cliente | Mide el beneficio neto de un cliente o de segmento, después de descontar los únicos gastos necesarios para mantener ese cliente. |

Ilustración 27 - Indicadores centrales. Fuente: Proceso de creación de un Cuadro de Mandos Integral

Indicadores de actuación para la perspectiva del cliente

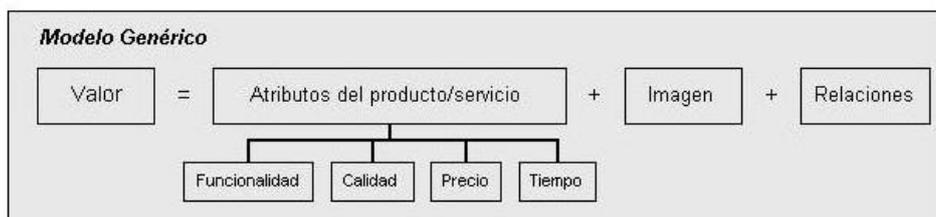


Ilustración 28 - Indicadores de actuación. Fuente: Proceso de creación de un Cuadro de Mandos Integral

Las propuestas de valor agregado a los clientes representan los atributos que las empresas proveedoras suministran a través de sus productos y servicios, para crear fidelidad y satisfacción en los segmentos de clientes seleccionados.

La propuesta de valor es el concepto clave para comprender los inductores de los indicadores de satisfacción, incremento, retención y cuota de mercado.

Atributos de los productos y servicios

Abarcan la funcionalidad del producto/servicio, su precio y su calidad

Imagen y prestigio

Refleja los factores intangibles que atraen a un cliente a la empresa. Generar lealtad del cliente más allá de los aspectos tangibles del producto y servicio. La dimensión de imagen y servicio permite a una empresa definirse a sí misma, de forma proactiva, para sus clientes

La relación con los clientes

Incluye la entrega del producto/servicio al cliente, incluyendo la dimensión de la respuesta y plazo de entrega, y qué sensación tiene el cliente con respecto a comprar a esa empresa. También abarca los compromisos a largo plazo, como cuando la empresa proveedora vincula sus sistemas de información con los clientes para facilitar una amplia gama de actividades a través de la relación de compraventa:

Diseños compartidos de productos

Calendarios de producción vinculados

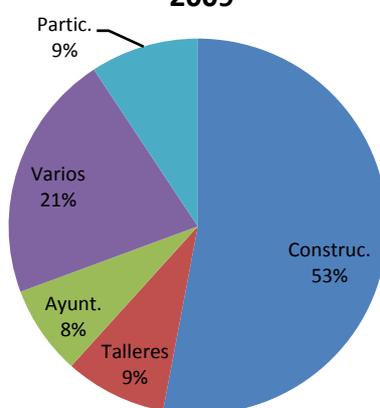
Pedidos, facturación y pagos electrónicos, etc.

2.3.5.2.1. Estudio previo

Es en esta fase donde hemos intentado profundizar más para conocer bien lo que nuestros clientes demandan, ya que si estos no valoran lo que nosotros les ofrecemos, difícilmente podremos satisfacer sus necesidades.

Para ello hemos hecho un estudio de las ventas de la empresa dependiendo del tipo de cliente, y para ello los hemos separado en público en particulares, varios, ayuntamientos, talleres y constructores. Dicha separación ya se hizo anteriormente en el análisis interno, pero teniendo más en cuenta su evolución que su distribución. Esto fue cuando se comprobaron las ventas en la siguiente gráfica.

**Distribución ventas 1er sem
2009**



Gráfica 12- Distribución ventas 1er sem 2009. Fuente: Elaboración propia

Como podemos apreciar en la gráfica, el 53% de las ventas se realizan a clientes de la construcción. Cabe mencionar que los principales clientes en este apartado no son constructores, sino mas bien fábricas de cementos y de pretensados de hormigón. Este apartado está formado tan sólo por 4 clientes.

Este tipo de cliente cuenta con unas necesidades bastante particulares, y lo que valoran en gran medida es el stock que mantiene la empresa y el tiempo de reacción de esta para solucionar sus problemas. Los productos que demanda este tipo de clientes son para el mantenimiento de la maquinaria de las instalaciones.

La segunda posición la ocupan varios, con un 21%, donde englobaríamos a los profesionales de diversa índole como fontaneros, electricistas, etc. Este apartado está formado por más de 300 clientes, por lo que éstos tienen unas necesidades muy dispares

entre sí. Por lo general suelen consumir artículos que la empresa tiene habitualmente en stock.

Talleres y particulares siguen a continuación, con un 9%. En talleres se encuentran englobados los talleres de calderería mecánica y los de electricidad. Este grupo está formado por 18 clientes. Y en particulares se engloban las ventas realizadas al contado bien sea por compras puntuales de profesionales o por particulares. Los primeros suelen consumir material de protección y consumibles, mientras que los segundos todo tipo de materiales.

Por último se encuentran los ayuntamientos. Si bien solo es un 8%, hay que tener en cuenta que este grupo de clientes está formado por solo cuatro clientes. Entre sus necesidades podemos destacar las material de protección laboral, material de fontanería y de limpieza.

Sin embargo, la empresa debe de tener en cuenta otros factores a parte de la facturación anual para realizar la clasificación de sus clientes. Para realizar dicha clasificación vamos a tener en cuenta varios factores, como la facturación, la forma de pago, los márgenes y los costes específicos del cliente. Dicha clasificación nos será útil posteriormente para determinar qué clientes son claves para la empresa.

Para la realización del establecimiento de la clasificación nos reunimos con el gerente para aclarar que puntos valora más de sus clientes y como los ponderaría. Seguidamente podemos ver el resultado

Clasificación de los clientes

Valoración según forma de pago

| Forma | Puntuación |
|----------------|------------|
| Contado | 5 |
| Confirming | 4 |
| 30 días | 3 |
| 60 días | 2 |
| 120 días | 1 |
| 150 días o más | 0 |

Valoración según márgenes

| Márgen | Puntuación |
|-----------|------------|
| 30% | 5 |
| 25% | 4 |
| 20% | 3 |
| 15% | 2 |
| 10% | 1 |
| menos 10% | 0 |

Valoración según costes al cliente

| Costes (€) | Puntuación |
|-------------|------------|
| 0 | 5 |
| 500 | 4 |
| 1000 | 3 |
| 3000 | 2 |
| 5000 | 1 |
| 10000 o más | 0 |

Valoración según facturación

| Facturación (€) | Puntuación |
|-----------------|------------|
| >20.000 | 5 |
| 20.000-15.000 | 4 |
| 15.000-10.000 | 3 |
| 10.000-5.000 | 2 |
| 5.000-1.500 | 1 |
| <1.500 | 0 |

Ecuación

$$\text{Valoración} = 5 * (\text{facturación}) + 2 * (\text{forma de pago}) + 3 * (\text{margen}) + 1 * (\text{costes})$$

Tabla 13 - Tabla para la valoración de los clientes. Fuente: Elaboración propia

Los datos que se han tomado para la evaluación de los clientes son del primer semestre del 2009, y el resultado es como sigue a continuación.

| Cod. | Cliente | Puntuación |
|--------|----------------------------------|------------|
| 150 | Eliminado (datos confidenciales) | 46 |
| 190 | Eliminado (datos confidenciales) | 41 |
| 61155 | Eliminado (datos confidenciales) | 37 |
| 1171 | Eliminado (datos confidenciales) | 22 |
| 41126 | Eliminado (datos confidenciales) | 22 |
| 61154 | Eliminado (datos confidenciales) | 21 |
| 1201 | Eliminado (datos confidenciales) | 20 |
| 71162 | Eliminado (datos confidenciales) | 20 |
| 41115 | Eliminado (datos confidenciales) | 20 |
| 61110 | Eliminado (datos confidenciales) | 20 |
| Etc... | Etc... | Etc... |

Tabla 14 - Clasificación de los clientes por importancia. Fuente: Elaboración propia

Por lo que podemos deducir a partir de la tabla anterior, éstos son los clientes clave para la empresa.

2.3.5.2.2. Estrategia

La estrategia que se ha escogido es la que la empresa ha seguido inconscientemente durante muchos años, es decir, la de cercanía al cliente. Dicha estrategia le ha reportado a la empresa muy buenas relaciones con los clientes y una buena estabilidad en el mercado.

Estrategia de intimidad con el cliente

| Atributos producto/servicio | | | | Relación | | Imagen |
|-----------------------------|---|---|---|---|----------|--------------------|
| √ | √ | √ | √ | Servicio | Relación | Marca |
| | | | | Servicio personal a medida y relaciones a l/p | | Marca de confianza |
| | | | | | | |

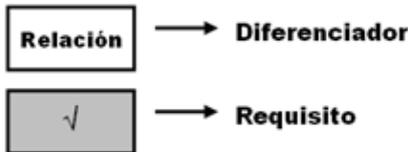


Ilustración 29 - Resumen estrategia de intimidad con el cliente. Fuente: Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral

Como hemos mencionado anteriormente esta es la estrategia que seguía inconscientemente la empresa, por lo que no le supondrá un gran esfuerzo adaptarse a ella. Básicamente, esta confianza con el cliente, se ha basado en buenas relaciones con los clientes y una gran destreza para solventar sus problemas.

El mercado en el que desea competir la empresa es en el que ya compite, pero abarcando un área mayor de territorio de ventas. Se intentarán captar clientes con características similares a los que ya conocemos para poder partir desde un principio con ciertos conocimientos previos, y captar nuevos clientes con los nuevos canales, además de mantener o aumentar las ventas con los clientes potenciales de la zona mediante la prestación de nuevos servicios.

Con la nueva incorporación de los nuevos servicios, se espera conseguir proporcionar a nuestros clientes un valor añadido que esperamos, sumado al existente, nos permita satisfacer de mejor manera a nuestros clientes.

Los nuevos servicios son:

- Realización de convenios de artículos con los clientes (siempre que estos acepten), por los que se nos obligará a tener un mínimo de stock para esos artículos a precios previamente convenidos y que se revisarán periódicamente.

- Servicio de entrega en el día, si el pedido llega a la empresa antes de las 10:00am, el pedido se entregará en el día si se encuentra en stock o convenido con el cliente.

2.3.5.2.3. Objetivos

Una vez conocidos los principales tipos de clientes de la empresa, de que forma interactúa estos con la empresa, y la estrategia que se desea seguir, podemos pasar a establecer los objetivos para esta perspectiva.

La empresa, en vista del tipo de clientes que tiene, y como quiere afrontar su futuro ha decidido por optar por la proposición genérica de cercanía con el cliente, ya que debido a sus relaciones con estos es en la que ya posiblemente posea una ventaja competitiva.

Además, la proposición de liderazgo en el producto es difícil de mantener, ya que al no ser nosotros los productores, y por tanto no tener un control total sobre la cadena de valor, sería fácil a otras empresas el poder copiar nuestras estrategias y en cuanto a excelencia operacional, nosotros no tenemos el volumen suficiente para poder obtener unos costos bajos debidos a los descuentos por volumen de ventas.

La experiencia en el sector también nos indica que los costos no es lo que más valoran nuestros clientes, y que el solucionar sus problemas crea una fidelidad cliente-proveedor muy rentable para ambos.

Así que la proposición de valor de cercanía con el cliente quedaría de la siguiente manera:

- Imagen deseada: Solucionador de problemas / amigo de confianza / empresa eficaz. El cliente debe de saber que si acude a nosotros haremos lo posible por solucionar sus problemas. Para ello se creará se instará a los comerciales para

además de visitar a nuevos clientes, comprobar que los que ya tenemos están satisfechos y que cumplimos sus expectativas.

- Diferenciadores:
 - Relación \Rightarrow Cumplimiento de la imagen deseada y empleados amables.
 - Servicio \Rightarrow Entrega de productos en stock en 24 horas, stock de los productos importantes para los clientes.
 - Conocimientos \Rightarrow Conocimientos de diversos campos.
 - Gama de productos \Rightarrow Además de ya disponer de una amplia gama de productos, somos capaces de acoplarnos a lo que nuestros clientes necesitan.
 - Cercanía al cliente \Rightarrow Además de la cercanía geográfica, también disponemos de un amplio conocimiento de los que nuestros clientes necesitan y como lo necesitan.

- Factores de higiene:
 - Calidad \Rightarrow La amplia gama de productos que abarcamos incluyen desde productos de baja calidad y coste, hasta productos de muy alta calidad.
 - Precio \Rightarrow Somos muy competitivos en precio debido en gran parte a la central de compras.

Como hemos mencionado anteriormente, la visión de la empresa es la de “Ser los proveedores número uno de nuestros clientes, siendo los líderes indiscutibles de la zona”, y para lograrlo, los objetivos en la perspectiva del cliente son:

- Conocer mejor a nuestros clientes
- Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes (convenios)
- Mejorar imagen
- Fidelizar los clientes claves

2.3.5.3. Perspectiva del proceso interno

¿Cuáles son los procesos que generan las formas adecuadas de valor para los clientes y logran satisfacer también las expectativas de los accionistas? Las respuestas deben surgir de esta perspectiva. Las auténticas ventajas en costos y diferenciación se deben buscar en la cadena de actividades que una empresa realiza para poder otorgar valor a sus clientes. Es recomendable que los directivos reconduzcan el análisis estratégico detallado hacia la cadena de valor para después poder elegir la estrategia que más les convenga.

