

Trabajo Fin de Grado

Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en la Cooperativa Vinícola San Valero

Autor

Ignacio Ibáñez Martín

Director/es

Alfonso López Viñegla



**Facultad de
Economía y Empresa**
Universidad Zaragoza

Año 2020

Design and implementation of Balanced Scorecard for Bodegas San Valero

Autor / Writer

Ignacio Ibañez Martín

Director / Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen; En la actualidad, no solo es necesario analizar los indicadores numéricos de una empresa para poder obtener una visión global y estratégica de esta. En este trabajo, nos valdremos del Cuadro de Mando Integral para analizar a cooperativa Bodegas San Valero y proponer objetivos viables para su continuidad. Mediante un análisis DAFO, un análisis CAME y posteriormente desde las cuatro perspectivas que ofrece el CMI; En cada una de estas perspectivas estableceremos unos objetivos estratégicos que ayudarán a abordar los problemas a los que se enfrenta la empresa en su actividad diaria, con la intención última de maximizar el beneficio de la empresa.

Abstract; *Currently, it is not only necessary to analyze the numerical indicators of a company in order to obtain a global and strategic vision of it. In this work, we will use the Balanced Scorecard to analyze the Bodegas San Valero cooperative and propose viable objectives for its continuity. Through a SWOT analysis, a CAME analysis and subsequently from the four perspectives offered by the BSC; In each of these perspectives we establish strategic objectives that help address the problems that the company faces in its daily activity with the ultimate intention of maximizing the benefit of the company.*

ÍNDICE

| | |
|--|----|
| 1.Introducción | 4 |
| 1.1 Razones de la elección y objetivos del trabajo | 4 |
| 1.2 Cuadro de mando integral | 4 |
| 2.Caso específico: Cooperativa vinícola San Valero | 7 |
| 2.1. Introducción | 7 |
| 2.2. Más de siete décadas de historia y secular tradición..... | 9 |
| 2.3. Organigrama y organización..... | 12 |
| 2.4. Clientes | 13 |
| 3. Análisis estratégico | 16 |
| 3.1. Análisis DAFO..... | 16 |
| 3.1.1. Análisis interno | 17 |
| 3.1.2. Análisis externo | 19 |
| 3.1.3. Conclusiones | 20 |
| 3.2. Análisis CAME..... | 21 |
| 3.3. La misión, la visión y los valores..... | 25 |
| 4. Creación del mapa estratégico | 26 |
| 4.1. Determinación de los objetivos..... | 29 |
| 4.1.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento..... | 29 |
| 4.1.2. Perspectiva de procesos internos | 31 |
| 4.1.3. Perspectiva de clientes | 33 |
| 4.1.4. Perspectiva financiera | 35 |
| 5.Conclusiones | 37 |
| 6. Bibliografía | 39 |
| 7. Anexos | 40 |

1.Introducción

1.1 Razones de la elección y objetivos del trabajo

En la actualidad, existen numerosos factores por los que una empresa se puede ver afectada, tanto internos de la empresa como aquellos ajenos a ella, por ello es necesario que estas diseñen estrategias y usen la información para anticiparse a estos factores. A la hora de realizar un estudio en una empresa lo más frecuente es analizar los factores financieros u operativos. Esto nos da una visión incompleta de la situación que la empresa está teniendo debido a que solamente se centra en esos parámetros y no que procedimientos se han llevado a cabo para llegar a esos resultados. Para llevar a cabo un diagnóstico completo, debemos ser conocedores de cómo y porqué se ha llegado hasta esos indicadores financieros, debido a que como he hablado anteriormente hoy en día estamos ante un entorno que cambia y evoluciona continuamente.

Para ello es necesario realizar un cuadro de mando integral ya que mediante el podremos conocer todos los principales factores estratégicos en Bodegas San Valero. A partir de estos podremos extraer indicadores medibles que servirán de utilidad para la consecución de objetivos y toma de decisiones dentro de la empresa.

1.2 Cuadro de mando integral

El cuadro de mando integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC), es un sistema que sirve de gestión estratégica y de planificación que se utiliza para alinear perspectivas, en otras palabras, es un sistema que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, que son medidos a su vez por indicadores y junto a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de miembros de la organización con la estrategia de la empresa.

El CMI se desmarca de los sistemas tradicionales de planificación, control gerencial y medición de los resultados, y se establece como un sistema de dirección y gestión empresarial diferente al considerar el alineamiento como una de las claves del éxito en su implantación, a día de hoy se ha convertido prácticamente en el estándar de la dirección estratégica ayudando a la consecución de los objetivos y a establecer un punto de vista a largo plazo que ayude a crecer a las organizaciones.

