

# Trabajo Fin de Grado

## Diseño del Cuadro de Mando Integral en Eboca

Autor

**Mario Ruiz Ramiro**

Director

**Alfonso López Viñegla**

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2016

# **Diseño del Cuadro de Mando Integral en Eboca**

*Design of Balanced Scorecard for Eboca*

*Autor / Writer*

**D. Mario Ruiz Ramiro**

*Director / Director*

**Dr. D. Alfonso López Viñegla**

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

**Resumen:** El objetivo de este trabajo es el diseño de la herramienta de gestión, denominada Cuadro de Mando Integral en la empresa Eboca. Ésta facilita la toma de decisiones mediante una serie de indicadores, ofreciendo una visión clara de su negocio. Su elaboración se llevará a cabo de la siguiente manera: en primer lugar, se describirá la empresa para conocer el funcionamiento y labor de ésta. Posteriormente y gracias a dicha información se realizará un análisis DAFO para encontrar sus factores estratégicos críticos detectados en su entorno interno y externo. A continuación, mediante la elaboración de un análisis CAME se propondrán una serie de actuaciones a seguir. Se dará paso a la descripción de la Misión, Visión y Valores establecidos por la empresa, requisito principal para lograr su éxito empresarial. Finalmente, se confeccionará el Cuadro de Mando Integral, formado por sus cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para un correcto

desarrollo de éste es necesario que éstas se encuentren alienadas entre sí. En ellas se establecerán diferentes objetivos estratégicos que ayudarán a resolver los problemas diarios a los que se enfrenta la empresa.

**Abstract:** The aim of this work is to design management tool called the Balanced Scorecard in the company Eboca. This tool enables to make decisions through a series of indicators, offering a clear view of the business. The development of this tool will be carried out on this way: first the company will be introduced to know how the company works and what for, later on and thanks to this previous information it will be issue an analysis DAFO to find out its critical and strategic factors detected in its internal and external area. Following trough an analysis CAME there will be proposed several steps to follow, it will be known the Mission, Vision and Values establish by the company, they are the main points to reach the success of the company. Finally, it will be built the Balanced Scorecard formed by its four perspectives: Finances, Customers, Internal process and learning and growing of the company. For a right development, these four points must be aligned among them, on them it will be establish different strategic targets that they will help to solve the daily problems which the company faces.

**Agradecimientos del autor:** Quiero dar las gracias a la Universidad de Zaragoza y a los profesores que forman parte de esta por los conocimientos enseñados a lo largo de estos magníficos cuatro años. Gracias a ellos he aumentado mi cualificación y he crecido personalmente. En especial a mi tutor, el Dr. Alfonso López Viñegla pues sin sus conocimientos, su manera de enseñar y supervisión hubiera sido imposible la realización de este trabajo. Asimismo gracias a Eboca, tanto a su presidente Raúl Benito como al resto de sus empleados, pues sin su ayuda e implicación los resultados obtenidos no hubieran sido los deseados.

A mi pareja, Estefania, por estar siempre a mi lado en los momentos difíciles y por último, a mis padres, gracias por depositar vuestra confianza en mí, vuestro apoyo y esfuerzo han sido fundamentales durante todos estos años.

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>1.1. ¿POR QUÉ CUADRO DE MANDO INTERAL?.....</b>	<b>5</b>
<b>2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. ¿QUÉ HACE?.....</b>	<b>8</b>
<b>2.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA .....</b>	<b>9</b>
2.2.1. Análisis interno.....	9
2.2.2. Análisis externo .....	13
<b>2.3. ANÁLISIS CAME.....</b>	<b>16</b>
<b>2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....</b>	<b>19</b>
<b>3. MAPA ESTRATÉGICO EN EBOCA.....</b>	<b>20</b>
<b>3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....</b>	<b>20</b>
<b>3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....</b>	<b>22</b>
<b>3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....</b>	<b>26</b>
<b>3.3.1. CADENA DE VALOR EN EBOCA.....</b>	<b>26</b>
3.3.1.1. Estabones primarios.....	28
3.3.1.2. Eslabones de apoyo.....	29
<b>3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....</b>	<b>31</b>
3.4.1. Capital humano.....	31
3.4.2. Tecnología .....	33
3.4.3. Sistema organizativo.....	34
3.4.4. Alianzas.....	34
<b>3.5. MAPA ESTRATÉGICO.....</b>	<b>37</b>
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>38</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>40</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>42</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis DAFO.....	15
Tabla 2: Análisis CAME.....	19
Tabla 3: Objetivos e indicadores de la perspectiva del área financiera. ....	22
Tabla 4: Medición del nivel de satisfacción de los clientes. ....	24
Tabla 5: Objetivos e indicadores de la perspectiva del área clientes.....	26
Tabla 6: Objetivos e indicadores de la perspectiva del área procesos internos ...	30
Tabla 7: Objetivos e indicadores de la perspectiva del área aprendizaje y crecimiento. ....	35

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema organizativo.....	5
Ilustración 2: Zona de descanso. ....	8
Ilustración 3: Máquinas Pica-Pica de Eboca.....	9
Ilustración 4: Máquina de café de Eboca. ....	10
Ilustración 5: Concurso de diseños de vasos. ....	11
Ilustración 6: vasos ecológicos de papel... ..	11
Ilustración 7: Noticia sobre concursos públicos. ....	12
Ilustración 8: Posibles estrategias a seguir en el análisis CAME. ....	16
Ilustración 9: Propuesta de valor para el cliente.....	23
Ilustración 10: Cadena de valor en sector industrial. ....	27
Ilustración 11: Cadena de valor en sector servicios.....	28
Ilustración 12: Forma de contacto. ....	34

## 1. INTRODUCCIÓN

Toda empresa, tanto pública como privada, está inmersa en un complejo ámbito, debido a la importante necesidad de mejora continua en economía, eficacia y eficiencia. De esta forma, la empresa debe fijar objetivos a largo plazo, para desarrollar así las capacidades necesarias para el futuro.

En los últimos años, como causa del avance en el ámbito de los negocios, se ha considerado necesaria una mejora sustancial y sostenida de los resultados operacionales y financieros de las empresas, lo que ha dado como resultado la búsqueda de nuevas y más eficientes técnicas y herramientas de gestión, para poder llevar a cabo acciones de mejora y medidas correctoras.

Quince millones de españoles se sitúan frente a una máquina expendedora, introducen monedas en ella y obtienen un café, un bocadillo o unas patatas. En la actualidad, son pocos los hospitales, despachos o industrias que no cuenten con estos aparatos. Ya existen más de medio millón en el país. Esto muestra el imperioso crecimiento del sector del Vending, que factura 2.000 millones de euros anuales en España, equivalente al 0.2% del PIB y proporciona trabajo a 30.000 personas. (Según los datos de 2012 obtenidos a través de Proveedores de Vending Asociados –PVA–).

A lo largo del siguiente estudio se llevará a cabo la elaboración de una herramienta de gestión conocida como Cuadro de Mando Integral, (a partir de ahora será denominado como CMI, en inglés *Balanced Scorecard*), en el ámbito industrial de Eboca, empresa especializada en el sector del “vending” y en el diseño y creación de áreas de descanso en las empresas.

Este término surgió por primera vez en 1992, en la revista Harvard Business Review, gracias a David Norton y Robert Kaplan, y su interés por estudiar un conjunto de indicadores para así medir el éxito de una empresa.

La Norma UNE 66175 de noviembre de 2010 “Guía para la evaluación del sistema de gestión de la calidad según la Norma UNE – EN ISO 9004:2000” en su apartado 3.8 aporta la siguiente definición:

*“Cuadro de Mando: herramienta de gestión que facilita la toma de decisiones y que recoge un conjunto coherente de indicadores que proporcionan a la alta dirección y a las funciones responsables, una visión comprensible del negocio o de su área de responsabilidad. La información aportada por el cuadro de mando permite enfocar y alinear los equipos directivos, las unidades de negocio, los resultados y los procesos con las estrategias de la organización”.*

En resumen, la empresa debe estudiar diferentes factores del pasado, presente y futuro para lograr un óptimo rendimiento.

El CMI trata la gestión empresarial a través de cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos y aprendizaje. Éstas deben contemplarse siempre en conjunto, pues los resultados financieros se logran cuando los clientes están satisfechos, esto se obtiene cuando los procesos internos generan y aportan valor. Para conseguir mejoras en el ámbito interno de la empresa es necesaria la innovación continuada y el aprendizaje.

En primer lugar, la **perspectiva financiera** refleja las consecuencias económicas. Sus indicadores enunciarán si la estrategia de una empresa, su puesta en marcha y ejecución favorecen a una óptima creación de valor.

La **perspectiva cliente** identifica el tipo de cliente y de mercado en el que competirá la empresa. Para ello cuenta con unos indicadores, como son la satisfacción, retención y adquisición de clientes, la rentabilidad y la cuota de mercado en el área seleccionada.