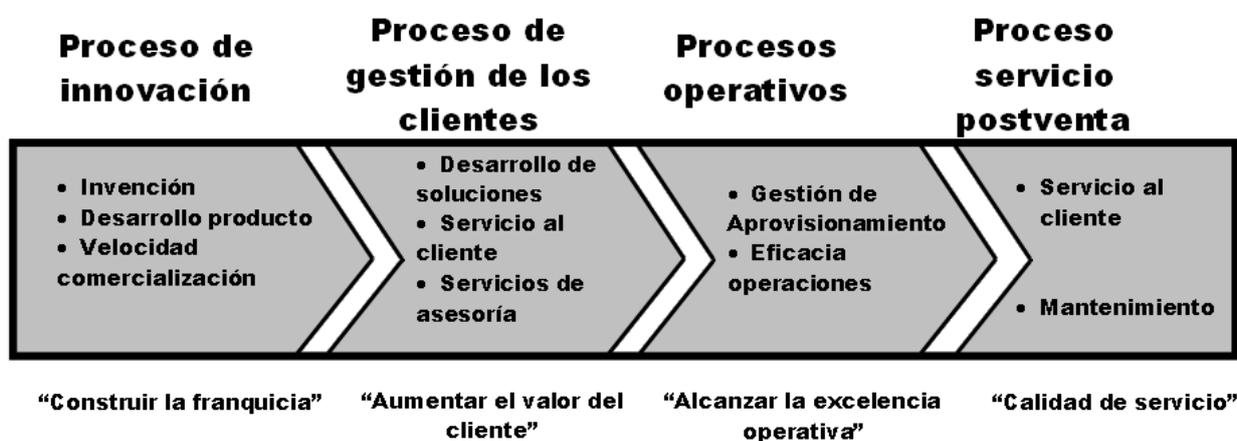


Ilustración 30 - Cadena de valor de la empresa. Fuente: Elaboración propia

Las actividades de una organización están incorporadas en los procesos internos que forman la cadena de valor. Para nuestro propósito, es útil segmentar la cadena de valor en cuatro grupos de procesos, tal y como se muestra en la figura anterior, correspondiendo a los cuatro temas estratégicos mencionados ya anteriormente.

Todos estos procesos son importantes y deben realizarlos bien la empresa, aunque ésta deberá de destacar en aquel proceso que tenga un máximo impacto sobre la proposición de valor para sus clientes, considerando los otros tres procesos como de apoyo, no primarios.

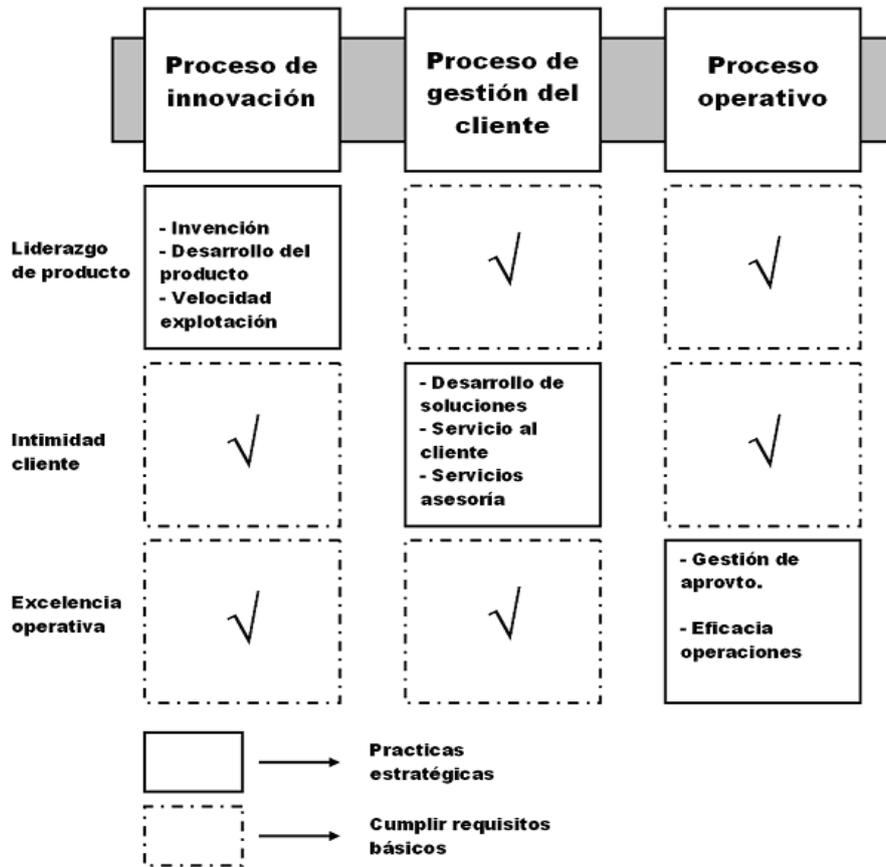


Ilustración 31 - Procesos clave de la cadena de valor según estrategia. Fuente: Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral

Por ejemplo, una estrategia de intimidad requiere una gestión excelente de los procesos relacionados con los clientes, como la gestión de relaciones y el desarrollo de soluciones. El proceso de innovación se vería motivado por las necesidades de los clientes escogidos, y se concentraría en el desarrollo de nuevos productos y en la intensificación de servicios que contribuyen a obtener unas mejores soluciones para sus clientes.

En una estrategia de liderazgo de productos, se necesitaría un proceso de innovación que creara nuevos productos con la mejor funcionalidad y los sacara rápidamente al mercado. Los procesos de gestión de clientes se podrían centrar entonces en la rápida adquisición de nuevos clientes para consolidar la ventaja que otorga un producto líder.

La figura anterior, también ofrece un diagnóstico para que las empresas puedan valorar si los objetivos e indicadores que seleccionan para sus procesos internos están de acuerdo con las prioridades de la estrategia.

A parte de los elementos mencionados, la empresa puede identificar otros elementos que formarían parte de la perspectiva del proceso interno, o que incluso, en algunos casos se podría conformar una perspectiva diferente para estos elementos. Dichos elementos son los proveedores y el público. Por ejemplo, el éxito de muchas empresas depende en gran medida de tener unos buenos proveedores y de tener buenas relaciones con ellos, otras por ejemplo, si trabajan en obra pública necesitan mantener unas excelentes relaciones con el gobierno, ya que es éste último el que va a poner los precios.

Algunos de los procesos más importantes a describir y analizar son los que tienden a extender la base de clientes y los que afectan directamente a su fidelidad. Ejemplos de éstos últimos son los procesos de producción y entrega, así como los relacionados con servicios. También son importantes los procesos de desarrollo del producto y su relación con las necesidades del cliente.

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes.

Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos ante de proceder a establecer los objetivos para esta perspectiva, que se inicia con el proceso de innovación que identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos de gestión de los clientes identificando posibles soluciones para estos, se sigue por los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio posventa ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

Proceso de Innovación

La investigación y desarrollo es un proceso interno crítico, que crea valor y se subdivide en:

- **Identificación del mercado**

Se realiza la investigación del mercado para identificar el tamaño del mismo, la naturaleza de las preferencias de los clientes y los precios objetivo para el producto o servicio seleccionado.

Incitan a las empresas a no satisfacer o agradar a los clientes, sino a asombrarlos, al encontrar respuestas a dos preguntas cruciales:

1. ¿Qué gama de beneficios valorarán los clientes en los productos del mañana?
2. ¿Cómo podemos adelantarnos, a través de la innovación, a los competidores para entregar estos beneficios al mercado?

- **Creación del producto/oferta de servicios**

Durante esta fase, el grupo de investigación y desarrollo:

1. Realiza una investigación básica para desarrollar productos y servicios radicalmente nuevos, para entregar valor a los clientes
2. Lleva a cabo una investigación aplicada para explotar la tecnología existente para los productos y servicios de nueva generación, y
3. Realizar esfuerzos de desarrollo muy bien enfocados, para llevar los nuevos productos y servicios al mercado.

Indicadores para la investigación básica y aplicada:

- Porcentaje de ventas de los nuevos productos
- Porcentaje de productos de a marca (patentes protegidas)
- Introducción de nuevos productos en relación con los de la competencia

- Introducción de nuevos productos en relación con lo planeado
- Capacidades del proceso de fabricación (i.e. densidad de chips en una microplaqueta de silicona)
- Tiempo necesario para desarrollar la siguiente generación de productos
- Ratio del beneficio operativo antes de los impuestos y el costo total del desarrollo

Indicadores para el desarrollo del producto:

- Porcentaje de productos para los cuales el primer diseño cumple totalmente las especificaciones funcionales del cliente.
- Cantidad de veces que el diseño necesitaba ser modificado
- Tiempo para llegar al mercado (tiempo de desarrollo)
- Tiempo del punto de equilibrio (mide el tiempo que transcurre desde el inicio del trabajo de desarrollo del producto hasta que el producto ha sido introducido y ha generado el suficiente beneficio para devolver la inversión que se realizó, inicialmente en su desarrollo.

Proceso de gestión de los clientes

Este proceso es en el cual la empresa desarrolla soluciones para los clientes y gestiona las relaciones con los clientes.

Este proceso es especialmente importante para empresas que hayan decidido competir utilizando la proposición de cercanía con el cliente, ya que es en este apartado donde podrán aumentar el valor de los productos para el cliente.

Para ello la empresa debe de estudiar a los clientes y ver que soluciones aportarían valor a sus productos dependiendo el mercado y segmento en que la empresa decida competir.

Como posibles indicadores para el proceso de gestión de los clientes:

- Incremento de ventas/coste nuevos servicios

- Incremento ingresos procedentes de estos nuevos servicios

Proceso Operativo

Este proceso suele empezar con la recepción de un pedido del cliente y termina con la entrega del producto o servicio al cliente. Se recalca la entrega eficiente, consistente y oportuna de los productos y servicios existentes a los clientes existentes.

Los indicadores financieros, tales como eficiencia de la mano de obra, eficiencia de las máquinas, desviaciones del precio de compra se complementan con indicadores de calidad y duración del ciclo.

Indicadores de duración del proceso:

Reducir el ciclo o los tiempos de producción de los procesos internos se ha convertido en un objetivo crítico del proceso interno.

Para aquellas organizaciones que implementan el “justo a tiempo”, un indicador muy utilizado es:

Eficacia del ciclo de fabricación (ECF)=

Tiempo de Proceso / Tiempo de producción efectivo

donde el

Tiempo de producción efectivo =

Tiempo de proceso +

Tiempo de inspección +

Tiempo de transporte +

Tiempo de espera y almacenaje

lo que se busca, de manera ideal, es que el ECF se acerque a 1

Indicadores de calidad del proceso:

- Tasas de defectos del proceso
- Producción (ratio de productos conformes en relación al total de productos fabricados)
- Desperdicio

- Chatarra
- Reprocesos
- Devoluciones
- Porcentaje de procesos bajo control estadístico del proceso.
- Porcentaje de producción de primer pase (productos que terminan todo el proceso de producción a la primera, sin necesidad de que se les haga ninguna transformación o tengan que ser reelaboradas)

Indicadores de costo del proceso:

Hasta que no se implante sistemas ABC, los directivos no pueden obtener los indicadores de costo de sus procesos.

Servicio Posventa

Incluyen las actividades de garantía y reparaciones, tratamiento de los defectos y devoluciones, y el procesamiento de pagos, como por ejemplo la administración de tarjetas de crédito.

Se pueden aplicar algunos de los mismos indicadores de tiempo, calidad y costo del proceso operativo.

Algunos indicadores son:

- Duración del ciclo desde a solicitud del cliente hasta la solución final del problema
- Costo de los recursos utilizados en los servicios de posventa
- Porcentaje de solicitudes de clientes que se solucionan en una sola visita.
- Indicadores de costo, calidad y tiempo a los procesos de facturación, cobro y solución de problemas.
- Para ciertas empresas, el desperdicio y la chatarra producida durante los procesos de producción pueden ser más significativos por su impacto en el medio ambiente que por el ligero incremento de los costos de producción.

2.3.5.3.1. Estudios previos

Antes de nada, vamos a proceder a definir una cadena de valor para la empresa de los procesos internos antes de poder establecer los objetivos para esta perspectiva. Para ello, empezaremos con el proceso de innovación, seguido del proceso de gestión de clientes, a continuación los procesos operativos y finalmente terminaremos con el servicio postventa.

Proceso de innovación

El proceso de innovación dentro del sector en el que se mueve la empresa es una parte pequeña dentro de la cadena de valor, ya que la innovación de productos prácticamente depende de los proveedores que tenga la empresa (al no ser el fabricante de éstos), y en lo referente a servicios los vamos a tratar en el siguiente apartado ya que todos los nuevos servicios van dirigidos expresamente hacia el cliente. Por lo que vamos a tratar como proceso de innovación el hecho de adquirir productos nuevos para la empresa, pero ya establecidos en el mercado.

Es por ello que la serigrafía de prendas sería un muy buen producto que se puede ofrecer al cliente, ya que los servicios actuales de serigrafía son bastante deficientes en cuanto a rapidez en los plazos o cumplimientos de éstos.

Debido a la alta competencia que se da en este tipo de productos, el precio y sobretodo el plazo son factores muy importantes. Éste último es en el que la empresa desea ser líder, ya que creemos que con la actual competencia dicho factor nos daría una buena ventaja competitiva.

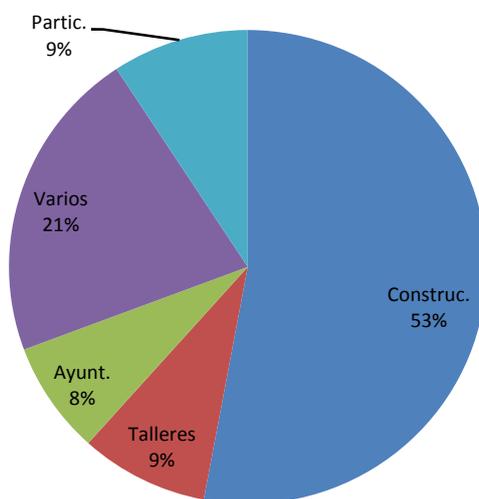
Otro servicio sería la venta online de artículos de ferretería y menaje. Con este nuevo servicio se espera alcanzar a un nuevo mercado de clientes para aumentar así las ventas.