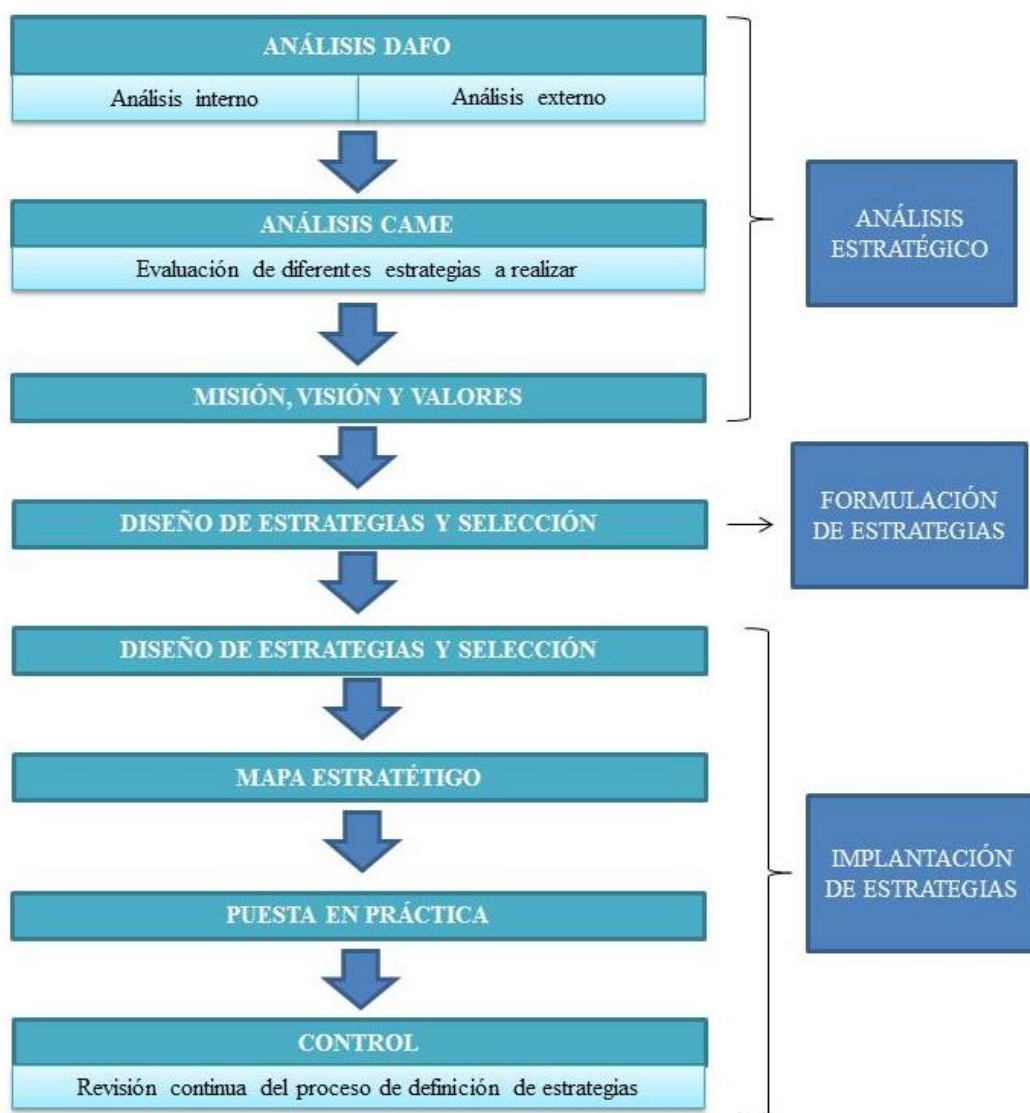
La **perspectiva interna o de procesos de negocio** pretende mejorar o modificar los procesos operativos existentes. Radica en una cadena de valor que se inicia con el proceso de innovación y finaliza con el servicio postventa.

Por último, la **perspectiva de aprendizaje y conocimiento** identifica la infraestructura necesaria para obtener y mejorar un proceso de mejora y crecimiento a largo plazo. Para ello se basa en tres principales fuentes: las personas, los sistemas y los procedimientos puestos en marcha por la organización.

## 1.1. ¿POR QUÉ CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial mediante la cual se definen las estrategias a seguir por la empresa, con el objetivo de alcanzar el fin propuesto por ésta. Gracias al CMI se podrá establecer y transmitir la estrategia corporativa para que los recursos y las personas estén alineados en una misma dirección.

A continuación se puede observar el grafico a seguir:



*Ilustración 1: Esquema organizativo*

*Fuente: Elaboración propia*



A través de sus indicadores financieros, no financieros y de control se obtendrá información constante que permitirá un mejor seguimiento de las metas establecidas con anterioridad. Asimismo, permitirá obtener una evolución de la compañía desde un punto de vista más amplio, permitiendo la planificación estratégica a medio y largo plazo.

El primer paso para el desarrollo del CMI será la realización de un análisis DAFO, a través de la información obtenida en la entrevista a Eboca y de los datos presentes en el mercado, para así construir un análisis interno y externo de la empresa, con sus respectivas debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

Se continuará con un análisis CAME, donde utilizando los resultados obtenidos del apartado anterior se propondrán una serie de actuaciones a seguir. Tras esto, será necesario conocer la misión, visión y valores de la empresa para analizar, por una parte, qué es lo que quiere hacer y por qué y, por la otra, cuál es la meta en el largo plazo de ésta.

Finalmente y tras conocer lo anteriormente expuesto, definiremos y seleccionaremos las estrategias que deberán estar alineadas con los objetivos de la empresa.

De esta forma se pondrá en práctica el CMI, siendo necesario un control de éste por parte de Eboca, para conseguir que no se produzcan desviaciones frente al plan estratégico y en el caso de que existan tomar decisiones rápidas y acertadas para solucionarlas.

## **2. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA**

La empresa Eboca, se fundó en 1.987 con el nombre de “Vat Vending”, pionera en el ámbito de gestión, innovación e investigación dentro del sector de vending. En el año 2012 decide trasladarse a su actual ubicación dentro del Parque Tecnológico Walqa, la buena localización de éste a 72 kilómetros de Zaragoza favorece su labor de logística y distribución.

Hoy en día, sus instalaciones tienen una superficie de 12.500 metros cuadrados albergando las distintas aéreas operativas:

- *Oficinas:* Caracterizadas por espacios amplios y luminosos y situadas en la parte frontal dan acceso a Eboca, encontramos los departamentos de dirección general, administración, atención al cliente, marketing, comercial y logística. En esta misma área los empleados cuentan con una magnífica zona de descanso diseñada por la empresa y que sirve como referencia a los potenciales clientes.
- *Almacén:* Situado en la parte posterior de la empresa. Representa la mayor parte de sus instalaciones, en él se encuentran almacenadas las existencias clasificadas según cada tipo de producto, debido a las diferentes condiciones necesarias para una óptima conservación y es por ello que están continuamente monitorizadas.
- *Taller de reparaciones:* Éste cuenta con mano de obra cualificada para hacer frente a las posibles averías que pueden producirse en las máquinas. Gracias al empeño por la innovación, la tasa de averías se ha visto disminuida con el paso de los años.
- *Cámaras frigoríficas:* Dispone de varias cámaras reguladas a diferente temperatura según las características del producto, desde una propia para productos congelados hasta otras con temperaturas por encima de los 0°.

Su trayectoria (tanto en volumen de clientes como en calidad y diversidad de productos ofrecidos) y su experiencia de 30 años aproximadamente, han convertido a esta empresa líder indiscutible del sector en Aragón.

Actualmente, el área de actuación de la empresa es regional con perspectivas de crecimiento en el mercado nacional. Asimismo, forma parte de la Asociación Nacional de Distribuidores Automáticos (A.N.E.D.A.), donde se encuentran las empresas más relevantes del sector en España.

Cuenta con un equipo trabajador, entusiasta y con un mismo objetivo: dar un servicio excelente ayudando a mejorar el mundo haciendo la vida más agradable a los demás. Para Eboca lo más importante son las personas, tanto los empleados como sus clientes, así pues se definen como “personas al servicio de otras personas”.

Gracias a su interés y espíritu de progreso hoy es considerada la empresa líder del sector en su ámbito principal de actuación. Es conocida prácticamente por todos los aragoneses gracias a sus máquinas dispensadoras de café y a sus productos de alimentación. También por sus atrayentes campañas de publicidad y marketing.

Eboca ofrece servicio a miles de empresas y establecimientos. Principalmente se puede encontrar sus servicios en hospitales, centros educativos y de formación y empresas de diferentes ámbitos (tanto grandes como pequeñas). Algunos de ellos como:

- Hospital Miguel Servet y Royo Villanova
- Torre DKV, situada en el WTC
- Edificio Pignatelli
- Gran mayoría de facultades de la Universidad de Zaragoza
- Hospitales de Huesca y Barbastro

A causa de su interés por alcanzar y mantener una calidad máxima, ligado a su responsabilidad con el cuidado del medio ambiente ha sido la primera empresa en la Unión Europea en obtener el Certificado de Gestión Medioambiental ISO 14001 además del de calidad ISO 9001.

### **2.1. ¿Qué hace?**

El principal factor que les caracteriza es la personalización del cliente y la modificación de sus productos para que éstos estén a gusto de los consumidores, es decir, su adaptación ante diversos colectivos.

Ofrece una amplia gama de máquinas, para preparar o expender cualquier producto, ya sean bebidas calientes, frías o productos sólidos.



Eboca se esfuerza por mejorar y reforzar las relaciones interpersonales, creando un espacio de descanso y encuentro con servicios vending, contribuyendo así a mejorar la productividad, cooperación y creatividad de sus trabajadores. Además, facilita la atmósfera laboral al crear pausas de trabajo donde éstos pueden relacionarse.

*Ilustración 2: Zona de descanso. Fuente: [www.eboca.es](http://www.eboca.es)*

## 2.2. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

Para llevar a cabo esta parte del trabajo se realiza una entrevista a diferentes perfiles de la empresa con el objetivo de obtener unos resultados globales.

Para ello se propuso al Director General, a dos administrativos, al director de logística y a dos operarios de almacén que dieran respuesta a un cuestionario con un total de 18 cuestiones, situado en el Anexo 1, que hacen referencia a los bloques que componen el mapa estratégico, así como los puntos fuertes necesarios para un correcto desarrollo del CMI.

A la par de ello y para alcanzar un mejor resultado del análisis DAFO, se reclamó a los trabajadores los aspectos positivos y negativos de la empresa bajo su criterio, para así dar respuesta a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de Eboca.

El objetivo de éste es encontrar los factores estratégicos críticos de una empresa para usarlos y así minimizar las debilidades, reducir las amenazas, fijar las fortalezas y aprovechar las oportunidades.

El análisis DAFO se fundamenta en dos pilares: el análisis interno y externo que a su vez recogen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.

### 2.2.1. Análisis interno

Tras haber recopilado la información proveniente de los trabajadores de Eboca, se realiza un análisis interno con el objetivo de obtener las fortalezas y debilidades de la misma.

Se nombran a continuación las *fortalezas* detectadas:

**Funcionamiento 24 horas durante 365 días al año:** mientras un establecimiento, ya sea un bar o un supermercado, tiene un horario rígido de apertura, las máquinas vending con las que cuenta

Eboca están en funcionamiento tantas horas como el horario de apertura donde estén situadas.



*Ilustración 3: Máquinas Pica Pica de Eboca.  
Fuente: [www.hostelvending.com](http://www.hostelvending.com)*

Aquellas que están presentes en los hospitales y las que están localizadas en la calle cubren una franja horaria de 24 horas. Cabe nombrar la buena función que éstas realizan en las salas de urgencia de los hospitales Miguel Servet y Royo Villanova, favoreciendo una espera más amena.



**Óptima localización:** resulta relevante hablar acerca de la localización de éstas, ya que se encuentran ubicadas en puntos estratégicos de venta que son frecuentados de manera habitual por una gran afluencia de público. Como ya se ha nombrado con anterioridad, están presentes en hospitales, universidades, entidades privadas y locales a pie de calle.

El estar situadas en estos lugares beneficia a la empresa con un mayor nivel de ventas, por todo ello es aquí donde se encuentran las dos fortalezas más importantes, tanto el horario de apertura como su eficiente localización.

*Ilustración 4: Máquina de café de Eboca.*

*Fuente: laotracaradezaragoza.wordpress.com*

**Modelo de satisfacción NPS:** se trata de una herramienta que mide la lealtad de sus clientes a hacia su marca, mediante la realización de la siguiente pregunta: “¿Qué probabilidades hay de que recomiende Eboca a un conocido?” A través del estudio de los datos obtenidos en esta encuesta la empresa obtuvo una óptima valoración del servicio prestado, tanto por contratantes, como por usuarios.

**Presencia en redes sociales:** Eboca realiza un gran esfuerzo para difundir su labor a través de las redes sociales. Si comparamos la presencia de ésta con el resto



de competidores presentes en el mercado se puede apreciar una gran diferencia en la utilización de éstas. Asimismo, lleva a cabo campañas de marketing que hacen interactuar a sus clientes con la propia empresa, con el objetivo de fomentar la participación de éstos en la vida de la empresa. Su última campaña se basa en el invitar a los clientes a diseñar la próxima colección de vasos de papel Eboca, plasmando la filosofía y misión de la empresa.



*Ilustración 5: Concurso de diseños de vasos.*

*Fuente: [www.eboca.com](http://www.eboca.com)*

**Atención al cliente 24 horas:** la empresa facilita su comunicación con el cliente, a través de varias vías, como son twitter, Facebook, whatsapp, página web, correo electrónico y mediante su teléfono gratuito. De esta manera sus clientes pueden sentirse más seguros ante un imprevisto o avería, ya que pueden recibir ayuda de forma inmediata, y a través de diferentes formas.

**Gran variedad de productos y proveedores líderes:** por otra parte, desde la propia empresa se sienten satisfechos al ofrecer una gran variedad de productos de calidad. Estos productos son conocidos y valorados por los consumidores ya que provienen de primeras marcas. Mientras que otros competidores utilizan derivados con un bajo porcentaje de leche (incluso llegando a ser de cero), Eboca utiliza en todos sus productos leche 100% de vaca.

**Personal motivado y trabajador:** su trayectoria y posicionamiento en el mercado ha sido posible, en parte, gracias a la ventaja de contar con treinta años de experiencia en el sector. De esta forma ha conseguido un alto conocimiento de las tecnologías utilizadas y contando con un equipo humano altamente comprometido con la misión, visión, y valores establecidos presentes en la empresa.

**Compromiso ecológico:** Eboca ha sido la primera empresa en la Unión Europea en obtener el Certificado de Gestión Medioambiental ISO 14001,



*Ilustración 6: vasos ecológicos de papel*

*Fuente: [www.heraldo.es](http://www.heraldo.es)*

gracias a su compromiso con el cuidado del medio ambiente. Una de las medidas que lleva a cabo para protegerlo es el uso de vasos de papel que reducen, en gran medida, los residuos.

A continuación se detallan las *debilidades* que fueron detectadas:

**Inexistencia de trato humano hacia el cliente:** algunos clientes pueden considerar necesaria la presencia física de un trabajador para vender los productos y preferir de esta forma acudir a otro establecimiento como una cafetería.

**Fallos técnicos en las máquinas:** mientras que resulta más cómodo para la empresa proporcionar este servicio a través de una máquina, no deja de tratarse de un aparato tecnológico en el que depositamos nuestra confianza para su buen funcionamiento.

**Gusto del consumidor:** Existe una amplia gama de variedades de consumo de café, cuando acudimos a una cafetería podemos escoger un café con hielo, mayor o menor cantidad de leche, diversidades de azúcar o hasta sacarina. Este tipo de máquinas no permite la dispensación de hielo ni sacarina, y solamente ofrece azúcar blanco.

**Desorganización interna:** gracias a la cumplimentación del cuestionario se pudo comprobar que sus trabajadores consideraban la falta de comunicación así como de organización un punto débil a subsanar. Ellos justificaban que este problema se debe a falta de recursos humanos para “llegar a hacer todo lo que quieren”. Esto se ve reflejado en la pérdida de eficiencia y productividad al existir procesos poco optimizados.

**Dependencia de concursos públicos:** como anteriormente se ha expuesto, parte de las máquinas de Eboca se encuentran situadas en Hospitales o Universidades Públicas. Para establecerse en estas localizaciones, la empresa previamente debe ganar el concurso público que permite vender en estos lugares. El problema radica en que Eboca tiene una alta cuota de negocio ligada a concursos públicos, y por ello la evolución de la empresa dependerá de estas licencias.



*Ilustración 7: noticia sobre concursos públicos.*

*Fuente: [www.heraldo.es](http://www.heraldo.es)*



### 2.2.2. Análisis externo

Se realizó un análisis externo del funcionamiento de la empresa, para así identificar los cambios y tendencias presentes en su entorno, que se escapen de su control.

Gracias a las siguientes *oportunidades* la empresa puede obtener una ventaja competitiva, así como un aumento de su rentabilidad y cifra de negocios.

**Explora nuevas modalidades de pago:** cuanto mayor sea el número de ventajas que Eboca ofrezca a sus consumidores, mayor



será el de sus clientes. Una de las oportunidades de la empresa sería

la posibilidad de pago a través de tarjeta de crédito o a través de una App Móvil, pues el cliente puede no disponer de monedas “sueltas” o



billetes de bajo importe. Para ello la empresa está en proceso de

instaurar la presencia de telemetría en sus sistemas de pago, de esta forma, los procesos podrán ser mejor optimizados.

**Combinación de productos:** Mostrar la posibilidad de combinar dos productos por un importe inferior que por separado, como por ejemplo: Coca- Cola y Sandwich; Café y Kit-Kat,...de esta forma los clientes se verán atraídos y aumentará su consumo.

**Innovación:** Las empresas presentes en el sector del vending no han destinado la misma proporción de recursos en innovación que empresas de diferente ámbito. En el caso de Eboca, se ha tenido muy presente a ésta en la historia de la empresa, destinando un importante esfuerzo económico a desarrollar nuevas técnicas innovadoras. Aún con ello, desde la propia empresa consideran que todavía existe un amplio margen de mejora. A través de esta vía, la empresa podrá diferenciarse del resto, así como captar nuevos clientes.

**Modelo de franquicia:** hasta el momento Eboca se caracteriza por poseer los derechos de venta de sus máquinas. Sería conveniente valorar la existencia del modelo de franquicia, pues así, la empresa podría experimentar un aumento en el crecimiento y en la expansión de su negocio.

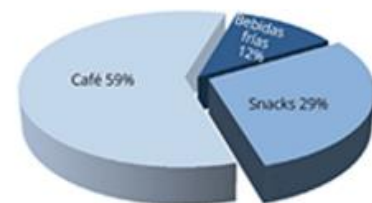
Para una organización las *amenazas* pueden poner en riesgo una nueva estrategia, incrementando sus riesgos, los recursos necesarios para su puesto en funcionamiento, o verse reducidos los ingresos estimados. Por ello, el objetivo será reducir estas amenazas.



**Vandalismo:** Aunque Eboca cuenta con cámaras de seguridad en sus puntos de venta, al tratarse de un servicio con localización directa en las calles, sin la presencia de un trabajador que controle el entorno, pueden ocasionarse desperfectos y robos causados por los usuarios.

**Descenso de consumo de productos azucarados:** en la actualidad se ha visto afectado significativamente el consumo de azúcar por parte de la sociedad, ya que ésta ha modificado sus hábitos y tendencias alimenticias. Ahora buscan alternativas cada vez más saludables, las personas mayores para hacer frente al deterioro metabólico relacionado con la edad, y los jóvenes para luchar contra enfermedades derivadas de la obesidad, como es la diabetes o la hipertensión. Ambos grupos buscan productos edulcorados que contengan menor número de calorías. Todo esto se detalla en el informe proporcionado por Mintel sobre la salud europea, el pasado mes de diciembre.

Evolución del mercado en España  
(Enero-Febrero-Marzo de 2016)



**Competencia:** el mercado del vending continúa siendo dominado por la familia del café, representando un 59% del total de las ventas y creciendo un 30% respecto al periodo anterior (ver gráfico superior, Fuente: [www.hostelvending.com](http://www.hostelvending.com)). A este le sigue la familia de los snacks asumiendo el 29% de las ventas. Estos datos reflejan un aumento del 33% en el primer cuatrimestre del 2016 en dicho sector. Este crecimiento ha dado lugar a la aparición de nuevos competidores. La estrategia de entrada seguida por estos se basa en la competencia de precios y márgenes, viéndose incrementada la aparición de competidores “low-cost”. Esta forma de actuar puede provocar en Eboca una disminución de su cifra de ventas y de su cuota de mercado.