Por tanto, se puede establecer como objetivo para esta fase de la cadena de valor el incorporar este tipo de servicios a los que actualmente ofrece la empresa, destacando sobretodo en los plazos de entrega y el precio en el caso de la venta online.

Proceso de gestión del cliente

Debido a la proposición de valor que con la que la empresa ha decidido competir (Intimidad con el cliente), tomaremos este apartado como el principal dentro de la cadena de valor. Por ello, antes de nada vamos a empezar con la identificación del mercado, y nos basaremos en el análisis realizado en la perspectiva del cliente para describir a los tipos de clientes, el mercado y a sus preferencias. De manera que el mercado en el que se mueve la empresa quedaría como vimos anteriormente en el estudio de los clientes como sigue a continuación.

Distribución ventas 1er sem 2009



Gráfica 13 - Distribución de ventas por tipo de cliente. Fuente: Elaboración propia

Esta gráfica ya se mostró anteriormente, y nos da una idea de la distribución de las ventas de la empresa. En ella se puede ver que la principal fuente de ingresos son el mercado profesional, sumando un total del un 91% de sus ventas.

Ahora vamos a proceder a un análisis de las necesidades de los clientes, dependiendo de su tipología según la clasificación anterior y lo que la empresa cree que les puede aportar un valor añadido.

- Particulares: los particulares valoran diversos aspectos. Entre ellos podemos destacar ofertas periódicas según la estación del año en que se encuentre, una amplia gama de productos a precios competitivos, un trato amable, un horario comercial amplio y ajustado a sus necesidades, información online de la empresa, así como de sus productos y de las ofertas actuales. Como características de este tipo de clientes, se puede decir que son personas entre 35-55 años, normalmente son del mismo pueblo que la empresa, o de poblaciones cercanas que no disponen de empresas similares a la del caso del estudio. Se puede decir que el radio de acción de la empresa para este tipo de clientes es de 10km.
- Varios: difícilmente podemos hallar unas necesidades o servicios en común que pudiesen dar un valor añadido debido a la gran diversificación
 - Clientes “pequeños”: este tipo de cliente suele ser un autónomo o una microempresa de tres o cuatro trabajadores máximo. Por regla general están ubicados cerca de la empresa, es decir, en la población de la empresa o en poblaciones cercanas. Sus compras son oportunistas, es decir, si trabajan cerca de la empresa le comprarán a ésta, pero sin embargo, si trabajan lejos no tendrán problemas para comprar en otras empresas de características similares a la nuestra. No les suele importar el precio en gran medida, y lo que realmente valoran es una amplia gama de productos y ser asesorados de forma profesional. Para estos clientes es muy importante el contar con la mercancía que ellos desean en el momento o en un corto espacio de tiempo ya que de otra forma irán a otra empresa a buscarlo.

- Clientes “potenciales”: este grupo de clientes es el más sensible de aumentar las ventas de la empresa. Suelen ser fábricas de un volumen considerable que trabajan a turnos y su ubicación geográfica suele estar en la misma población que la empresa. Este tipo de empresas valoran que se les visite periódicamente, además de tener unos precios competitivos. El horario de mantenimiento suele ser el horario de cualquier fábrica, es decir, de 8:00 a 14:00 y de 15:00 a 18:00 de lunes a viernes, por lo que un horario comercial adaptado a sus necesidades nos acercaría bastante a este tipo de clientes. A diferencia del resto de los clientes, no suelen dar ellos el primer paso para realizar la compra, de ahí que sea de vital importancia que se les visite.

- Construcción: dentro de este apartado podemos destacar dos tipos de clientes, las fábricas de cemento y las de pretensados de hormigón. En el primer caso, al ser la empresa la encargada de gestionar el almacén del cliente, y el hecho de tener a dos personas continuamente trabajando dentro de sus instalaciones, nos proporciona un amplio conocimiento de sus necesidades, por lo que con mantener el almacén según sus exigencias creemos que es suficiente. Las fábricas de pretensados de hormigón tienen características distintas, ya que se basan mucho en los precios de coste y en el servicio. Una buena forma de añadir un valor extra a nuestros productos sería la de la implantación de un stock en casa del cliente como se hace en la fábrica de cemento.

- Talleres mecánicos: están ubicados en la misma población que la empresa o alrededores, su horario de trabajo es el mismo que el de las fábricas, aunque muchas veces alargan la jornada dependiendo del trabajo restante. Valoran mucho que se solvente sus problemas. Suelen ser estos los que dan el primer paso para realizar la compra, aunque el mantener las relaciones con éstos mediante nuestros comerciales ayuda mucho en la toma de decisiones de cliente

a la hora de elegir una empresa u otra. Un servicio rápido de entrega creemos que influiría positivamente en las ventas.

- Ayuntamientos: Este tipo de clientes valora en gran medida la gama de productos y un buen almacén. Suelen ser ellos los que dan el primer paso para comprar.

El mercado que se quiere mantener o ampliar es el de cementeras, pretensados de hormigón, y varios, por lo que en resumen podrían ser los objetivos:

- Acoplar el almacén al cliente reduciendo las roturas de stocks
- Servicio rápido de entrega
- Un horario adaptado a sus necesidades
- Buen asesoramiento técnico

Vamos a proceder a ver que productos o servicios valorarían los clientes ya existentes y los que la empresa espera obtener. Para ello nos basaremos en el estudio anterior sobre lo que valoran nuestros clientes. Por lo que los productos/servicios que la empresa podría ofrecer serían los siguientes:

- Servicio de reparto en el día
- Atención 24 horas
- Realización de visitas periódicas con personal cualificado a las instalaciones del cliente

Proceso operativo

Dentro del proceso operativo de la empresa vamos a analizar la figura expuesta anteriormente en el estudio del proceso de ventas.

Proceso interno de ventas

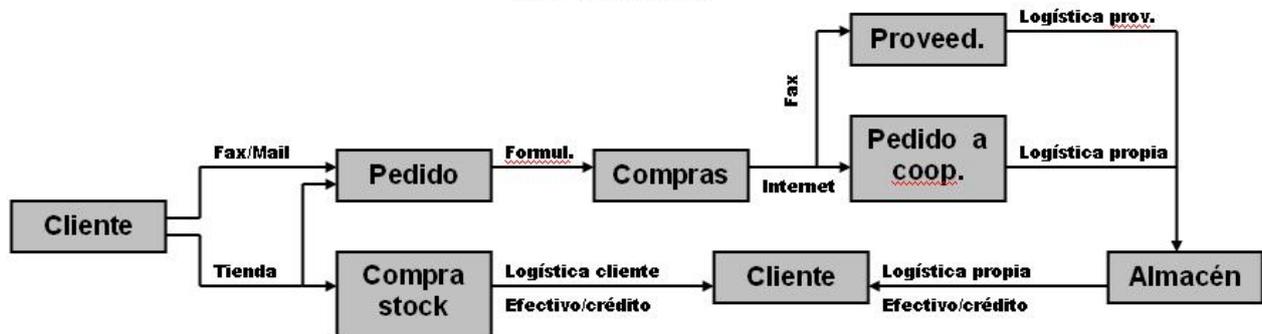


Ilustración 32 - Proceso de compra. Fuente: Elaboración propia

Como se ve en la siguiente figura, una vez establecida la comunicación cliente-empresa, bien por mail, por fax, teléfono o porque el cliente se presenta en el establecimiento, este puede comprar material que hay en stock o bien realizar un pedido a través de compras. Dicho pedido se tramitará a la cooperativa a la que pertenece la empresa o bien a proveedores varios dependiendo del tipo de material solicitado por el cliente. En el caso de que el material esté en stock, el cliente puede retirarlo al instante o bien solicitar que se le lleva a su domicilio, en caso de que haya sido pedido, normalmente cuando éste llega se lleva directamente al domicilio del cliente.

Los grandes vacíos de tiempo se encuentran desde que el cliente pide el material, hasta que este se pide a los proveedores, ya que a veces se llega a tardar un par de días en realizar los pedidos, e incluso se han perdido pedidos en este proceso.

Otro vacío de tiempo y de información se da desde que el proveedor recibe el pedido hasta que lo manda, tiempo que la empresa pierde el control sobre el estado del pedido, ya que no se suele exigir al proveedor un plazo de entrega aproximado. Esto se puede resolver mejorando el sistema de gestión de aprovisionamiento, que actualmente es un poco precario.

Además de los vacíos de tiempo mencionados anteriormente, la empresa también debe mejorar sus sistemas de aprovisionamientos, ya que a pesar de que la empresa invierte en la realización de inventarios anuales, estos resultan infructuosos debido a la gran cantidad de códigos de que dispone la base de datos y la similitud entre ellos, dando lugar a errores en las ventas vendiendo un artículo en lugar de otro.

Después de estas reflexiones, los objetivos quedarían como sigue a continuación:

- Reducir tiempos de pedido desde que el cliente lo pide hasta que se pide
- Controlar mejor el estado de los pedidos exigiendo una mayor colaboración a los proveedores.
- Mejorar la velocidad de preparación de pedidos de material en stock.
- Maximizar la fiabilidad del proceso
- Reducir las roturas de stock
- Hacer funcional el inventario

Para ello, las medidas a tomar podrían ser las siguientes:

- Mejorar los formularios para cumplimentar los pedidos.
- Establecer canales claros para el tratamiento de pedidos.
- Controlar mejor la recepción de los pedidos y reclamaciones en su caso.
- Establecer procedimientos para la preparación de pedidos.
- Mejorar el sistema de aprovisionamiento

Servicio postventa

En nuestro caso, el servicio postventa lo vamos a enfocar solo a las devoluciones, ya que las garantías y reparaciones las realizan los proveedores.

Las devoluciones, suelen ser pocas, y por muy diversos motivos, por lo que lo único que habría que vigilar es que estas no aumenten y tratar de catalogar los motivos de las devoluciones para ver si se da algún patrón.

2.3.5.3.2. Estrategia

Basándonos en la estrategia que hemos tomado anteriormente, la empresa centrar sus esfuerzos en esta perspectiva en el proceso de gestión del cliente, es decir, en el desarrollo de soluciones y servicios para el cliente sin dejar de lado los procesos operativos.

2.3.5.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La estrategia de aprendizaje y crecimiento define los activos intangibles necesarios para que las actividades de la organización y las relaciones con los clientes alcancen niveles de resultados cada vez más altos. Existen tres categorías principales para esta perspectiva:

- **Competencias estratégicas:** Las habilidades estratégicas y el conocimiento que los trabajadores deben de tener para apoyar la estrategia.
- **Tecnologías estratégicas:** Los sistemas de información, bases de datos, herramientas y gestión de contactos necesarios para apoyar la estrategia.
- **Clima de acción:** Los cambios culturales necesarios para motivar, respaldar y alinear la mano de obra detrás de la estrategia.

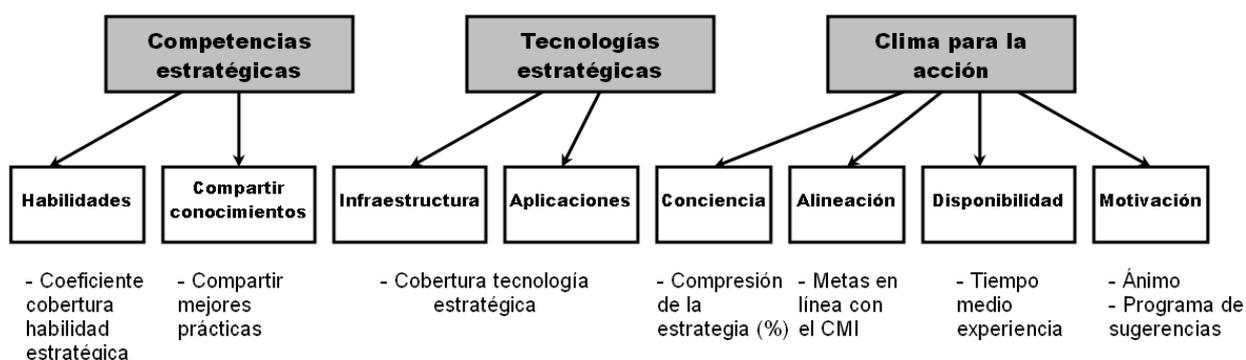


Ilustración 33 - Áreas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia

Las estrategias de aprendizaje y crecimiento son el verdadero punto de inicio de cualquier cambio duradero y sostenible. Un diseño cuidadoso de las estrategias de aprendizaje y crecimiento es una oportunidad excelente para mejorar las posibilidades de una aplicación exitosa de la estrategia.

Esta perspectiva permite que la empresa se asegure su capacidad de renovación a largo plazo, un requisito previo para una existencia duradera. En esta perspectiva, la empresa debe considerar no sólo lo que tiene que hacer para mantener y desarrollar el *know-how* necesario para comprender y satisfacer las necesidades de los clientes, sino también de qué modo puede apoyar la eficacia necesaria y productividad de los procesos que en estos momentos están creando valor para ellos. Dado que el conocimiento es cada vez más un bien perecedero, será muy importante decidir cuáles son las competencias básicas que la empresa deberá cultivar como base de su futuro desarrollo. Como consecuencia de esta decisión estratégica, la empresa también tendrá que determinar la forma de obtener ese conocimiento que igualmente necesitará en áreas sobre las que ya ha decidido que no serán competencias básicas.

Además de desarrollar estrategias de competencias como ya hemos visto, también debemos describir la infraestructura interna para la transmisión de información y el proceso de toma de decisiones en términos generales, o dicho de otro modo, la estructura y las condiciones existentes para desarrollar la organización del aprendizaje indispensable para la férrea defensa de la posición en el mercado. Se trata de una estructura que lleva a desarrollar y mantener un alto grado de motivación y un enfoque apropiado en la misión común.

2.3.5.4.1. Estudios previos

Para la realización de los estudios previos, hemos dividido estos en las tres categorías estratégicas en la que se divide esta perspectiva. Para ello hemos hecho una evaluación de cada puesto de trabajo y los conocimientos necesarios para llevarlos a cabo.

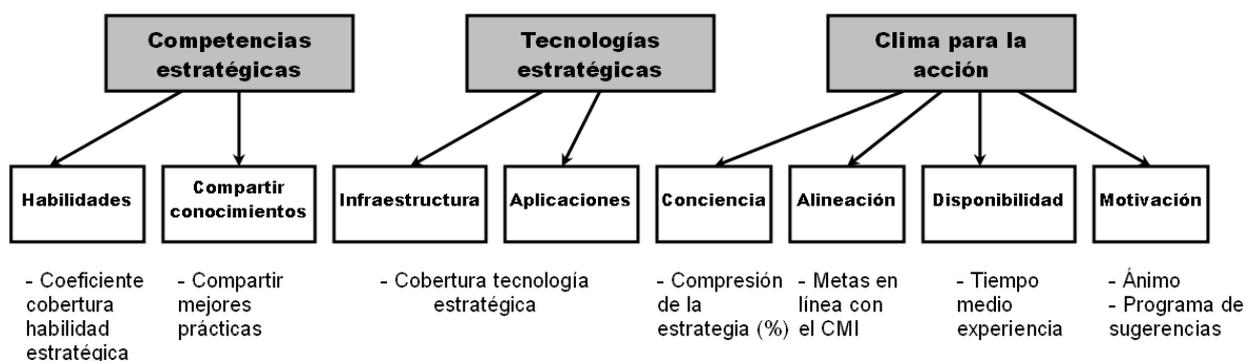


Ilustración 34 - Áreas de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Fuente: Elaboración propia

Los puestos de trabajo que hemos identificado en la empresa son los siguientes:

- Cajero
- Dependiente
- Administrativo
- Compras
- Dependiente Cemex
- Repartidor

Competencias estratégicas

Vamos a analizar las habilidades y el conocimiento que los trabajadores tienen actualmente. Para ello hemos dividido las habilidades y conocimientos (a partir de ahora las llamaremos solo conocimientos) en cuatro áreas, y estos a su vez en otras divisiones, tal y como se muestra a continuación.

Para el área de administración, hemos dividido entre los conocimientos de cajero y de gestión. Las tareas de cajero son básicamente el llevar la caja, hacer el cierre de caja y comprobación de albaranes y facturas. Las de gestión son todo el abanico de tareas de contabilidad, administración, etc.

El área de clientes la hemos dividido en relación y en productos. Con relación nos referimos a la relación que se mantiene con el encargado de compras del cliente y con productos los productos que se consumen habitualmente por parte del cliente.

Otra área es la de los productos, dividida en general, específicos y ubicación. General se refiere a los conocimientos generales de ferretería, específicos es para conocimientos específicos de diversas áreas, no solo ferretería y por último ubicación, que describe la ubicación de los productos en la empresa.

Por último, el área de los proveedores. Esta está dividida en plazo, precio y productos. El plazo es el tiempo de entrega y el pedido mínimo que impone el proveedor, el precio son los precios netos de los proveedores y los productos se refiere a la asociación de un producto con un proveedor.

Habilidades/conocimientos por puesto actuales

| Puesto | Administración | | Clientes | | Productos | | | Proveedores | | |
|--------------------------|-----------------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|---------------|----------------|
| | <i>Cajero</i> | <i>Gestión</i> | <i>Relación</i> | <i>Produc.</i> | <i>General</i> | <i>Específic</i> | <i>Ubicación</i> | <i>Plazo</i> | <i>Precio</i> | <i>Produc.</i> |
| <i>Cajero</i> | Alto | Bajo | Bajo | Bajo | Medio | Bajo | Bajo | Bajo | Bajo | Bajo |
| <i>Dependiente</i> | Bajo | Bajo | Medio | Bajo | Alto | Medio | Alto | Bajo | Bajo | Medio |
| <i>Dependiente Cemex</i> | Bajo | Bajo | Alto | Bajo | Medio | Bajo | Alto | Medio | Alto | Medio |
| <i>Compras</i> | Bajo | Medio | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Alto | Alto | Alto |
| <i>Reparto</i> | Bajo | Bajo | Medio | Medio | Medio | Medio | Bajo | Bajo | Bajo | Medio |
| <i>Administ.</i> | Medio | Alto | Medio | Medio | Alto | Alto | Medio | Medio | Medio | Alto |

Tabla 15 - Habilidades actuales por puesto de trabajo. Fuente: Elaboración propia

Ahora vamos a analizar que conocimientos se deberían de tener por cada puesto de trabajo para seguir la estrategia de la empresa.

Habilidades/conocimientos por puesto necesarios

| Puesto | Administración | | Clientes | | Productos | | | Proveedores | | |
|--------------------------|-----------------------|----------------|-----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|--------------------|---------------|----------------|
| | <i>Cajero</i> | <i>Gestión</i> | <i>Relación</i> | <i>Produc.</i> | <i>General</i> | <i>Específic</i> | <i>Ubicación</i> | <i>Plazo</i> | <i>Precio</i> | <i>Produc.</i> |
| <i>Cajero</i> | Alto | Medio | Bajo | Bajo | Medio | Bajo | Bajo | Bajo | Bajo | Bajo |
| <i>Dependiente</i> | Bajo | Bajo | Alto | Medio | Alto | Medio | Alto | Bajo | Bajo | Alto |
| <i>Dependiente Cemex</i> | Bajo | Bajo | Alto | Bajo | Medio | Bajo | Alto | Medio | Alto | Medio |
| <i>Compras</i> | Bajo | Alto | Alto | Alto | Alto | Alto | Medio | Alto | Alto | Alto |
| <i>Reparto</i> | Bajo | Bajo | Alto | Alto | Medio | Medio | Bajo | Bajo | Bajo | Medio |
| <i>Administ.</i> | Medio | Alto | Medio | Medio | Alto | Alto | Medio | Medio | Medio | Alto |

Tabla 16 - Habilidades requeridas por puesto de trabajo. Fuente: Elaboración propia.

Por lo que en resumen se puede decir que:

- Cajero: mejorar los conocimientos de gestión.
- Dependiente: Mejorar las relaciones con los clientes y los productos que consumen.
- Compras: mejorar los conocimientos de gestión
- Reparto: Mejorar las relaciones con los clientes y los productos que consumen.

Luego las áreas a mejorar son la de administración y la de los clientes. También cabría mencionar que al estar la empresa interesada en ampliar su gama de productos y servicios, los empleados, principalmente los de compras y comerciales deberían adquirir conocimientos sobre estos nuevos productos.

Tecnologías estratégicas

Actualmente los sistemas de información de la empresa están basados en una única base de datos que abarca todos los aspectos de la empresa, desde ventas hasta la contabilidad. Esta base de datos es suficiente en la mayoría de aspectos del día a día en la empresa, aunque cuenta con una serie de carencias de poca importancia que enumeraremos a continuación.

- Prácticamente la gestión de contactos es nula (no la gestión de clientes).
- No está contemplada la posibilidad de pedir presupuestos a proveedores.
- Las estadísticas e historiales por clientes son escasos y difíciles de interpretar.
- No se puede realizar pedidos en tiempo real en el ordenador, ya que el programa no es lo suficientemente flexible para ello. Primero se deben de anotar los pedidos en papel para luego procesarlos, con la consiguiente pérdida de tiempo.
- Confusión en los artículos debido a la similitud de descripción de unos con otros

Clima para la acción

Actualmente el clima para el cambio es positivo y optimista. Los empleados son conscientes de que es necesario un cambio y están dispuestos a realizarlos. Además coinciden en que la estrategia seleccionada es comprensible y la adecuada para realizar el cambio.

2.3.5.4.2. Objetivos

- Desarrollar los conocimientos de los empleados en los nuevos productos y servicios
- Desarrollar los conocimientos de los empleados en las áreas donde tienen carencias para conseguir la estrategia, principalmente en el área de gestión y del cliente.
- Mejorar los sistemas de información

2.3.5.4.3. Estrategia

Desarrollar los conocimientos de los empleados en las áreas clave, además de sus sistemas de información

2.3.6. Desarrollar los indicadores

En este apartado, y basándonos en los estudios anteriores vamos a tratar de establecer los indicadores que más se ajusten a la estrategia de la empresa para cada perspectiva

2.3.6.1. Selección de los indicadores

Antes de establecer los indicadores para cada una de las perspectivas, debemos de tener en cuenta una serie de consideraciones, atendiendo a una serie de criterios, sabiendo los tipos de indicadores del Cuadro de Mandos Integral, estableciendo un número razonable y viendo las características de estos.

2.3.6.1.1. Criterios de selección de indicadores

Los criterios a seguir para establecer los indicadores son los siguientes:

- Seleccionar indicadores que midan los objetivos a cumplir por la estrategia
- No olvidar que también existen otros indicadores para utilizar en la gestión normal de la empresa, sin que tengan que estar necesariamente en el Cuadro de Mandos Integral
- Deben ser expresados siempre de forma cuantitativa
- Deben ser obtenidos de una forma y coste razonable
- La relación entre indicadores debe permitir el cumplimiento de los objetivos fijados
- Su significado debe ser fácil de entender por toda la organización
- Deben expresar el objetivo estratégico a medir
- Deben estar definidos en una plantilla que contenga todas sus características

2.3.6.1.2. Número de indicadores

El número de indicadores de un Cuadro de Mandos Integral no es fijo ni se calcula en función de ninguna variable, ya que depende de la medición de los objetivos propuestos. Pero si se puede decir que hay una aproximación de lo que podría ser un número medio de indicadores. Para la perspectiva financiera, 3 o 4, la del cliente 5 a 8, para el proceso interno entre 5 y 10 y para la perspectiva del aprendizaje y crecimiento entre 3 y 6. Pero esto es solo a título orientativo, ya que lo recomendable es usar entre 25 y 30 indicadores como máximo en un cuadro de mandos de primer nivel. Además, en algunos casos, los objetivos pueden necesitar de más de un indicador para poder medir fielmente los resultados.

2.3.6.1.3. Características de los indicadores

Cada indicador del Cuadro de Mandos Integral debe de tener especificados los siguientes datos:

- La perspectiva, su código, nombre y responsable
- Descripción, tipo (pasado o futuro), frecuencia y medición
- Datos para obtener del indicador (fuente, calidad y responsable)
- Meta a conseguir y explicación de las metas
- Iniciativas a conseguir y explicación de las mismas

2.3.6.2. *Objetivos estratégicos e indicadores según la perspectiva*

2.3.6.2.1. Perspectiva financiera

Objetivos

- Reducir los ciclos de caja
- Mantener las ventas con los clientes actuales
- Mejorar las ventas con los clientes y productos nuevos

- Reducir los impagados
- Reducir los costes

Indicadores

- Porcentaje de ventas procedentes de nuevos clientes y productos
- Porcentaje de ventas procedentes de clientes importantes
- Porcentaje de impagados (progresión)
- Costes dividido beneficios netos

2.3.6.2.2. Perspectiva del cliente

Objetivos

- Conocer mejor a nuestros clientes a través de la red de comerciales, tener una buena relación con ellos y ser eficaces ante nuestros clientes
- Acoplar nuestro almacén a las necesidades de nuestros clientes (convenios)
- Mejorar imagen

Indicadores centrales

- Satisfacción de los clientes (encuestas)
- Incorporación productos conveniados (% crecimiento de los productos negociados)
- Retención de los clientes

2.3.6.2.3. Perspectiva del proceso interno

Objetivos

Proceso de innovación:

- Acoplar el almacén al cliente reduciendo las roturas de stocks

Proceso de gestión del cliente:

- Servicio rápido de entrega

- Un horario adaptado a sus necesidades
- Buen asesoramiento técnico

Proceso operativo

- Reducir tiempos de pedido desde que el cliente lo pide hasta que se pide
- Controlar mejor el estado de los pedidos exigiendo una mayor colaboración a los proveedores.
- Maximizar la fiabilidad del proceso
- Reducir las roturas de stock
- Hacer funcional el inventario

Servicio post-venta

- Vigilar que las devoluciones no alcancen niveles preocupantes o por la realización de fallos reiterados

Indicadores

- % de roturas stock
- Promedio días en servir
- % errores en los pedidos
- % devoluciones

2.3.6.2.4. Perspectiva del aprendizaje y del crecimiento

Objetivos

- Desarrollar los conocimientos de los empleados en los nuevos productos y servicios
- Desarrollar los conocimientos de los empleados en las áreas donde tienen carencias para conseguir la estrategia, principalmente en el área de gestión y del cliente.
- Mejorar los sistemas de información

Indicadores

Competencias estratégicas

- Pedidos por empleado (dependientes).

Tecnologías estratégicas

- Nivel de satisfacción de los usuarios del sistema.

2.3.7. Desarrollo del mapa estratégico

Para la realización del mapa estratégico nos hemos basado en la suma de todo lo anterior, siguiendo el siguiente orden:

1. Tener claros los objetivos estratégicos para cada perspectiva.
2. Buscar los indicadores para la medición de los objetivos.
3. Desarrollar las causa-efecto entre los objetivos mediante los mapas estratégicos

Los puntos 1 y 2 ya han sido desarrollados en los apartados anteriores, por lo que ya vamos a proceder a la elaboración del mapa estratégico para la empresa.