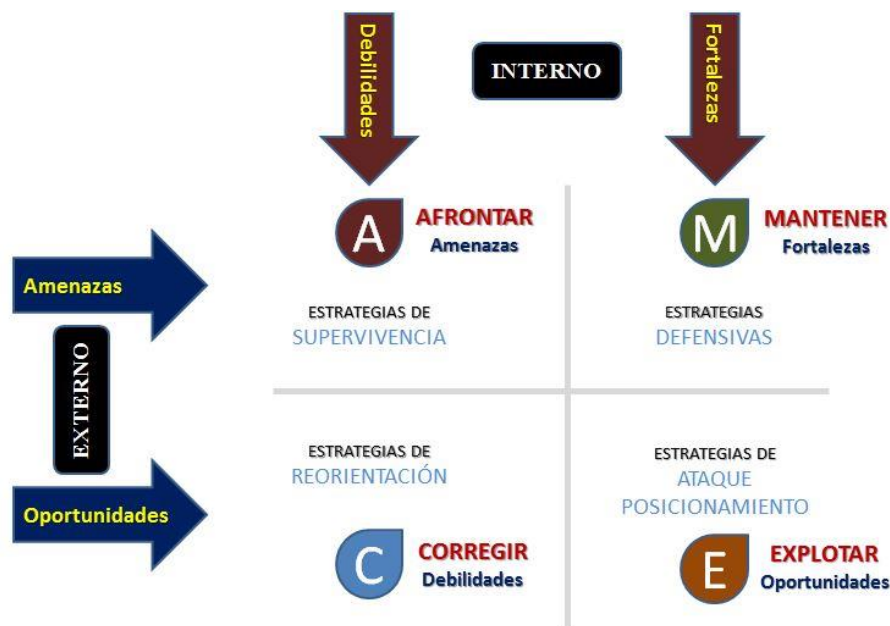
*Tabla 1: Análisis DAFO.*

*Fuente: elaboración propia.*

### 2.3. ANÁLISIS CAME

Tras obtener los resultados se realizara el análisis CAME, en él se propondrán una serie de actuaciones a seguir obtenidas a través de la información extraída en el análisis DAFO.

- Estrategias de reorientación: aprovechar las oportunidades para hacer que desaparezcan las debilidades.
- Estrategias de supervivencia: afrontar las amenazas evitando que se conviertan en debilidades.
- Estrategias defensivas: no perder nuestras fortalezas para mantener y fortalecer nuestros puntos fuertes y así sigan siendo una ventaja competitiva en el futuro.
- Estrategias de ataque y posicionamiento: planificar estrategias y acciones que nos permitan convertir las oportunidades en futuras fortalezas.



*Ilustración 8: Posibles estrategias a seguir en el análisis CAME.*

*Fuente: Alfonso López Viñegla. [cuadrodemandobsc.wordpress.com](http://cuadrodemandobsc.wordpress.com)*

Eboca considera a sus clientes y a su equipo humano dos elementos fundamentales en su labor. Por ello, las estrategias principales tendrán como objetivo preservar y mejorar la satisfacción de ambos.

Una vez obtenidos los resultados del análisis DAFO, son propuestas las siguientes estrategias:

Con el objetivo de proporcionar un servicio más personalizado a cada uno de los clientes, se **instalará un dispensador** que ofrezca la elección entre las variedades de azúcar y sacarina. Entre las diferentes posibilidades de personalización que a día de hoy no están disponibles en las máquinas de Eboca, se opta por elegir esta, ya que para la empresa supone la de menor inversión. Gracias a ello se pretende corregir esta debilidad, mediante una *estrategia de reorientación*.

Una de las principales debilidades como es la desorganización interna tiene una gran importancia ya que afecta a los diferentes departamentos, es por ello que se debe plantear una estrategia eficaz. La **implantación de un software de gestión** como es el **sistema ECM** (enterprise content management), permitirá gestionar la información en todo el ámbito de la empresa archivando de manera electrónica cualquier documento o gestionando los procesos de negocio. Entre los tres tipos de ECM, se deberá aplicar aquel que esté preparado para integrarse con otras plataformas, así se podrá automatizar cualquier proceso de gestión en la propia empresa.

Como complemento a dicho sistema de gestión, la **instalación de un sistema de comunicación interna** aumentará la eficiencia de los empleados, como es “Slack”, un software moderno que es utilizado por empresas con una larga reputación como es el caso de la productora HBO, Airbnb o la NASA. La existencia de un chat interno permitirá que los empleados se puedan comunicar sin moverse de su lugar de trabajo. Una de las características de este software es que permite la sincronización de servicios con terceros como Dropbox o Google Drive así como su utilización en teléfonos móviles.

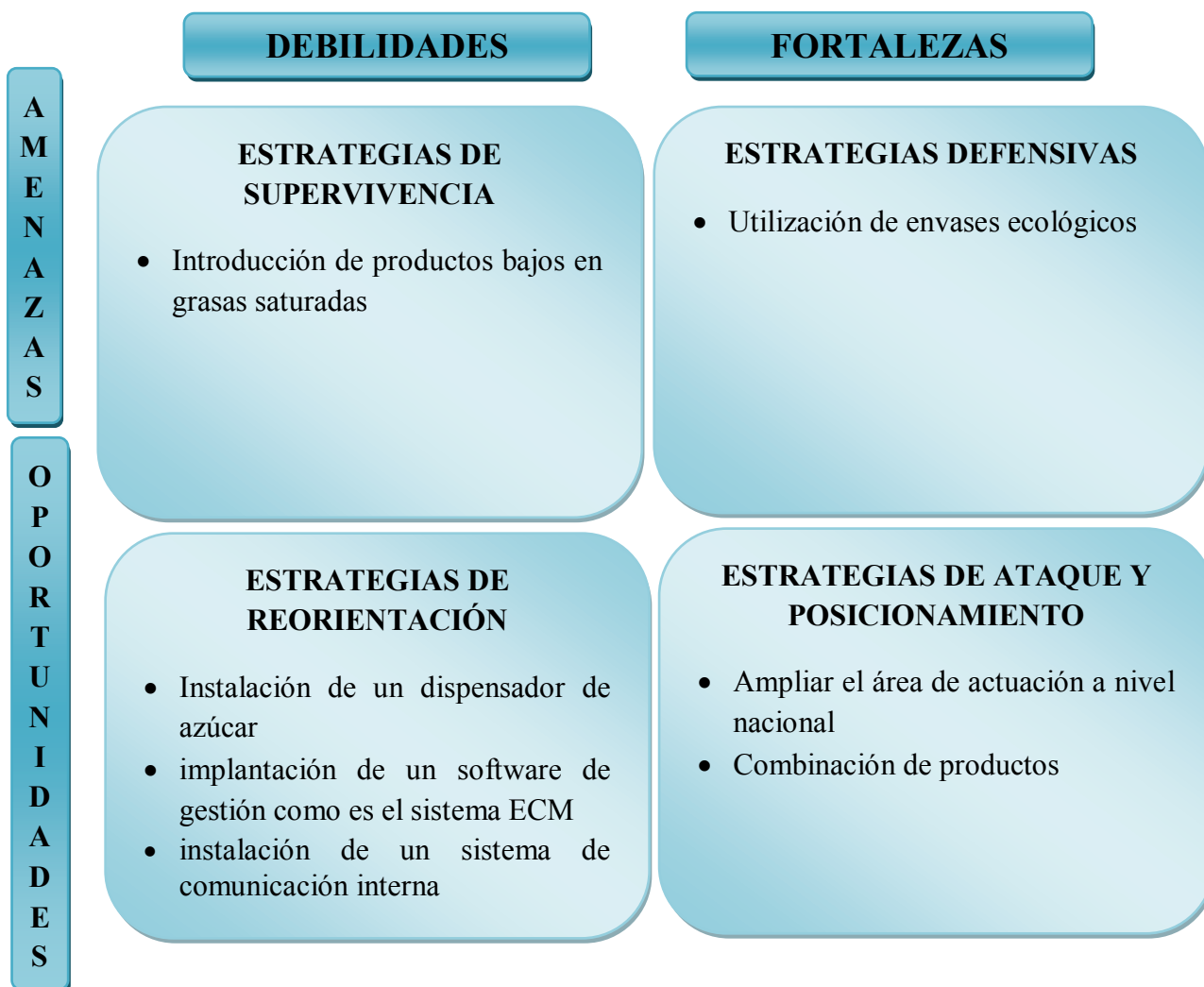
Como se ha nombrado con anterioridad, la sociedad española experimenta durante los últimos años un descenso de los productos azucarados, así pues sería conveniente la **introducción de productos bajos en grasas saturadas** para hacer frente a esta

corriente, con ellos se llegará a un número mayor de consumidores fortaleciendo su cuota de mercado, por ello se utilizará una *estrategia de supervivencia*.

Una de las cualidades más diferenciadoras de Eboca es su compromiso ecológico. La sociedad en la que vivimos prima con especial atención las medidas que favorecen la preservación del medioambiente. Al igual que utiliza vasos de papel en sus productos, podría apostar por la **utilización de envases ecológicos** en aquellos que sean viable. La utilización de esta medida fomentara el desarrollo de la innovación trayendo consigo mejoras en los procesos. De esta manera se aplicará una *estrategia defensiva*.

El área de operación actual de la empresa es regional, viéndose limitado por su capital humano. Mediante la implantación del software de gestión “ECM” y el sistema de comunicación interna los recursos con los que cuenta serán mejor aprovechados pudiendo **ampliar su área de actuación a nivel nacional**. Asimismo, cabe destacar que para ofrecer sus servicios en esta nueva área de la misma manera que lo hace hoy en día, deberá optar por los territorios colindantes a Aragón para evitar elevados gastos de distribución. En este caso será una *estrategia de ataque y posicionamiento*.

Por último, mediante la **combinación de productos** en las máquinas presentes en universidades y hospitales, las ventas se verán afectadas de forma positiva. Con ello se pretende ofrecer dos productos diferentes que al comprarlos de manera simultánea se ofrezca un descuento. Gracias a esta medida algunos clientes se verán atraídos y comprarán ambos productos. Ese descuento repercutirá en un menor margen para la empresa pero a la vez las unidades vendidas serán mayores, esto sería una *estrategia de ataque y posicionamiento*.



*Tabla 2: Análisis CAME.*

*Fuente: elaboración propia.*

## 2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

El principal requisito para lograr el éxito de una organización o empresa se ve condicionado por el establecimiento de una Misión, Visión y Valores claros, realistas desafiantes e innovadores. Éstos deben ser compartidos por todo aquel relacionado con la empresa, ya sea desde los trabajadores hasta los socios de la organización, así como su presencia en todas las actividades, procesos o gestiones que se lleve a cabo.

#### **2.4.1. Misión:**

Eboca tiene como misión en su labor mejorar la calidad de vida y la productividad de cualquier comunidad, como en los hospitales y en las universidades donde están instalados sus servicios, y especialmente en los centros de trabajo, mediante la prestación de servicios de vending de calidad.

#### **2.4.2. Visión:**

La empresa diseña, instala y gestiona espacios de descanso y reunión informal equipados con servicios de vending que contribuyen a aumentar el bienestar, la productividad, cooperación y creatividad de las personas que la componen. Proporciona productos de calidad respetuosos con lo que les rodea.