Aumentar el valor de la empresa

Perspectiva Financiera

Estrategia crecimiento de ingresos

- Mantener ventas con clientes actuales
- Ingresos de nuevos clientes y productos

Estrategia crecimiento de sostenibilidad

- Mejorar estructura de costes

Perspectiva del cliente

Estrategia cercanía con el cliente

- Mejorar servicio cliente
- Conocer mejor al cliente
- Mejorar imagen

Perspectiva del proceso

Proceso innovación

- Acoplar almacén

Gestión del cliente

- Adaptación horario cliente
- Servicio de entrega rápida
- Asesoramiento técnico
- Acoplar almacén

Proceso operativo

- Roturas stock (↓)
- Esperas pedido (↓)
- Mejorar invent.
- Fiabilidad proceso (↑)
- Control de pedidos (↑)

Servicio post-venta

- Vigilancia

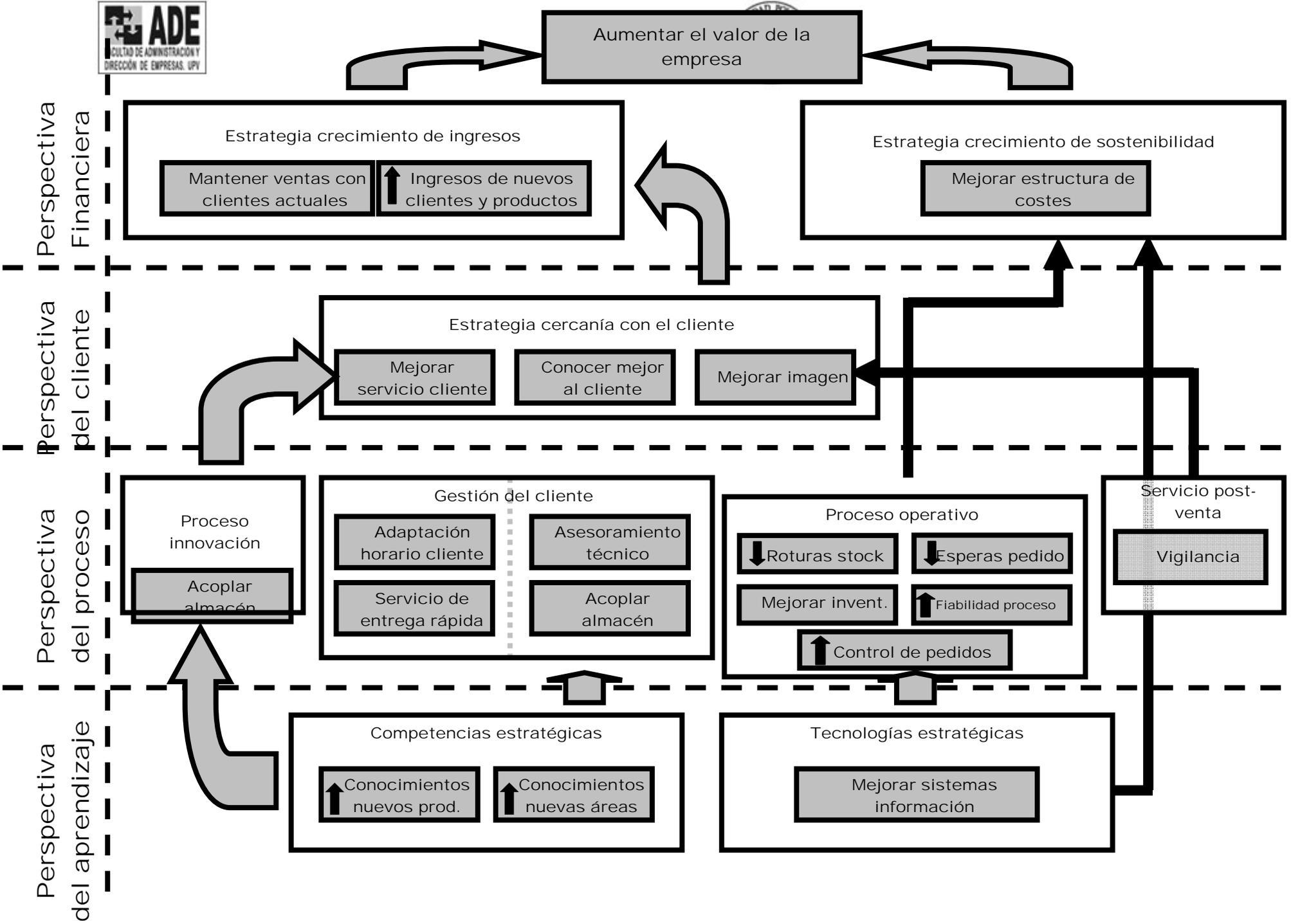
Perspectiva del aprendizaje

Competencias estratégicas

- Conocimientos nuevos prod. (↑)
- Conocimientos nuevas áreas (↑)

Tecnologías estratégicas

- Mejorar sistemas información





Una vez establecido el mapa estratégico, este lo podemos relacionar con los indicadores de cada una de las perspectivas, quedando como sigue a continuación en el siguiente capítulo.

3. Propuesta de actuación

3.1.1. Formular metas y seleccionar las iniciativas

Dentro del Cuadro de Mandos Integral se deben formular metas para cada indicador que se use. Una empresa necesita metas a corto y a largo plazo para poder medir su marcha de forma continua y llevar a cabo las acciones correctivas necesarias a tiempo. Es esencial que estas metas sean coherentes con la visión global y la estrategia general, y que no entren en conflicto entre sí. Por esta razón, deben alinearse tanto horizontal como verticalmente. También es importante crear un proceso para especificar las responsabilidades de fijar metas y para medir los resultados.

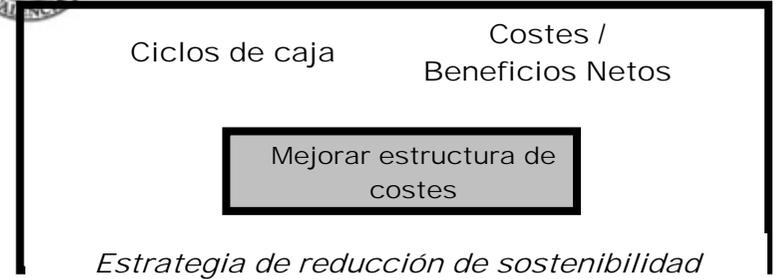
Además, también se deben de formular las mejores iniciativas para la consecución de la estrategia, y el logro así de las metas. Estas pueden ser varias para cada objetivo, ya que mediante varias acciones se pueden lograr un solo objetivo.

Una vez establecidas las iniciativas, estas se deben de medir periódicamente y determinar cuales están cumpliendo su cometido y cuales no, para así impulsar las que nos están ayudando a conseguir las metas y dejar de lado las que no aportan nada positivo a la empresa. Una buena iniciativa estratégica debe tener:

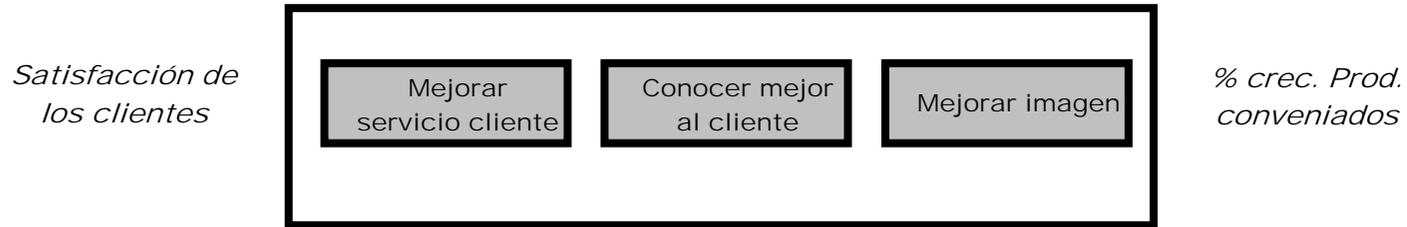
- Responsable de la iniciativa
- Fechas de comienzo y de final claramente definidas, así como hitos para seguir el progreso
- Un dato claramente definido a conseguir
- La asignación de recursos comprometidos a su realización



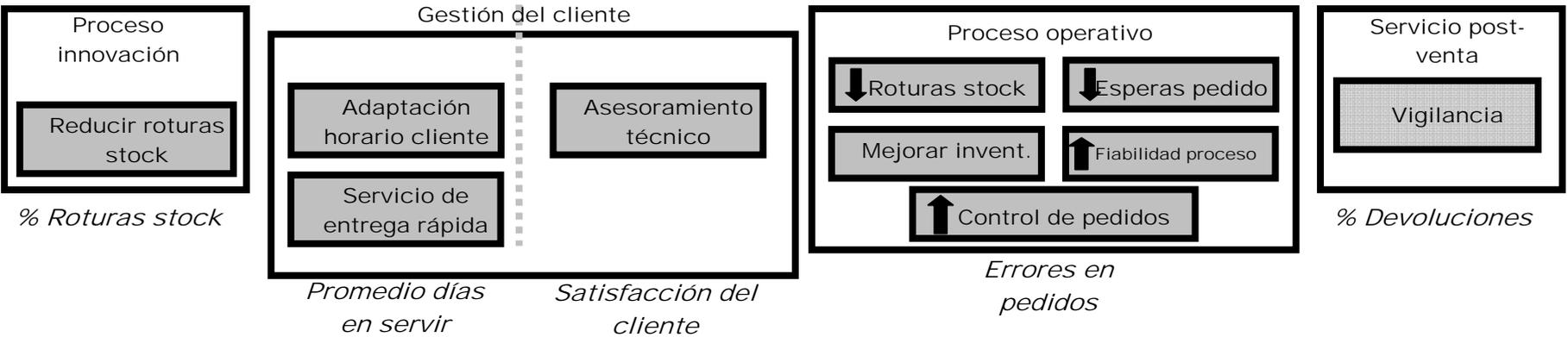
Perspectiva Financiera



Perspectiva del cliente



Perspectiva del proceso



Perspectiva del aprend.



3.1.2. Establecimiento de metas

Para el establecimiento de las metas nos hemos basado en los estudios realizados anteriormente. Por lo que quedarían como sigue a continuación.

| <i>Objetivos</i> | <i>Indicadores</i> | <i>Metas</i> |
|--|---|--|
| Mantener ventas con clientes actuales | % variación ventas | Mantener las ventas actuales |
| Aumentar los ingresos procedentes de nuevos canales | % ingresos nuevos canales | Aumentar las ventas a través de los nuevos canales un 5% mensual |
| Aumentar los ingresos procedentes de nuevos productos | % ingresos nuevos productos | Aumentar las ventas a través de los nuevos productos un 5% mensual |
| Mantener o mejorar los márgenes actuales | Costes / Benef. Netos | Reducir un 10% la relación de gastos sobre ingresos |
| Reducir los impagados | % de impagados | Reducir progresivamente los impagados hasta llegar a 0 |
| Conocer mejor a nuestros clientes y tener una buena relación con ellos | Retención de los clientes | No perder ningún cliente clave para la empresa |
| Mejorar el servicio al cliente | Satisfacción del cliente | Aumento de la satisfacción de los clientes de un 0,75 puntos |
| Acoplar del almacén a las necesidades de los clientes (convenio) | % ventas totales por cliente de convenios | Crece un 2% de ventas mensuales convenientes hasta llegar al 10% |
| Mejorar imagen | Fidelización clientes | Aumento de la fidelización de los clientes de un 0,75 puntos |
| Servicio rápido de entrega | Satisfacción cliente (encuesta) | Aumento de la satisfacción de los clientes de un 0,75 puntos |
| Un horario adaptado a sus necesidades | Satisfacción cliente (encuesta) | Adaptación del horario con el de los clientes (encuesta) |
| Maximizar la fiabilidad del proceso Reducir las roturas de stock Hacer funcional el inventario | Satisfacción cliente (encuesta) | Reducir las valoraciones negativas en un 50% (encuesta) |
| Vigilar las devoluciones no alcancen niveles preocupantes | % Devoluciones | Mantener el nivel de devoluciones actual |
| Buen asesoramiento técnico | Fidelización del cliente | Mejorar 0,25 puntos en pregunta S4 de la encuesta |
| Reducir tiempos de pedido Controlar el estado de los pedidos | % errores | Reducir los errores a 0 |

| | | |
|--|------------------------------|--|
| Desarrollar los conocimientos de los empleados en los nuevos productos | % ventas nuevos productos | Ver que cada dependiente es capaz de vender los nuevos productos |
| Desarrollar los conocimientos de los empleados | Pedidos por empleado | Aligerar la carga de pedidos a compras, llegando lo empleados a tramitar un 10% de los pedidos totales |
| Mejorar los sistemas de información | Satisfacción de los usuarios | Mejorar en 1 punto la satisfacción de los usuarios del sistema |

Tabla 17 - Relación de objetivos, indicadores y metas. Fuente: Elaboración propia.

Al tratarse de una pyme, esta no puede destinar todos los recursos necesarios para poder medir los indicadores óptimos para cada objetivo, y en algunos casos, los objetivos solo pueden ser seguidos por iniciativas, sin poder establecer un indicador que realmente mida la iniciativa y la evolución del objetivo, mientras que en otros objetivos, sus indicadores son meras aproximaciones a lo que realmente se quiere medir.

3.1.3. Las iniciativas

3.1.3.1. Introducción

Las iniciativas son los procesos, trabajos y actos que posibilitan en cumplimiento de los objetivos. Los pasos necesarios para establecer las iniciativas adecuadas:

- Analizar los objetivos
- Selección de los responsables de realizar las iniciativas o planes de acción
- Seleccionar todas las fuentes de información previas y necesarias
- Preparar la relación de iniciativas
- Selección y evaluación de iniciativas más adecuadas

3.1.3.2. Desarrollo de las iniciativas

Vamos a definir posibles iniciativas basándonos en los objetivos estratégicos:

- *Aumentar las ventas con nuevos canales*, las posibles iniciativas que deberá tomar la empresa serían por ejemplo:
 - Desarrollar una página Web para la venta por Internet
 - Invertir tiempo en ella para mejorar el pagerank en “google”
 - Mejorar contratos con empresas de envío de mercancías
 - Realizar ofertas periódicas en la web
 - Anunciarse en páginas relacionadas con la empresa

- *Aumentar las ventas procedentes de nuevos productos*,
 - Adquirir la maquinaria necesaria para poder servir los productos
 - Formar a los empleados en los nuevos productos
 - Dar a conocer a los clientes potenciales los nuevos productos

- *Mantener las ventas de los clientes ya existentes*,
 - Citarse con los clientes para hablar de sus necesidades a través de los comerciales
 - Adecuar el almacén a los clientes para así cubrir mejor sus necesidades
 - Realizar encuestas periódicas para saber qué valoran los clientes
 - Realización periódicas de ofertas destinadas a los clientes
 - Mejorar los servicios existentes a los clientes
 - Desarrollar convenios con los clientes para así establecer los productos que comprarán, cómo y a que precio.