#### **2.4.3. Valores:**

Los principales valores de Eboca es hacer de ésta un buen sitio en el que trabajar, integrando la ecología, la transparencia y la cooperación entre sus trabajadores.

### **3. MAPA ESTRATÉGICO EN EBOCA**

Tras detectar los aspectos que deben ser mejorados en la empresa se procede a la elaboración del mapa estratégico, compuesto por cuatro perspectivas nombradas con anterioridad. Estas son: financiera, cliente, procesos de negocio y aprendizaje y conocimiento. Todas ellas se encuentran ligadas entre sí, es por ello, que para un correcto desarrollo del CMI, cada una debe cumplirse. Estas perspectivas integran unos objetivos; a cada uno de estos se asociará a un conjunto de indicadores con el fin de medir los resultados que se han obtenido.

Para su configuración es necesaria la previa elaboración del análisis CAME, pues a través de éste se desarrollarán planes de acción a corto plazo.

#### **3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA**

Esta perspectiva tiene como objetivo satisfacer las expectativas de los accionistas. Está orientada a la creación de valor para el accionista, y para ello ejecutará acciones

encaminadas a lograr el rendimiento, a mantener del negocio, y garantizar el crecimiento de Eboca.

La perspectiva financiera integra tres estrategias con las que la empresa supervisará el correcto desarrollo de ésta. Éstas son las siguientes:

- *Aumento de ingresos y de clientes:* aunque Eboca fomenta el desarrollo social con la presencia de trece empleados con Síndrome de Down en sus instalaciones, su gestión es empresarial, con el objetivo de incrementar sus ingresos. Es por ello que un principal objetivo señalado en el mapa estratégico de ésta es el crecimiento en ingresos. Esto se verá reflejado en la obtención de un mayor beneficio. Para obtener este **aumento de ingresos** se deberán mejorar aspectos clave como son:
  - *Incremento de nuevos clientes:* A través de la ampliación de la cartera de productos se verá aumentado el número de clientes, ya que se sentirán atraídos por la nueva oferta. Por otro lado, ofrecer un servicio todavía más personalizado hacia sus clientes reflejará un aumento en el porcentaje de su satisfacción, y esto fomentará el mantenimiento de los actuales clientes y el incremento de nuevos. El indicador a tener en cuenta será: el porcentaje de aumento de ingresos procedentes de nuevos clientes.
  - *Expansión del área de operaciones:* Actualmente, el área de actuación de Eboca es regional. Mediante la expansión a otras zonas geográficas en las que no está presente, se incrementarán los ingresos al ofrecer sus servicios en nuevos territorios. El indicador será el porcentaje de ingresos procedentes de nuevas zonas geográficas.

Otro objetivo presente en la perspectiva financiera será la **reducción de costes**. Como en toda empresa, los gastos juegan un papel primordial en la rentabilidad obtenida. Desde hace quince años, Eboca utiliza un sistema muy básico para conocer el coste de sus servicios, rutas y áreas. Mediante el desarrollo, y por ello, optimización de su gestión estratégica de costes podrán verse reducidos los gastos, aumentando de esta forma el beneficio obtenido. Para lograr este objetivo, se tendrán en cuenta los dos siguientes indicadores:



- % Reducción de gastos operativos, administrativos y generales.
- % Reducción de costes unitarios.

PERSPECTIVA DEL ÁREA FINANCIERA	
OBJETIVO	INDICADOR
Ampliar las oportunidades de ingresos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de aumento de ingresos procedentes de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Nuevos clientes</li> <li>✓ Zonas geográficas nuevas</li> </ul> </li> </ul>
Reducción de costes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de reducción de gastos operativos, administrativos y generales.</li> <li>• Porcentaje de reducción de costes unitarios</li> </ul>

*Tabla 3: Objetivos e indicadores de la perspectiva del área financiera.*

### 3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

Dentro de esta perspectiva debemos centrarnos en lo que la empresa debe realizar para garantizar la retención del cliente, así como la adquisición de clientes futuros para asegurar la rentabilidad de la organización, es decir, cuáles son aquellos aspectos que generan valor añadido para los clientes de la empresa con el objetivo de obtener una **satisfacción** en ellos y su consiguiente **fidelidad**.

Para saber qué valor representa Eboca para sus clientes es necesario compararla con el resto de empresas presentes en el sector y así conoceremos por qué nuestros clientes nos eligen a nosotros y no a la competencia.

Así pues, en esta perspectiva encontramos dos factores a tener en cuenta:

- Los **clientes** de Eboca son cualquier empresa, desde grandes organizaciones hasta aquellas de reciente creación “pymes”, o entidades públicas como hospitales y universidades que requieran los servicios proporcionados por la empresa.
- El **mercado** objetivo de Eboca se encuentra situado en Aragón, lugar donde actualmente está presente su área de operaciones.

Para un correcto desarrollo de los objetivos estratégicos se deben identificar los patrones que crean valor en la empresa. A continuación se enumeran los diferentes elementos que componen la propuesta de valor para los clientes:

- Los **atributos del producto o servicio** son factores que guardan relación entre la funcionalidad de este con su precio y con su calidad.
- En la **relación** con cada uno de sus clientes encontramos la distribución del producto, es decir, los tiempos de respuesta y de entrega, así como del nivel de satisfacción del cliente al comprar un producto de la empresa.
- La **imagen** que transmite una organización es intangible, pero existen muchas empresas que destinan una importante cantidad de recursos a crear un buen nombre, ya que un porcentaje de los clientes valoran positivamente esta forma de distinguirse.



*Ilustración 9: Propuesta de valor para el cliente.*

*Fuente: ciberconta.unizar.es*

La **satisfacción de los clientes** es un aspecto clave para lograr la fidelización de éstos. Eboca está en continuo contacto con sus clientes, se adapta a las necesidades de cada

uno de ellos ofreciendo unos servicios personalizados según cada tipo de organización, esto les permite servirles mejor y mejorar como personas y como empresa.

Como se ha nombrado con anterioridad, la clave del servicio de Eboca es un equipo comprometido con unos objetivos que tienen como prioridad la felicidad del cliente. Quieren que cada cliente se sienta único y la única manera de conseguirlo es trabajando con pasión y cariño.

Creen firmemente en este objetivo y cuentan con un “responsable de felicidad del cliente”, destacando que en sus decisiones suele influir más la satisfacción del cliente que la rentabilidad. Este responsable, junto a su equipo, mide la satisfacción del cliente en tiempo real. Gracias a la colaboración de sus clientes, Eboca establece una relación más íntima con éstos, favoreciendo su satisfacción al tener en cuenta sus decenas de sugerencias y opiniones que llegan cada día a su sede.

Una manera útil de medir la satisfacción de sus clientes sería mediante una **encuesta de satisfacción**, tras recibir los resultados de las encuestas sería recomendable clasificarlos y **obtener los porcentajes que ocupan las más** frecuentes. De esta forma se tendría un control más exhaustivo y se podría dedicar más recursos/tiempo a aquellas con mayor porcentaje.

Por tanto, para medir el nivel de satisfacción de los clientes se propone la siguiente tabla:

INDICADOR	PUNTUACIÓN OTORGADA POR EL CLIENTE (0-10)
Nivel de garantía del servicio	
Incidencias o defectos	
Índice de error en los productos	
Nivel de atención personalizada	
Respuesta a las quejas	
Tiempo medio de respuesta	
Puntualidad y garantías en cumplimiento de servicio	

*Tabla 4: Medición del nivel de satisfacción de los clientes.*

En ella se observan varios indicadores, pero aquel que se establecerá en el mapa estratégico será el número de clientes satisfechos queriendo conseguir un nivel de deseo total.

Otro punto clave en esta perspectiva será la **retención de los actuales clientes**. Hoy en día, los recursos humanos con los que cuenta Eboca son limitados y están destinados a su cartera de clientes actual. No obstante con las medidas propuestas en el trabajo se pretende lograr una mayor eficacia del personal y por ende captar nuevos clientes.

Si este aumento de eficacia no se tiene en cuenta, la retención de sus clientes juega un papel primordial, ya que gracias a ellos la empresa puede continuar con su labor empresarial. Por ello, Eboca promueve actividades destinadas a mejorar los servicios que presta, con el fin de lograr que sus clientes muestren un alto grado de satisfacción y no se planteen moverse a la competencia. El indicador utilizado para medirlo será la retención de los actuales clientes queriendo obtener un nivel de deseo del 90%.

Por último, un factor estratégico a tener en cuenta dentro de la perspectiva de clientes es la **diferenciación**. Ésta ha ayudado a que Eboca se convierta en la empresa líder el sector del vending en Aragón. Todo ello se ha logrado gracias a contar con la mejor tecnología, el mejor servicio y el mejor producto a lo largo de sus 30 años de vida.

Gracias a ésta han conseguido que sus clientes no tengan la percepción del vending como el “café de máquina” sino que sea un servicio que potencie la innovación y la felicidad en las empresas.

Esta diferenciación también se puede observar en uno de sus productos estrella: el café. Cuidan y mantienen el producto en excelentes condiciones, también realizan de forma continua estudios de éste, lo que permite mejorar sus mezclas constantemente. Casi la totalidad de las empresas en el sector del vending a nivel regional no cuentan en su cartera de productos con café de comercio justo, en cambio Eboca se siente orgullosa de contar con él, logrando una notable diferenciación con el resto de sus competidores. El

hecho de comercializar esta tipología de café es debido a que la empresa quiere mejorar el mundo en el que vivimos y con ello ayuda a desarrollar las zonas más desfavorecidas. En este caso el indicador utilizar será el mantenimiento de su imagen de marca con un nivel de deseo del 95%.

PERSPECTIVA DEL ÁREA CLIENTES	
OBJETIVO	INDICADOR
Satisfacer necesidades del cliente	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de clientes satisfechos</li> </ul>
Fortalecimiento de su imagen de marca	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de aumento de clientes</li> <li>Aumento de valoración de la empresa por parte de la sociedad</li> </ul>
Retención de los clientes actuales	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de clientes retenidos durante el último año</li> </ul>

*Tabla 5: Objetivos e indicadores de la perspectiva del área clientes.*

### 3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En esta perspectiva se deben identificar los procesos críticos y estratégicos presentes en la empresa, es por ello que está íntimamente relacionada con la cadena de valor. Mediante la identificación de estos se podrán conseguir los objetivos financieros y de clientes.