- *Mejorar la eficacia y fiabilidad de los procesos internos*
 - Mejorar los sistemas de información
 - Establecer protocolos para la ejecución de las acciones
 - Mejorar los canales de información internos
 - Mejorar el almacén

- *Reducir los tiempos de espera de entrega de material a clientes*
 - Establecimiento de nuevos sistemas de reparto y preparación de material

- Formar el personal de preparación y reparto
- Mejora de la logística interna de pedidos
- *Mantener o mejorar la rentabilidad de la empresa*
 - Mantener o reducir los costes financieros
 - Mantener o reducir los costes estructurales
 - Mantener o reducir los costes por operación
- Reducción de los impagados,
 - Seguimiento exhaustivo de los pagos de los clientes
 - Encomendar a los comerciales la tarea de informarse sobre la situación del cliente
- Conocer mejor a nuestros clientes y tener una buena relación con ellos
 - El gerente programar citas periódicas con los clientes clave de la empresa
- Mejorar el servicio al cliente
 - Adaptar el almacén al cliente
 - Mejorar procesos de preparación de pedidos
 - Mejorar procesos de recepción de pedidos
- Vigilar que las devoluciones no alcancen niveles preocupantes
 - Llevar un seguimiento de las devoluciones y ver el porqué de cada una
- Buen asesoramiento técnico
 - Realización de cursos de formación
 - Aplicar esa formación a las ventas con los clientes
- Mejorar los sistemas de información

- Mejorar el sistema informático interno de la empresa atendiendo a las demandas de los usuarios

Una vez vistas las posibles iniciativas a seguir por la empresa, realizaremos una selección eligiendo aquellas que mejor se adapten a la empresa y a sus necesidades.

3.1.3.3. Establecimiento de las iniciativas

| <i>Objetivos</i> | <i>Metas</i> | <i>Iniciativas</i> |
|--|-----------------------------------|---|
| Mantener ingresos clientes existentes | Mantener ventas actuales | <ul style="list-style-type: none"> - Informe mensual con las ventas por cliente - Diario de clientes - Ofertas periódicas - Visitar la empresa del cliente mediante red comercial - Ofrecer nuevos productos - Realizar convenios de artículos - Mejorar el servicio (entrega rápida, atención 24h, etc.) - Acoplar el almacén al cliente |
| ↑ Los ventas con nuevos canales | ↑ De ventas un 5% mensual | <ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar un página web para la venta por internet - Aumentar el pagerank de la página en google - Mejorar los contratos con empresas de paquetería - Realización de ofertas periódicas vía web - Anunciarse en páginas del sector |
| Mantener los márgenes netos actuales de venta | ↓ 10% compras/Benef. Netos | <ul style="list-style-type: none"> - Mejorar las condiciones con los proveedores - Estudio de la rentabilidad por cliente - Calcular el efectivo con que debe de contar la empresa para reducir los gastos financieros - Informe mensual con la distribución de los gastos |
| ↑ Ventas nuevos productos | ↑ De ventas un 5% mensual | <ul style="list-style-type: none"> - Adquirir la maquinaria necesaria para la realización de los productos - Formar a los empleados en los nuevos productos - Dar a conocer a los clientes potenciales los nuevos productos - Establecer relaciones comerciales con los proveedores de los nuevos productos |
| Conocer mejor a nuestros clientes y tener una buena relación con ellos | Retención de los clientes | <ul style="list-style-type: none"> - Diario de clientes - Visitar la empresa del cliente - Realizar convenios de artículos |
| Mejorar el servicio al cliente | ↑ satisfaz. del cliente 0,75 pto. | <ul style="list-style-type: none"> - Ofertas periódicas - Visitar la empresa del cliente mediante red comercial - Ofrecer nuevos productos - Realizar convenios de artículos - Mejorar el servicio (entrega rápida, atención 24h, etc.) |

| | | |
|--|--|---|
| | | - Adaptar el almacén al cliente |
| Acoplar del almacén a las necesidades de los clientes (convenio) | Conseguir que un 5% de las ventas totales sean convenidas | - Realizar convenios de artículos y mantener estos en stock - Estudios de productos de los clientes que no estén convenidos y negociación de estos |
| Servicio rápido de entrega | Puesta en marcha de la entrega rápida | - Pasos necesarios para la puesta en marcha del servicio rápido de entrega (ver a continuación) |
| Un horario adaptado a sus necesidades | 75% clientes responden si a la pregunta horario adaptado. | - Estructuración de los horarios para adaptarlos al cliente |
| - Maximizar fiabilidad del proceso - Reducir las roturas de stock | Reducir las valoraciones negativas en un 50% (encuesta) | - Fomentar el uso del correo electrónico - Rediseñar los formularios internos para la mejora de la toma de pedidos y del control sobre estos - Mejora de la integración del programa Kronos con los pedidos - Mejora del programa Kronos para la recepción de mercancías - Reunión con el personal para establecer claras pautas sobre el trato a los pedidos |
| Vigilar las devoluciones no alcancen niveles preocupantes | Mantener el nivel de devoluciones actual | - Informe de devoluciones de los clientes describiendo los motivos |
| Buen asesoramiento técnico | Mejorar 0,25 puntos en pregunta S4 de la encuesta | - Mejora de la atención al cliente y soporte técnico a través de la red de comerciales - Presencia en ferias y cursos de formación de los encargados de dar el soporte técnico |
| Reducir tiempos de pedido Controlar el estado de los pedidos | Reducir los errores a 0 | - Rediseñar los formularios internos para la mejora de la toma de pedidos y del control sobre estos - Mejora de la integración del programa Kronos con los pedidos |
| Desarrollar los conocimientos de los empleados en los nuevos productos | ... | - Presencia en ferias y cursos de formación de los encargados de dar el soporte técnico |
| Desarrollar los conocimientos de los empleados | Aligerar la carga de pedidos a compras, llegando lo empleados a tramitar un 10% de los pedidos totales | - Rotación de los empleados a áreas en las que sus carencias de conocimientos están más desarrolladas |
| Mejorar los sistemas de información | Mejorar en 1 punto la satisfacción de los usuarios del sistema | - Purgar los sistemas informáticos de referencias obsoletas o que den lugar a equivocación - Rediseñar los formularios internos para la mejora de la toma de pedidos y del control sobre estos - Mejora de la integración del programa Kronos con los pedidos |

Tabla 18 - Relación de objetivos, metas e iniciativas. Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las iniciativas que se han mencionado se han llevado a cabo durante la realización del proyecto, muchas otras sin embargo se realizarán en un futuro acorde con los datos que vamos a presentar a continuación describiendo las iniciativas, sus responsables, los recursos de los que van a disponer y los plazos para llevarlas a cabo.

3.1.3.4. Descripción de las iniciativas

I. Informe mensual con las ventas por cliente

Se realizarán informes sencillos para determinados clientes clave y para los clientes en general, donde se podrán apreciar para los clientes clave:

- Las ventas mensuales
- Las ventas promedio
- Los artículos más consumidos del mes
- Los artículos más consumidos del año
- Las desviaciones de lo anteriormente mencionado
- También se detallarán las ofertas que se han asado y no suministrado

Y para los clientes en general:

- Ventas mensuales
- Ventas promedio
- Desviaciones
- Ofertas importantes

Con esta iniciativa se espera conseguir una información actualizada mensualmente de nuestros clientes para poder reaccionar si es necesario a los cambios que ocurran en el entorno de estos.

Los recursos a asignar a esta iniciativa son solo de personal, ya que el sistema Kronos está preparado para generar la información necesaria para la elaboración de los informes.

Los responsables de la iniciativa serán el departamento de administración y se realizará la tarea mensualmente, concretamente a principios de mes, después de la facturación

II. Diario de clientes

Con el fin de seguir con la estrategia de intimidad con el cliente, los comerciales llevarán un “diario” donde quedarán reflejados todos los datos relevantes que se den relativos al cliente o a su entorno.

Los recursos a destinar para esta iniciativa es simplemente una base de datos donde anotar dichos sucesos. Dicha base de datos ya está implementada en el sistema Kronos. Se irá completando a medida que se realicen visitas a los clientes. Los responsables de su uso será el departamento comercial.

III. Ofertas periódicas

A modo de mejorar la imagen de la empresa, y además incrementar las ventas, esta pretende lanzar ofertas periódicas mensuales. Para la realización de estas ofertas la empresa se apoyará en un grupo de compra que pertenece a la cooperativa Coinfer llamado C.S.I. (Coinfer suministro industrial) encargado de realizar dichas operaciones.

Los responsables de dichas ofertas serán el departamento de compras de la empresa, que se encargará de gestionarlas para dárselas a los comerciales, y de publicarlas en la página web.

Al pertenecer la empresa ya a éste grupo de compra, el presupuesto se reduce a 0€.

IV. Visitar la empresa del cliente mediante red comercial

El visitar al cliente es considerada una iniciativa vital para la supervivencia de la empresa. Ya que permite desde aumentar los ingresos por cliente, hasta mejorar la imagen de la empresa pasando por mejorar el servicio al cliente, etc. Es por ello que esta es una de las iniciativas a realizar al principio de la implantación del Cuadro de Mandos Integral y que más se va a vigilar, ya que de esta iniciativa depende en gran medida el alcanzar los objetivos de la empresa.

Para ello, en un principio se visitará a los clientes claves, generando información almacenada en la nueva base de datos. Dicha información será estudiada por el gerente y el departamento comercial para determinar si hay nuevas oportunidades o si hay algún inconveniente con algún cliente.

El gerente también realizará visitas periódicas con determinados cliente para afianzar la relación que actualmente se posee.

El presupuesto es de personal y de los gastos que las visitas ocasionen (comidas, almuerzos, etc), valorándolo en 300€ aproximadamente mensualmente.

El responsable de la vigilancia de que esta iniciativa se lleve a cabo es el gerente de la empresa.

V. Ofrecer nuevos productos

Para poder ofertar nuevos productos, estos deben de estar al menos en una parte importante en el almacén. Es por ello que, ante el poco espacio de que dispone la empresa, éstos deben ser los de más rotación.

El desembolso inicial sería de unos 2000€ para los productos de hostelería, y de 4000€ para comprar la maquinaria y los tintes necesarios para la prestación del servicio de la ropa serigrafiada.

El responsable de la adquisición de los productos y la maquinaria es el gerente, mientras que el ofrecer los productos a los clientes potenciales es la red comercial.

VI. Realizar convenios de artículos

La realización de convenios con los clientes se basa en el hecho de llegar a acuerdos con estos mediante los cuales se establecen unos precios y unas condiciones de venta. Esto se realiza para asegurar la fidelidad de los clientes más importantes y aumentar las ventas de los nuevos clientes. Dicha tarea la deben de realizar los comerciales basándose en los informes que compras les ha pasado previamente. Una de las ventajas de estos convenios es, que junto a los servicios ofertados a continuación forma una poderosa arma para el cliente, y una ventaja para nosotros.

Uno de los inconvenientes de los convenios es que no resulta fácil la creación de estos, ya que el cliente debe estar dispuesto a dar este paso y confiar plenamente en las capacidades de gestión de la empresa.

Los recursos que se van a destinar a esta iniciativa son las horas de los comerciales que estos deseen usar para la cumplimentación de los convenios, y sus responsables son el departamento comercial.

VII. Mejorar el servicio (entrega rápida, atención 24h, etc.)

Para poder dar un mejor servicio al cliente, la empresa debe de mejorar una serie de factores, que aunque está por encima de la competencia, esta lo quiere convertir en una estrategia competitiva sostenible y difícil de igual por la competencia. Los servicios que la empresa quiere ofertar son:

- Servicio de entrega rápido: es un servicio a través de cual la mercancía se sirve en el día si el pedido se realiza antes de las 10:00am y el material está en stock o en convenio. De lo contrario se servirá el pedido cuando el material esté disponible en el almacén. Este servicio es gratuito. Los recursos a destinar para este servicio son mínimos, ya que solo implica un cambio en la política de la gestión de logística de la empresa. Los pedidos que llegan durante el día (después de las 10:00am) son preparados para servir al día siguiente (salvo urgencias), y cuando los encargados del reparto llegan, ayudan a preparar los

pedidos que todavía no han sido preparados, y a las 10:00am del día siguiente se sale a repartir. Los encargados del servicio serán los encargados del reparto.

- Atención 24h: es un servicio de atención las 24h del día. Dicho servicio solo se ofrecerá a clientes que realmente lo requieran, es decir, clientes que trabajen a turno partido y que pueden sufrir una avería y necesitar de un repuesto inmediato. Este servicio tiene un coste mínimo de 60€. Los recursos necesarios para este servicio son las horas extras de los comerciales, que dependerán de los servicios solicitados por los clientes, que normalmente se autofinanciarán con el coste del servicio al cliente.

Por lo que los responsables de estas iniciativas son el departamento comercial, y los encargados del reparto.

VIII. Acoplar el almacén al cliente

En los casos en los que no sea posible realizar el convenio o se decida que no se realiza, se realizará un pequeño estudio de los artículos que más consumen éstos clientes para así poder realizar compras de mayor volumen y poder conseguir alguna mejora por parte del proveedor, consiguiendo además un mejor servicio para el cliente al tener los productos que más consume en stock y a buen precio.

El responsable de que esta tarea se cumple será el gerente, que será el encargado de realizar el informe de ventas por cliente, y de pasar dicho informe al departamento comercial para que éstos siguen con la gestión de compras.