A continuación se procede a analizar la cadena de valor de la empresa.

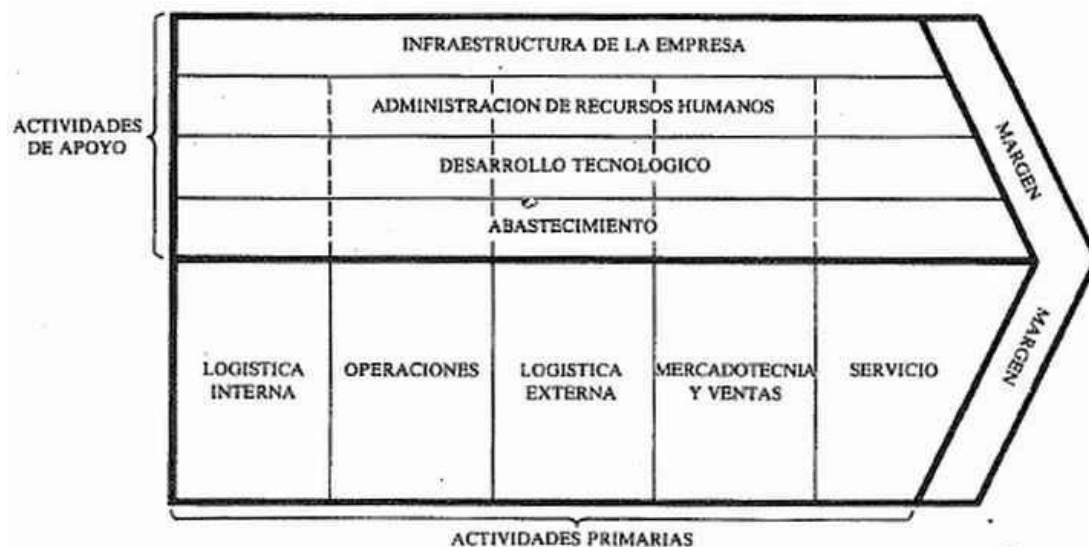
#### 3.3.1. Cadena de valor en Eboca

El autor de este término fue Michael Porter en el año 1985. Fue descrito como una herramienta empresarial básica que permite analizar las fuentes de ventaja competitiva.

Gracias a esta se puede dividir la compañía en sus diferentes actividades estratégicas con el objetivo de explicar sus fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

Está formada por diferentes eslabones que crean valor a lo largo de su proceso productivo, éstas se dividen en dos grandes grupos:

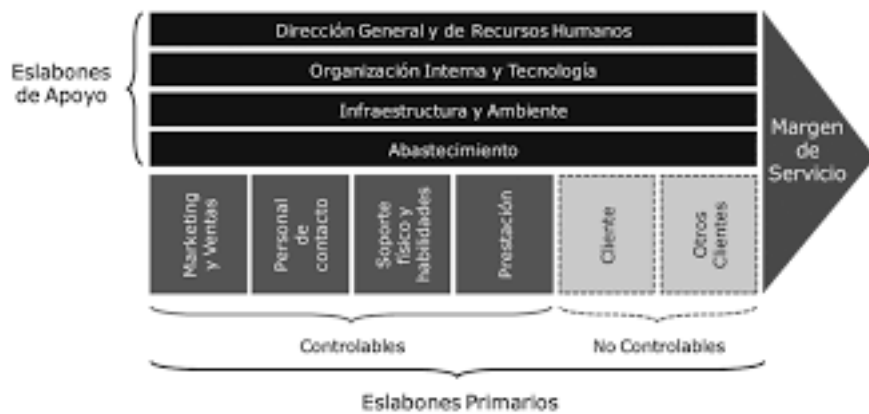
- *Actividades primarias:* permiten la creación física del producto/servicio, así como su puesta en el mercado.
- *Actividades de apoyo:* son aquellas que sostienen las actividades primarias, apoyándose entre sí para proporcionar la tecnología, recursos humanos e insumos adquiridos.



*Ilustración 10: Cadena de valor en sector industrial.*

*Fuente:* [www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

Es importante destacar que la cadena de valor de M. Porter está orientada al sector industrial por lo que es necesario hacer referencia a los autores Pierre Eiglier y Eric Langeard, ya que ellos desarrollaron la cadena de valor en un sistema de prestación de servicios. Al igual que en el modelo de M. Porter, también todos los eslabones dan forma a la creación de valor y son fuente de posibles ventajas competitivas.



*Ilustración 11: Cadena de valor en sector servicios.*

*Fuente:* [http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)

Sin embargo existen diferencias entre ambas cadenas de valor: por un lado, los eslabones primarios de la cadena de valor aplicada al sector servicios se encuentran totalmente redefinidos, mostrando una clasificación según sus posibilidades de control. Por otro lado, los eslabones de apoyo ayudan a construir el escenario donde se llevará a cabo la prestación del servicio.

### *3.3.1.1. Eslabones primarios*

A continuación se analizan aquellas actividades primarias que puede controlar la empresa:

*Marketing y Ventas:* Está compuesto por actividades como la publicidad, la promoción o el desarrollo de propuestas comerciales tomadas como punto de origen de la prestación del servicio. En una empresa como Eboca que ofrece servicios de vending es necesario un importante esfuerzo, tanto económico como humano, para llegar a los máximos clientes posibles. Desde hace varios años la empresa lleva a cabo una excelente labor de marketing, queriendo hacer partícipes a la población mediante concursos sociales como por ejemplo “Enemigos del Capitán Cafeína” o mediante convocatorias para diseñar sus vasos, en cuyo caso ya llevan 3 años realizándose.

Una interesante propuesta sería la **utilización de Instagram** por parte de Eboca, esta red social presenta una imagen clara y actual, es muy utilizada en todos los rangos de edad, así como por empresas donde la innovación está en el orden del día. A través de ella se pueden crear concursos donde los ciudadanos sean los verdaderos creadores de contenido y recibiendo algún recompensación por parte de la empresa.

Una característica que ayudaría a la difusión y al conocimiento de la empresa, invirtiendo un mínimo coste, sería la creación de concursos basados en unas **condiciones necesarias para su participación**. Así los usuarios tendrían que compartir la foto con el resto de amigos y seguir la cuenta de Eboca. Esto no presentaría un grave problema para los participantes ya que el concurso tendría un carácter familiar.

Asimismo, Eboca podría publicar asiduamente fotos donde se pudiese ver a sus empleados en el día a día, fomentando así la relación empresa-sociedad, consiguiendo unos resultados satisfactorios, con escasos recursos tanto económicos como humanos.

*Prestación de servicios:* Como se ha nombrado en el apartado anterior, la labor de Eboca en éste es excelente, pero es algo que la empresa no debe descuidar ya que es uno de los factores que explica su posición dominante en el sector.

- Personalización del servicio: Ofrece servicio a entidades de diferente índole y es por ello que debe seguir adaptándose a las necesidades de cada uno de sus clientes tal y como lo hace, así como ofreciendo la implementación de sus servicios en aquellos que los necesiten. Esta personalización ofrece una ventaja competitiva para Eboca ya que el resto de empresas del sector no ofrecen tal grado de personalización.
- Calidad en el servicio: La materia prima utilizada en Eboca proviene de los proveedores con mayor reputación. Como ya se ha explicado previamente, cuenta con un servicio de reparación cualificado que conoce a la perfección las máquinas instaladas, así como unos empleados que buscan en todo momento la excelencia en el servicio que proporcionan. Esta calidad presente en la empresa también es un factor que explica su posición de líder en el mercado y por tanto no debe ser descuidada.

#### *3.3.1.2. Eslabones de apoyo*

Son aquellas que sirven como soporte a las actividades primarias y que diseñan el escenario donde va a tener lugar la prestación de los servicios.



*Organización interna y tecnología:* Es un punto débil que Eboca debe mejorar, como se explicó en el análisis CAME, dos maneras de mejorar este apartado sería mediante:

- Implantación de un software gestión como es el sistema ECM. De esta forma la información será gestionada de manera electrónica, recogiendo todo tipo de documentos y permitirá que sea más accesible por parte de toda su plantilla.
- Instalación de un sistema de comunicación interna como es el denominado Slack. Este permitirá la comunicación entre sus empleados sin moverse de su lugar de su trabajo obteniendo una mayor eficiencia de sus trabajos.

Indicadores:

Los factores de mejora que han sido desarrollados deben ser medibles y es por ello que son propuestos los siguientes indicadores:

PERSPECTIVA DEL ÁREA PROCESOS INTERNOS	
OBJETIVO	INDICADOR
Calidad en el servicio	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Satisfacción de sus clientes</li> </ul>
Utilización nueva red social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repercusión social</li> <li>• Aumento de nuevos clientes</li> </ul>
Mantenimiento y mejora del nivel de personalización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de clientes actuales que siguen contratando sus servicios.</li> <li>• Número de mejoras implementadas en ellos.</li> </ul>
Mejora de la organización interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de mejoría entre sus empleados.</li> </ul>

**Búsqueda de una comunicación  
eficiente**

- Porcentaje de aumento en la eficiencia de sus comunicaciones

*Tabla 6: Objetivos e indicadores de la perspectiva del área procesos internos.*

### **3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

Esta perspectiva es la base sobre la que se compone Eboca ya que los objetivos establecidos en ella proporcionan la infraestructura necesaria para alcanzar los objetivos del resto de perspectivas.

Como propone el CMI, no sólo se debe invertir en aspectos tradicionales como son el I+D, nuevos equipos o en novedosos productos, también es importante destinar recursos económicos al personal, a sus sistemas y a procedimientos para cumplir sus objetivos de crecimiento a largo plazo.

Tomando como punto de partida el análisis CAME realizado con anterioridad van a ser analizadas en esta perspectiva cuatro categorías principales:

- Capital humano
- Tecnología
- Sistema organizativo
- Alianzas

#### **3.4.1. Capital humano**

Para Eboca sus empleados constituyen un aspecto clave ya que son éstos los encargados de dar el servicio. Su manera de trabajar y de relacionarse fomenta la satisfacción de sus clientes. Así pues, Eboca cuenta con un alto grado de retención de estos.