IX. Mejorar las condiciones con los proveedores

Dicha iniciativa se da para mejorar los márgenes actuales de la empresa. Si bien no es una iniciativa crucial para la consecución de la estrategia, es una actividad que se realizará diariamente, y que al final del año puede suponer un aumento importante de los beneficios de la empresa.

El responsable de la iniciativa es el jefe del departamento de compras, y los recursos a destinar son solo la parte del tiempo que éste invierta en la negociación con los proveedores.

X. Desarrollar una página web para la venta por internet

Con el fin de conseguir aumentar las ventas, la empresa va a diversificar los canales por los que distribuye. Para ello se ha llegado a la conclusión que el desarrollo de una página web para la venta online de productos es una de las opciones más atractivas.

Para el desarrollo de la página web, se ha tomado como plataforma de gestor de contenidos a “joomla”, por su versatilidad y fácil manejo. Se van a aprovechar las fotografías y las descripciones de los artículos del sistema informático actual, reduciendo considerablemente el mantenimiento de la página.

El encargado del desarrollo de la página va a ser el departamento de compras, ya que disponen de la preparación necesaria para llevar a buen término el desarrollo de ésta.

Otra vez el presupuesto, a parte de los recursos de personal es la compra de un servidor, un SAI, y la contratación de un ancho de banda mayor. Dicho presupuesto es de 1.000€.

XI. Aumentar el pagerank de la página

Para que la venta a través del nuevo canal que quiere abrir la empresa tenga éxito, ésta debe colocarse en los primeros lugares en los buscadores, y para ello necesita conseguir un buen pagerank.

De dicha tarea se encarga nuevamente el departamento comercial, y vuelve a ser solo horas de personal los recursos a destinar.

XII. Mejorar los contratos con empresas de paquetería

Uno de las claves para que la venta a través de internet son los bajos costes de envío, para lo que se requiere tener unos buenos contratos con las empresas de paquetería y transportes. Para ello se negociarán con las principales empresas del sector.

Dicha negociación se llevará acabo por el departamento de compras, siendo la decisión final del gerente.

XIII. Estudio de la rentabilidad por cliente

Dicho estudio se realiza en la iniciativa del informe mensual del cliente.

XIV. Calcular el fondo de maniobra necesario con que debe de contar la empresa para reducir los gastos financieros

Realización de un estudio anual de los costes en los que incurre la empresa, y dotar a ésta de la liquidez necesaria para minimizar dichos costes sin incurrir en otros gastos adicionales.

El responsable de dicha estudio es el departamento de administración, y probablemente, los recursos provengan del reparto de beneficios de los accionistas.

XV. Informe mensual con la distribución de gastos

Junto con el estudio de los clientes, se realizará un informe mensual de la distribución de los gastos para así poder controlarlos y tomar las medidas necesarias con la mayor antelación posible.

El encargado de esta tarea será el gerente, que la realizará a principios de cada mes.

XVI. Adquirir la maquinaria necesaria para la realización de los productos

La adquisición de la nueva maquinaria corre a cargo del gerente. Éste decidirá cual comprar e investigará cual es la que mejor se adapta a sus necesidades. Tras un pequeño estudio sobre las diversas posibilidades que hay, el precio ronda desde los 3.000€ hasta los 15.000€.

XVII. Formar a los empleados en los nuevos productos

La formación de los empleados correrá a cargo del gerente que será el encargado de que se realicen cursillos y talleres para el aprendizaje. Dichos cursillos se realizarán en horario laboral, por lo que los costes de esta iniciativa será el valor de los cursillos, que se calculan en 100€ por empleado.

XVIII. Estructuración de los horarios para adaptarlos al cliente

Esta iniciativa entraría dentro de lo que se considera dar un mayor servicio al cliente. Pero el problema que se plantea es que la empresa tiene muy diversos clientes con horarios muy dispares. Por ello la solución que ya se ha tomado es la de partir la plantilla en dos horarios para atender tanto al profesional como al particular. El horario es como se detalla a continuación:



Tabla 19 - Horario adaptado al cliente. Fuente: Elaboración propia

El responsable de adaptar esta iniciativa es el gerente, y los recursos a destinar son 0€

XIX. Rediseñar los formularios internos para la mejora de la toma de pedidos y del control sobre estos

Muchos de los errores se dan debido a la mala cumplimentación (o escasa en su defecto) de los formularios para la toma de pedidos. Es por ello que una buena cumplimentación de éstos y un archivo bien estructurado solventarán muchos de esos errores.

El diseño de los formularios se realizará por parte del departamento de compras junto con el gerente, ya que los primeros van a ser los que tendrán que utilizarlo. El gerente será el responsable de que esta tarea se lleve a cabo.

El coste de esta iniciativa será el coste de la imprenta, una vez diseñados los formularios, por lo que se estima en 100€.

XX. Mejora de la integración del programa Kronos con los pedidos

Dicha iniciativa ya se ha realizado y ha sido llevada a cabo por el departamento de compras junto con el apoyo informático que la cooperativa Coinfer nos ha dado. Por lo que los recursos destinados para esta mejora han sido 0€, ya que se considera una mejora del programa que beneficiará a todos los socios.

La mejora consiste en que el programa Kronos es capaz de mandar por mail o por fax los pedidos realizados en el sistema, lo que implica una mayor rapidez y control sobre estos.

XXI. Mejora del programa Kronos para la recepción de mercancías

Al igual que la iniciativa anterior, esta también ha sido realizada y ha corrido a cuenta de la cooperativa, y se ha mejorado el sistema de recepción de mercancías, es decir, se ha creado un programa para la recepción de mercancías que funciona de la siguiente manera:

- I. Se recibe vía Internet los albaranes del proveedor
- II. Estos se integran automáticamente en el programa de recepción de mercancías
- III. Se genera un archivo con los artículos que deben de estar en la mercancía
- IV. Se irán restando de esa lista los artículos a medida que se vayan pasando por una pistola de códigos de barras inalámbrica.
- V. Al final solo quedarán los errores que se hayan podido cometer por un lado u otro.

Los recursos monetarios destinados a esta iniciativa han sido solo el hardware necesario, es decir, la pistola inalámbrica de códigos de barras (250€) y un puesto de trabajo (400€) para la realización de la tarea. El desarrollo del programa como hemos dicho anteriormente fue a cargo de la cooperativa.

XXII. Reunión con el personal para establecer claras pautas sobre el trato a los pedidos

Se trata solo de realizar reuniones periódicas para aclarar algunos procesos dentro de la empresa y además de atender a las sugerencias de los empleados para mejorar.

Los recursos a destinar son nulos y el responsable de implantar la iniciativa es el gerente.

XXIII. Informe de devoluciones de los clientes describiendo los motivos

Junto con el programa de recepción de mercancías, se realiza un informe para la devolución de ésta al proveedor. En dicho informe se debe de especificar los motivos por los que se devuelve la mercancía. Se puede aprovechar estos informes para valorar si se están dando anomalías en el proceso de pedido, o si simplemente son esporádicas.

Los recursos para esta iniciativa son solo el tiempo necesario para valorar los documentos, y esto corre a cargo del departamento de compras.

XXIV. Presencia en ferias y cursos de formación de los encargados de dar el soporte técnico

Para la continua formación de los empleados, estos suelen ir a ferias del sector y cursos de formación ofrecidos por los proveedores. Normalmente se suelen ir a dos o tres ferias anuales, y van dos o tres empleados por feria, lo que implica un coste de 900€ (100€ día por persona x 3 personas = 300€ día x tres ferias anuales = 900€)

Los responsables de ir a estas ferias son los comerciales y el departamento de ventas.

XXV. Rotación de los empleados a áreas en las que sus carencias de conocimientos están más desarrolladas

Además de las ferias, la empresa quiere formar a sus empleados en las distintas áreas de la empresa, y que al menos, un empleado sea capaz de cubrir dos puestos. Es por ello que se van a rotar a los empleados en las áreas donde tienen carencias para así

aprender las habilidades necesarias para realizar estos trabajos, y de paso ofrecer un mejor servicio al cliente.

Los recursos a destinar son nulos también, y el encargado de que se lleve a cabo esta iniciativa es el gerente de la empresa.

XXVI. Purgar los sistemas informáticos de referencias obsoletas o que den lugar a equivocación

Probablemente, uno de los factores que más de lugar a equivocación en los pedidos sea la masificación de referencias que se da en la base de datos, ya que estos al ser solo una descripción de texto da lugar a confusiones. Es por ello que con esta iniciativa se pretende eliminar todas las referencias que pueden dar lugar a error o que estén duplicadas en la base de datos.

Los recursos a destinar son 15 hora de trabajo de un empleado para purgar la base de datos, y el responsable de que esta iniciativa se lleve a cabo es el departamento de compras, ya que son estos los que disponen de un mayor conocimiento sobre los artículos de la base de datos.

3.1.4. Desarrollo de un plan de acción

Finalmente, para completar el cuadro de mando, vamos a realizar un cuadro planificando las principales iniciativas para la consecución de la estrategia. Este plan de acción incluye a todas aquellas personas responsables, un calendario para los informes provisionales y definitivos y los recursos que se van a destinar. En combinación con los indicadores que se han desarrollado, esta lista es uno de los principales documentos de la dirección para ejercer su función de control.

| <i>Iniciativas</i> | <i>Responsable</i> | <i>Recursos</i> | <i>Inicio</i> | <i>Fin</i> | <i>Revisión</i> |
|--|--|-----------------|---------------|------------|-----------------|
| Informe mensual con las ventas del cliente | Gerente | 0€ | 01/01/2010 | No tiene | Mensual |
| Realizar convenios de artículos | Departamento comercial | Indefinidos | 01/01/2010 | No tiene | Trimestral |
| Nuevos productos | Gerente | 6.000€ | 01/01/2010 | 01/04/2010 | Mensual |
| Mejorar el servicio (entrega rápida, atención 24h, etc.) | Encargados de reparto y departamento comercial | 0€ | 01/03/2010 | 01/06/2010 | Mensual |
| Desarrollo página web | Gerente | 500.000€ | 01/06/2010 | 01/01/2011 | Anual |
| Adquirir la maquinaria necesaria para los nuevos productos | Gerente | 6.000€ | 01/01/2010 | 31/01/2010 | Anual |
| Formación empleados en nuevos productos | Gerente | 800€ | 01/01/2010 | 28/02/2010 | Anual |
| Estructuración de los horarios para adaptarlos al cliente | Gerente | 0€ | 01/08/2010 | 01/09/2010 | Mensual |

Tabla 20 - Tabla 17. Principales iniciativas. Fuente: Elaboración propia.

3.1.5. Implementación del cuadro de mandos integral

Para la implementación del cuadro de mando integral hemos elegido una hoja Excel como base, ya que por el momento creemos que será la solución más flexible a los cambios que la empresa pueda necesitar.

Como se puede observar a continuación hemos escogido las cuatro perspectivas que anteriormente mencionábamos para las secciones del cuadro de mandos, y hemos añadido una última donde se incluye los datos para la gerencia.



Ilustración 35 - Pantalla principal CMI. Fuente: Elaboración propia

Para cada una de las perspectivas hemos seleccionado los indicadores que hemos mencionado anteriormente, tal y como se ve a continuación.

| Estrategia crecimiento de ingresos | | | | | |
|---|-------|-----------|------------|--------------|--------------------|
| AMPLIACIÓN | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | ituación de alerta |
| <i>Ventas clientes existentes</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Ventas período anterior</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Diferencia período actual-anterior</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| AMPLIACIÓN | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | ituación de alerta |
| <i>Ventas hostelería</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Ventas período anterior</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Diferencia período actual-anterior</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| AMPLIACIÓN | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | ituación de alerta |
| <i>Ventas serigrafía</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Ventas período anterior</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Diferencia período actual-anterior</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| AMPLIACIÓN | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | ituación de alerta |
| <i>Ventas página web</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Ventas período anterior</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Diferencia período actual-anterior</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Page Rank</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Nº compras</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| <i>Nº compras período anterior</i> | 0 | 0 | 0 | #¡DIV#! | |
| Estrategia de sostenibilidad | | | | | |
| | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | ituación de alerta |
| <i>Compras/beneficios netos</i> | 5,00 | 10.000,00 | -9.995,00 | -99,95% | |
| <i>Compras/beneficios netos ant.</i> | | | 0,00 | #¡DIV#! | |
| AMPLIACIÓN | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | ituación de alerta |
| <i>Impagados</i> | 0,00 | 0,00 | 0,00 | #¡DIV#! | |
| <i>Impagados anteriores</i> | 0,00 | 0,00 | 0,00 | #¡DIV#! | |

Ilustración 36 - CMI, Perspectiva del cliente. Fuente: Elaboración propia

| Satisfacción y fidelidad de los clientes | | | | | |
|---|---------|------------|-------------|--------------|---------------------|
| AMPLIACIÓN | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | Situación de alerta |
| <i>Grado de satisfaccíon</i> | 4,40 | 200.000,00 | -199.995,60 | -100,00% | |
| <i>Satisfaccíon anterior</i> | #DIV/0! | 145.000,00 | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| <i>Diferencia periodo actual-anterior</i> | #DIV/0! | 55.000,00 | #DIV/0! | #DIV/0! | #DIV/0! |
| <i>Grado de fidelidad</i> | 5,67 | | 5,67 | | 5,67 |
| <i>Fidelidad anterior</i> | #DIV/0! | | #DIV/0! | | #DIV/0! |
| <i>Diferencia periodo actual-anterior</i> | #DIV/0! | | #DIV/0! | | #DIV/0! |

Arriba

| Productos conveniados | | | | | |
|---|-------|--------------|---------------|--------------|---------------------|
| AMPLIACIÓN | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | Situación de alerta |
| <i>Nº productos conveniados</i> | 0,00 | 2.500.000,00 | -2.500.000,00 | -100,00% | |
| <i>Nº convenios anteriores</i> | 0,00 | 2.300.000,00 | -2.300.000,00 | -100,00% | |
| <i>Diferencia periodo actual-anterior</i> | 0,00 | 0,00 | 0,00 | #DIV/0! | |

Ilustración 38 - CMI, Perspectiva del cliente. Fuente: Elaboración propia

No se van a mostrar todas las ampliaciones ya que son muy similares a la anterior y son simplemente hojas de entrada de datos.

| Proceso de innovación | | | | | |
|---|-------|----------|------------|--------------|---------------------|
| AMPLIACIÓN | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | Situación de alerta |
| <i>Roturas de stock</i> | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | |
| <i>Roturas anteriores</i> | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | |
| <i>Diferencia periodo actual-anterior</i> | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | |

Arriba

| Gestión del cliente | | | | | |
|---|-------|----------|------------|--------------|---------------------|
| | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | Situación de alerta |
| <i>Plazo días en servir</i> | 2,00 | 3,00 | -1,00 | -33,33% | |
| <i>Plazo anterior</i> | 3,00 | 4,00 | -1,00 | -25,00% | |
| <i>Diferencia periodo actual-anterior</i> | 1,00 | 3,00 | -2,00 | -66,67% | |

| Proceso operativo | | | | | |
|---------------------------|-------|----------|------------|--------------|---------------------|
| | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | Situación de alerta |
| <i>Errores en pedidos</i> | 2 | 4 | -2,00 | -50,00% | |


Arriba

| Servicio post-venta | | | | | |
|---------------------|-------|----------|------------|--------------|---------------------|
| | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | Situación de alerta |
| <i>Devoluciones</i> | 2 | 2 | 0 | 0,00% | |

Ilustración 39 - CMI, Perspectiva del proceso interno. Fuente: Elaboración propia

| Competencias estratégicas | | | | | |
|-----------------------------|-------|----------|------------|--------------|---------------------|
| | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | Situación de alerta |
| <i>Pedidos por empleado</i> | 0,00 | 0,00 | 0,00 | #DIV/0! | |


Arriba

| Técnicas estratégicas | | | | | |
|--|-------|----------|------------|--------------|---------------------|
| | Valor | Objetivo | Desviación | Desviación % | Situación de alerta |
| <i>Satisfacción usuarios del sistema</i> | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | |

Ilustración 40 - CMI, Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento. Fuente: Elaboración propia

A partir de estas cuatro perspectivas, el gerente puede ver a simple vista como evoluciona la empresa en relación con los objetivos que se habían marcado, y puede realizar de forma fácil y rápida los cambios necesarios en las estrategias, los objetivos o tomar las decisiones correspondientes de acuerdo con la información que se presenta aquí.

4. Conclusiones

Sin ninguna duda la empresa debe buscar soluciones a los cambios que se están dando en su entorno más cercano, y las soluciones dadas en el proyecto probablemente seas de las más adecuadas dada la situación actual de la empresa, ya que necesita un cambio profundo en la organización y ese cambio lo puede realizar a través del Cuadro de Mandos Integral.

A través de lo explicado durante el trabajo, así como las iniciativas explicadas anteriormente a seguir por la empresa dotarán a la empresa de la posibilidad de realizar los cambios que actualmente busca.

5. Bibliografía

“Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando” Eduardo Andreu Alabarta, Rafael Martínez-Vilanova Martínez.

Editorial: ESIC Editorial 1ª Edición. Año publicación: 2007

“Implantando y gestionando el Cuadro de Mandos Integral” Nils-Göran Olve, Jan Roy, Magnus Wetter.

Editorial: Gestion 2000 2ª Edición. Fecha Publicación: 2/27/02

“Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior” Michael E. Porter.

Editorial: CECOSA 2ª Edición. Año de publicación: 1985

“Aplicación práctica del Cuadro de Mandos Integral” Luis Muñiz y Enric Monfort

Editorial: Gestión 2000 1ª Edición. Año de publicación: 2005

“Cómo utilizar el Cuadro de Mandos Integral para implantar y gestionar su estrategia” Robert S. Kaplan y David P. Norton

Editorial: Gestión 2000 2ª Edición. Año de publicación: 2005

“Dominar el Cuadro de Mandos Integral” Horváth & Partners

Editorial: Deusto Año de publicación: 2007

“Cómo medir la satisfacción del cliente : diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico” Bob E. Hayes

Editorial: Gestión 2000 2ª Edición. Año publicación: 1999

“Análisis de estados financieros” Jesús Urías Valiente

Editorial: McGraw-Hill 2ª Edición. Fecha de Publicación: 01/10/1995

Páginas Web

- INE - Instituto Nacional de Estadística. <http://www.ine.es>
- IVE - Instituto Valenciano de Estadística <http://www.ive.es>
- Proceso de creación de un Cuadro de Mandos Integral <http://www.deinsa.com>
- Análisis DAFO
<http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no%209/dofa.htm>
- E-informa empresas españolas <http://www.e-informa.com>
- Anuario guía 2006 <http://www.anuarioguia.com/>
- Cámara de Comercio de Valencia <http://www.camaravalencia.com/>

Anexo I. Encuesta de satisfacción al cliente

La empresa Fercandao, S.L. ha realizado una encuesta para la determinación del grado de satisfacción del cliente, de la fidelidad y de otras sugerencias que éste esté dispuesto a hacer.

Para ello ha realizado una encuesta por correo a sus principales clientes, es decir, a los más representativos. Añadiendo en la encuesta por correo un sobre prefranqueado para que estos devuelvan la encuesta sin coste alguno y de forma anónima. El cuestionario en cuestión se encuentra seguido a esta página.

En un principio la empresa remitió la encuesta a 38 clientes, de los cuales respondieron solo 15 en un plazo de 15 días, es decir, un 39,5%. Los baremos que se han utilizado son como siguen a continuación:

- Promedio de 0 a 3,5 se considera malo
- Promedio de 3,51 a 5 se considera bueno

Esta son apreciaciones generales, ya que también se han identificado en la encuesta en qué creen los clientes que la empresa es más débil, y en qué consideran que la empresa es excelente.

Las posibles puntuaciones que el cliente podía responder son:

1. Muy Mala
2. Mala
3. Normal
4. Buena
5. Regular

Hay que destacar que todas las preguntas se han valorado de la misma forma, es decir, todas tienen la misma ponderación.

Los resultados obtenidos han sido tratados con una hoja Excel como se muestran en la siguiente tabla:

| Nº | Puntuación | | | | | | | | | Sugerencias | | Satisfac. | Fidel. | |
|-------|------------|----|----|----|----|----|----|----|------------------|--------------|------|-----------|--------|-------|
| | S1 | S2 | S3 | S4 | S5 | F1 | F2 | F3 | Suger. 1 | Suger. 2 | | | | |
| 1 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | | | 2,80 | Malo | 2,67 | Malo |
| 2 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 4 | | | 4,20 | Bueno | 3,67 | Bueno |
| 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 5 | | | 4,40 | Bueno | 4,33 | Bueno |
| 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 3 | 4 | | | 3,60 | Bueno | 3,33 | Malo |
| 5 | 3 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 3 | Retenes y juntas | | 3,60 | Bueno | 3,33 | Malo |
| 6 | 3 | 4 | 3 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | | | 3,40 | Malo | 3,33 | Malo |
| 7 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | | | 4,20 | Bueno | 4,00 | Bueno |
| 8 | 4 | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4 | Todo OK | Seguir igual | 4,20 | Bueno | 4,00 | Bueno |
| 9 | 4 | 2 | 3 | 4 | 5 | 4 | 5 | 4 | | | 3,60 | Bueno | 4,33 | Bueno |
| 10 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 4 | 5 | | | 3,40 | Malo | 4,00 | Bueno |
| 11 | 3 | 3 | 4 | 5 | 5 | 3 | 4 | 5 | | | 4,00 | Bueno | 4,00 | Bueno |
| 12 | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | | 4,00 | Bueno | 3,67 | Bueno |
| 13 | 5 | 3 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 5 | | | 3,80 | Bueno | 4,33 | Bueno |
| 14 | 4 | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 3 | 4 | | | 3,40 | Malo | 3,33 | Malo |
| 15 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | 3 | 3 | 3 | | | 3,80 | Bueno | 3,00 | Malo |
| Prom. | 4 | 3 | 4 | 4 | 4 | 3 | 4 | 4 | | | | | | |

Tabla 21 - Encuesta satisfacción. Fuente: Elaboración propia

De la tabla podemos concluir los siguientes resultados:

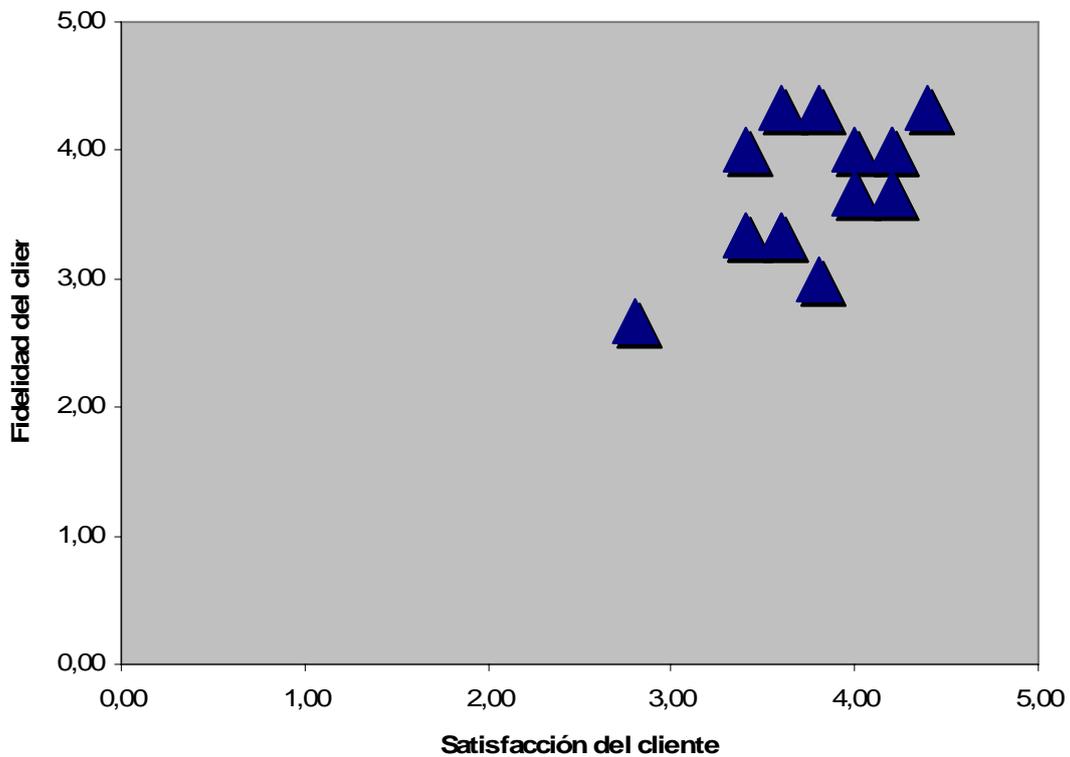
- Un 53% de los clientes encuestados se consideran satisfechos y fieles a la empresa según la encuesta.
- Un 7% está insatisfecho con la empresa, pero aún así tiene un buen promedio de fidelización (mas de 3,51).
- Otro 20% están satisfechos con la empresa, pero su índice de fidelización es bajo
- Y por último un 13% está insatisfecho con la empresa y se considera poco fiel a ésta.

Hay que resaltar que la encuesta se ha realizado a los clientes más representativos de la empresa, por lo que obtener una tasa de fidelización baja se puede considerar un fracaso en la estrategia, más aún cuando la empresa ha decidido competir utilizando una estrategia de intimidad con el cliente.

En las preguntas donde el cliente ha dado la mejor puntuación en promedio han sido en S1(Puntualidad entrega material), S4 (Profesionalidad del personal), S5 (Satisfacción general con el servicio prestado) y F3 (Atención prestada en relación con otras empresas). Y en las que peor puntuaciones ha obtenido ha sido F1 (Cosideración calidad/precio por los servicios/productos entregados).

En general la satisfacción-fidelidad del cliente se puede observar en la siguiente gráfica.

Encuesta satisfacción-fidelidad del cliente



Gráfica 14 - Grafica satisfacción del cliente. Fuente: Elaboración propia

Es conveniente anotar para futuras encuestas que ninguno de los clientes encuestados ha completado los campos de observaciones a las preguntas, y que solo dos clientes han realizado como mínimo una sugerencia.

Encuesta opinión del cliente

Valoración del servicio prestado

Puntualidad de entrega de material (*adecuación de plazos, horarios, etc.*) S1

Muy buena Buena Normal Mala Muy mala

Capacidad de reacción (*ante imprevistos, incidencias, cambios, etc.*) S2

Muy buena Buena Normal Mala Muy mala

Disponibilidad (*de servicios, productos, horarios, acceso a personal cualificado, etc.*) S3

Muy buena Buena Normal Mala Muy mala

Observaciones
(si procede)

Profesionalidad del personal (*personal técnico, comercial, etc.*) S4

Muy buena Buena Normal Mala Muy mala

Satisfacción general con el servicio prestado S5

Muy buena Buena Normal Mala Muy mala

Posición frente a los servicios

¿Cómo considera los servicios recibidos en términos de calidad/precio? F1

Muy buena Buena Normal Mala Muy mala

Observaciones
(si procede)

¿Cómo considera los servicios recibidos en relación con otras empresas? F2

Muy buena Buena Normal Mala Muy mala

Observaciones
(si procede)

¿Cómo considera la atención prestada en relación con otras empresas? F3

Muy buena Buena Normal Mala Muy mala

Sugerencias para la mejora

¿Qué artículos/servicios le interesaría que le ofreciésemos?

Sugerencias (*haga aquí sus sugerencias*)