El objetivo de la empresa de mejorar el mundo en el que vivimos se puede ver reflejado en este apartado, ya que Eboca realiza una excelente labor social integrando en su plantilla a 13 personas disminuidas psíquicas (pues padecen “síndrome de down”).

Estos desempeñan su función en diferentes tareas del proceso productivo fomentando así su integración en el mundo laboral.

Los aspectos clave a tratar en este apartado son:

- Retención del trabajador.
- Satisfacción del empleado.
- Productividad de sus trabajadores.

Eboca presenta un alto grado de **retención de sus trabajadores** gracias a la cultura organizativa con la cuenta. Ésta fomenta el bienestar de sus empleados mediante el conocimiento de sus valores por parte de todos sus empleados. Además, otro aspecto que favorece un óptimo clima laboral es la división de sus beneficios anuales de igual forma entre sus trabajadores, así pues, los empleados cuentan con un salario fijo sumándole el variable. El indicador utilizado será la rotación de la plantilla queriendo llegar a un nivel de deseo del 5%, un porcentaje mayor a este supondrá unos altos costes de reclutamiento.

Otro aspecto fundamental es la **satisfacción de sus empleados**. Si estos son felices haciendo su trabajo la productividad se verá aumentada. Una forma de medir la satisfacción de estos será mediante la realización de una encuesta. A continuación se detallan una serie de preguntas a responder por estos:

- ¿La comunicación con sus compañeros es positiva?
- ¿Conoce los hechos relevantes ocurridos en torno a Eboca?
- ¿Se siente valorado por parte de la empresa?
- ¿Eboca tiene en cuenta sus opiniones personales?
- ¿Se siente satisfecho formando parte de la empresa?
- ¿Recibe incentivos a la hora de realizar su trabajo?
- ¿Cree correcto el ambiente de trabajo presente?
- ¿Piensa que Eboca tiene en cuenta su bienestar?
- ¿Está satisfecho con sus posibilidades de ascenso?

La periodicidad de la encuesta será cada 6 meses y durante el mes siguiente de su realización se llevarán a cabo acciones necesarias para corregir los resultados obtenidos.

El último factor a tener en cuenta es la **productividad de sus empleados**. Ésta se verá incrementada mediante el desarrollo de la innovación. Gracias a ella se podrán incorporar nuevos procesos internos que aumentarán su productividad. Otra forma sería haciendo saber a éstos que sus responsabilidades no son sólo el cumplimiento de unas funciones específicas sino que lo importante es que los procesos en los que está involucrada la empresa sean cumplidos, llamado administración por procesos. El indicador utilizado será el porcentaje de desempeño en sus funciones.

### **3.4.2. Tecnología**

Estamos ante el segundo factor clave en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, gracias a él, Eboca podrá desarrollarse logrando sus objetivos estratégicos. Es importante destacar que los empleados deben tener la cualificación necesaria para utilizar dichas tecnologías ya que no surgirá ningún efecto si éstos no saben manejarlas.

Para Eboca sería interesante la **utilización de un Network estratégico**, como es el Intranet. Éste una red informática que permite compartir la información o los sistemas operativos mediante la tecnología del protocolo de internet. De esta manera, se facilitará el acceso y la distribución de la información entre las diferentes unidades de negocio. Para medir su desempeño el indicador utilizado será el nivel de actualización de la información.

Además debe seguir apostando por la **utilización de su página web**. Eboca ha rediseñado su página web hace escasamente 1 mes, mostrando una imagen clara y concisa que transmite la esencia de la empresa. Gracias a ésta, sus actuales o potenciales clientes pueden obtener todo tipo de información acerca de la empresa. Estos también pueden ponerse en contacto con ella a través de un apartado en su página web, ofreciendo la posibilidad de dejar un nombre y un número de teléfono para que sea la propia empresa la que contacte con él. En este caso el indicador utilizado que permitiría comprobar si se cumple el objetivo sería el número de visitas en a su página web

¿Te llamamos nosotros?

Tu nombre
Tu teléfono
¡LLAMADME!

*Ilustración12:  
Forma de contacto.*

*Fuente: [www.eboca.com](http://www.eboca.com)*

### 3.4.3. Sistema organizativo

Toda empresa debe contar con una estructura organizacional de acuerdo a sus necesidades para ordenar sus actividades y procesos.

Gracias a la ya nombrada instalación del software “Slack” se podrá reforzar la estructura organizativa de la empresa viéndose mejorada su comunicación interna.

Por otra parte la **creación de un sistema para valorar el desempeño del personal** permitirá determinar la consecución de los objetivos individuales y globales de cada uno de sus empleados. El objetivo de este sistema es conseguir la mayor adecuación posible de su plantilla con sus distintos puestos de trabajo. De esta forma se obtendrá un rendimiento y satisfacción óptimo en la empresa. El indicador utilizado será el rendimiento alcanzado en los puestos de trabajo.

### 3.4.4. Alianzas

Es el último factor que compone esta perspectiva, en él se analizan las diferentes relaciones con otras empresas y con sus respectivos proveedores. La existencia de estas interviene positivamente en el crecimiento de Eboca.

Por un lado, se encuentran las **alianzas estratégicas con sus proveedores**. El área de logística es una de las más importantes y críticas en una empresa, es la responsable de un correcto aprovisionamiento de los bienes que luego serán puestos en el mercado. Es

necesario el desarrollo de una adecuada relación con sus proveedores, esto implica establecer unas relaciones basadas en la confianza, escogiendo adecuadamente a sus proveedores. Por ello deben ser evaluados rigurosamente, seleccionando aquellos con productos de excelente calidad.

En este caso los proveedores de Eboca son marcas con una alargada reputación, donde sus productos ya son conocidos y valorados positivamente por la población. No obstante, la empresa debe seguir manteniendo estas alianzas ya que añaden valor para sus clientes.

Eboca presta especial interés en las **alianzas con las empresas que forman parte de su cartera de clientes**, de esta forma logra complementarse con otras organizaciones para optimizar sus resultados. Asimismo, mediante estas alianzas se obtienen sinergias al combinar lo mejor de ambas empresas, se logra que las operaciones se realicen de forma más rápida y sus tecnologías pueden ser compartidas logrando mejorar sus ventajas competitivas.

Por las anteriores razones, Eboca debe seguir apostando por este tipo de alianzas ya que los resultados obtenidos son muy satisfactorios. El indicador utilizado será el nº de relaciones nuevas.

PERSPECTIVA DEL ÁREA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	
OBJETIVO	INDICADOR
<u>CAPITAL HUMANO</u>	
Retención de sus trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de rotación de la plantilla</li> </ul>
Motivación de sus empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encuestas satisfacción de la plantilla</li> </ul>
Administración por procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de desempeño en sus funciones</li> </ul>

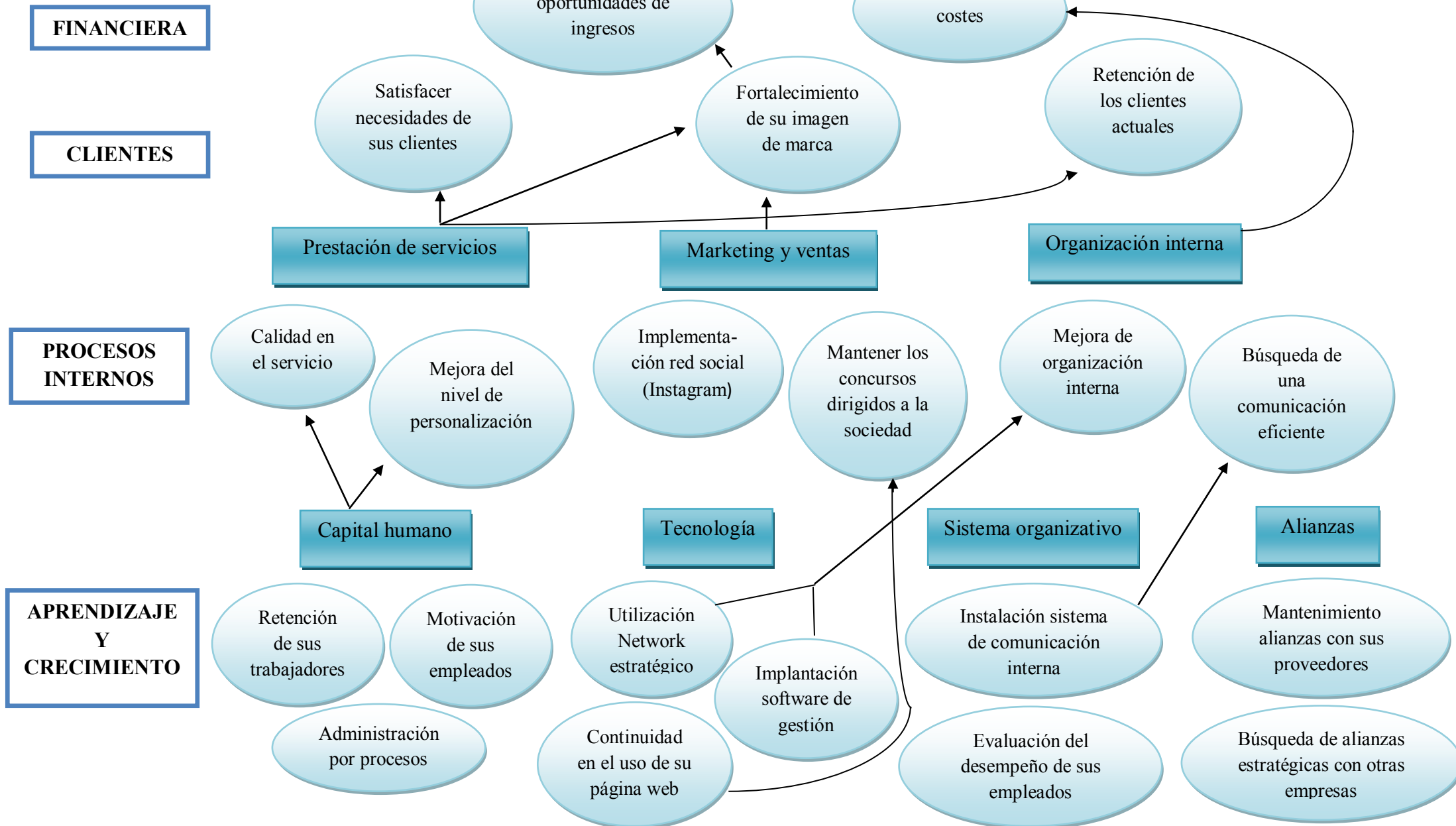
<b><u>TECNOLOGÍA</u></b>	
<b>Utilización Network estratégico</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nivel de actualización de la información</li> </ul>
<b>Continuidad en el uso de su página web</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de visitas semanales</li> </ul>
<b>Implantación software de gestión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento accesibilidad a la información</li> </ul>
<b><u>SISTEMA ORGANIZATIVO</u></b>	
<b>Creación sistema para valorar el desempeño del personal</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Rendimiento alcanzado en los puestos de trabajo</li> </ul>
<b>Instalación sistema de comunicación interna</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumento de la rapidez de comunicación entre los empleados</li> </ul>
<b><u>ALIANZAS</u></b>	
<b>Mantenimiento alianzas estratégicas con sus proveedores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de relaciones con más de 2 años de antigüedad</li> </ul>
<b>Búsqueda de alianzas estratégicas con otras empresas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de relaciones nuevas</li> </ul>

*Tabla 7: Objetivos e indicadores de la perspectiva del área aprendizaje y crecimiento.*

# FELICIDAD DEL CLIENTE



## 3.5. MAPA ESTRATÉGICO





## 4. CONCLUSIONES

El principal objetivo fijado para la elaboración de este trabajo es el diseño de un **CMI** para la empresa aragonesa Eboca.

Esta empresa ofrece servicios vending a miles de empresas y establecimientos. Encontrando sus principales áreas de localización en hospitales, centros educativos y de formación y empresas.

El primer aspecto llevado a cabo fue la elaboración de un **análisis DAFO** en Eboca, para conocer así sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El resultado de éste indicó que la empresa continuará creciendo y expandiéndose en el mercado, aunque también fueron detectados aspectos que debe mejorar, así como diferentes posibilidades que aplicándose ampliarán las opciones de venta y aportaran un mayor valor añadido a sus clientes.

Posteriormente, se realizó un **análisis CAME**, donde se propusieron una serie de actuaciones a seguir, siguiendo cuatro tipos de estrategias diferentes (estrategias de reorientación, de supervivencia, defensivas y de ataque y posicionamiento). Entre las diferentes estrategias propuestas, Eboca debe desarrollar con mayor interés las estrategias de reorientación para corregir las debilidades y así fortalecer su misión como empresa: **la felicidad del cliente**.

Finalmente basándonos en los tres conceptos fundamentales establecidos por la empresa: misión, visión y valores se dará paso a desarrollar su mapa estratégico.

La elaboración del mapa estratégico se llevó a cabo basándose en las cuatro perspectivas existentes: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera, con el objetivo de fijar las diferentes líneas de acción para obtener beneficios a corto plazo.

Dentro de cada una de las perspectivas encontramos diferentes objetivos, en la parte inferior del mapa estratégico se localizan la perspectiva del área de aprendizaje y crecimiento, la cual se divide en cuatro áreas de actuación: capital humano, tecnología, sistema organizativo y alianzas. Tras la consecución de esta perspectiva da paso al desarrollo de la perspectiva del área de procesos internos, la cual puede desglosarse en tres aspectos: presencia de servicios, marketing y ventas y organización interna. Más

adelante, el protagonista es la perspectiva del área clientes, considerando su división en tres factores, como son la satisfacción de las necesidades de sus clientes, el fortalecimiento de su imagen de marca y la retención de los clientes que actualmente tiene. Para finalizar, las tres perspectivas detalladas con anterioridad, dan paso a la perspectiva del área financiera, fijando dos objetivos como son la ampliación de las oportunidades de ingresos y la reducción de sus costes.

Como se puede observar en el mapa estratégico existen diferentes líneas de acción que ayudaran a alcanzar su meta principal; la felicidad del cliente. Así pues mediante la retención de sus clientes y la motivación a sus empleados se verá mejorada la calidad del servicio y el nivel de personalización, consiguiendo satisfacer las necesidades de sus clientes y fortalecer su imagen de marca pudiendo ampliar las oportunidades de ingresos.

Por otro lado, la instalación de un sistema de comunicación interna propiciará una comunicación más eficiente entre sus empleados y los diferentes departamentos que componen Eboca.

Por último, mediante la implantación del software de gestión y la utilización de un network estratégico se resolverá el problema de la desorganización interna viéndose así reducidos sus costes.

Me gustaría destacar que la realización de este trabajo ha estado influida en su totalidad por lograr el fin principal establecido por la empresa, la felicidad en sus clientes.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

Castillo A, Coronado R, Negrete A, Toro N. Cuadro de Mando Integral. Consultores NARA y Asociados.

Diario del Alto Aragón. Premio Empresa 2014. Eboca, la calidad y la creatividad en los espacios de descanso. 2014.16. Disponible en: <http://www.diariodelaltoaragon.es/Fotos/20140603112655597.pdf>

Eboca Vending Labs. Disponible en: <https://www.eboca.com>

Espinosa R, Blog: Welcome to the new Marketing. El Cuadro de Mando Integral: Concepto y Fases. Disponible en: <http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>

Fernández A. Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando Integral. Instituto de Desarrollo Económico del Principado de Asturias. 2009. Disponible en: [http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria\\_descargas\\_idepa/mando\\_integral.pdf](http://idepa.es/sites/web/idepaweb/Repositorios/galeria_descargas_idepa/mando_integral.pdf)

Fundación para la motivación de los recursos disponibles. Unidad de Conocimientos. El Cuadro de Mando Integral. 2005. Disponible en: [http://factorhuma.org/attachments\\_secure/article/8312/UC\\_QCI\\_cast.pdf](http://factorhuma.org/attachments_secure/article/8312/UC_QCI_cast.pdf)

Guerriero D. Balanced Scorecard: Indicadores para cada perspectiva. Inghenia. Agosto 2009. Disponible en: <http://inghenia.com/wordpress/2009/08/29/balanced-scorecard-indicadores-para-cada-perspectiva/>

Kaplan R, Norton D. Cuadro de Mando Integral. EADA Gestión 2000. Barcelona 2000.

López Viñega A. Balances Scorecard. Perspectiva financiera: objetivos e indicadores. Disponible en: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/220.HTM>

Malgioglio J.M. et al. Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas. Escuela de Contabilidad. (Argentina). 2002: 7ª Jornada (4-6). Disponible en: [http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi\\_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf](http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuartas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf)

Mora A, Vivas C. Nuevas Herramientas de Gestión Pública: El Cuadro de Mando Integral.

Norma UNE 66174. Sistema de Gestión de la Calidad. Guía para la evaluación del sistema de gestión según la ISO 9004. 2010.

Revista técnica independiente. Cifras Vending Q4 2015. Marzo 2016. Disponible en: <http://www.revistamundovending.com/gestornoticias/tabid/99/articleType/ArticleView/articleId/2694/Cifras-Vending-Q4-2015.aspx#.V01ispGLTIV>

Sánchez A. El sector del vending facturó 2.050 millones en 2012. Empresa actual. Economía y Empresa. Agosto 2013. Disponible en: <http://www.empresaactual.com/el-sector-del-vending-facturo-2-050-millones-en-2012/>

Santandreu E; El Cuadro de Mando Integral. Centre Metal.lugic (Barcelona). 2006. Publicación N°7. Página 10-21. Disponible en: <http://www.centrem.cat/ecomu/upfiles/publicacions/publica7.pdf>

Sebastián A. El sector del Vending facturó 2.50 millones en 2012. Empresa Actual. Economía y Empresa. Agosto 2013. Disponible en: <http://www.empresaactual.com/el-sector-del-vending-facturo-2-050-millones-en-2012/>

Taype Molina M. Gestipolis. Alianza cliente proveedor para una gestión logística exitosa. 2006. Disponible en: <http://www.gestipolis.com/alianza-cliente-proveedor-para-una-gestion-logistica-exitosa/>

Vía- E Plataforma de apoyo al emprendedor. Análisis DAFO y CAME. Gobierno de España. Disponible en: <http://www.viaemprende.es/sites/default/files/plantillas/AnalisisDAFO.pdf>

Web and Macros. Perspectiva financiera - qué es la perspectiva financiera. Diseñ web, Macros Exce & Artículos. Disponible en: <http://www.webandmacros.com/perspectiva-financiera.htm>

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Cuestionario Eboca**

#### **CUESTIONARIO EBOCA**

- 1) Misión, Visión y Valores.
- 2) Que se quiere transmitir con la marca Eboca
- 3) Área de operación actual de la empresa y posibles objetivos de expansión ( nivel regional, nacional e internacional
- 4) Evolución de la empresa
  - a) Crecimiento
  - b) Rentabilidad
  - c) Expansión
- 5) Nivel de cualificación de los empleados.
- 6) N° de empleados por área.
- 7) Estructura organizativa de la empresa.
  - a) Jerarquizada
  - b) Divisional
  - c) Por departamentos
- 8) ¿Cómo se lleva a cabo el control de calidad?
- 9) Con que certificados cuenta la empresa ( ISO )
- 10) ¿Cuál es la política de remuneración existente en la empresa?
- 11) Política de innovación
  - a) Grado de importancia dentro de la empresa
  - b) Proyectos actuales -futuros donde la innovación este presente
- 12) Grado de compromiso de la empresa con el medioambiente:
  - a) Materiales utilizados en sus envases
  - b) Eficiencia de sus instalaciones con los residuos
- 13) Políticas de incentivos.
  - a) Existencia de sistema de retribución variable.
  - b) En base a objetivos? Rentabilidad? Crecimiento?
- 14) ¿Se utiliza actualmente en Eboca un sistema de coste?
  - a) ¿En qué consiste?
  - b) Cuánto tiempo se lleva utilizando
  - c) Resultados ¿Han mejorado tras su utilización?

- 15) Eboca utiliza la integración vertical o horizontal?
- a) ¿Trabaja con compañías de distribución, publicidad, asesoramiento?
- 16) Cuáles son los criterios y condiciones a seguir en la selección de los proveedores
- 17) ¿Tipo de clientes?
- 18) Segmento de mercado al que está orientado hoy en día y al que se quiere llegar
- 19) ¿Cuáles son los medios de publicidad utilizados?
- a) ¿Campañas específicas por producto o por marca?
- b) Presencia y utilización de las redes sociales.