Para poder investigar el caso de la cooperativa vinícola San Valero, analizaremos en primer lugar los principales factores o perspectivas características del Cuadro de Mando Integral, este análisis consta de dos partes, uno en el ámbito interno en el que aparecen las dos primeras perspectivas y otro en el ámbito externo en el que veremos las dos siguientes.

- Perspectiva de procesos internos: recoge indicadores de procesos internos que son críticos para el posicionamiento del mercado y para llevar la estrategia al éxito y lograr los objetivos de las perspectivas externas: de clientes y financiera.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: para cualquier estrategia, los recursos materiales y las personas son la clave del éxito por lo que es de vital importancia saber y estudiar el comportamiento de las personas importándonos su aprendizaje y su formación. La actitud y la comunicación tendrá un papel relevante.
- Perspectiva financiera: incorpora la visión de los accionistas y mide la creación de valor de la empresa, esta perspectiva valora uno de los objetivos más relevantes que es precisamente, crear valor a la sociedad. Las medidas que se tomen nos dirán si la ejecución de nuestra estrategia nos está llevando a resultados finales mejores.
- Perspectiva de clientes: refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado o en los segmentos de mercado donde quiere competir, de esta forma ayudara a confeccionar el posicionamiento que debe tomar la empresa.

Una vez visto y expuesto los pilares en los que se sustenta el Cuadro de Mando Integral, en esta tabla veremos el proceso que vamos a llevar a cabo en nuestro caso en concreto para su correcta implantación.



Tabla 1; Proceso estratégico; Fuente: Elaboración propia

En la tabla 1 podemos observar una estructuración clara de cómo vamos a llevar a cabo el proceso. Para dar comienzo el análisis estratégico de Bodegas San Valero es necesario recabar toda la información de la compañía. Esta información ha sido posible conseguirla mediante entrevistas a diferentes cargos dentro de la empresa. Además de un guion de preguntas estructuradas hice diversas entrevistas con el director general, con componentes del departamento de marketing y a diferentes trabajadores.

Con toda esta información estamos preparados para dar comienzo el análisis, el primer paso será llevar a cabo un análisis DAFO para conocer la situación actual de la cooperativa en el mercado, tanto sus puntos fuertes como los más débiles, y a su vez que posibilidades que brinde el mercado puede aprovechar. Una vez elaborado el análisis

DAFO y analizado toda su información, tal como indica la tabla anterior llevaremos a cabo el análisis CAME.

Como he dicho anteriormente, el segundo paso será realizar el análisis CAME, este nos proporcionará información para conocer aquellas estrategias que querremos llevar a cabo dentro de la organización. Una vez visualizadas y definidas se deberá poner en marcha unos procesos para llevarlas a cabo e implantarlas.

En tercer lugar, para conseguir un análisis completo hay que determinar la misión, visión y los valores de la organización. Nos permitirá conocer lo que Bodegas San Valero realiza, los objetivos fijados para un futuro y la forma y principios que tiene a la hora de desempeñar el trabajo.

Tras el análisis estratégico de Bodegas San Valero, lo siguiente a realizar y planificar serán las estrategias que se van a llevar a cabo para cumplir los objetivos marcados. Para que el cuadro de mando integral sea de utilidad las estrategias tienen que estar bien alineadas a los objetivos. Para la realización del CMI no se debe abusar de numerosos objetivos, si no centrarse en los que realmente son alcanzables y se quiere conseguir, una vez realizado se debe supervisar y ser revisado a lo largo del tiempo ya que el mercado es cambiante y pueda quedar obsoleto.

2.Caso específico: Cooperativa vinícola San Valero

2.1. Introducción

Se sabe que la vid ya se cultivaba en Cariñena en el siglo III antes de Cristo, cuando sus habitantes acostumbraban a beber el vino mezclado con miel. Tan antigua actividad, vinculada a la excepcionalidad del terreno y al saber hacer de sus gentes, ha hecho que a lo largo de la historia los vinos de Cariñena hayan contado con merecida fama. En la Edad Media los reyes de Aragón los llevaban en sus viajes y la literatura los ha utilizado en obras tan notables como *Don Juan Tenorio*.

No es de extrañar, por tanto, que el nombre de Cariñena ya apareciera en 1933 en el primer Estatuto del Vino, en el que se citaban las zonas productoras que después

llegarían a ser denominaciones de origen protegidas. La de Cariñena es la más antigua de Aragón y una de las primeras de España.

En aquellos años los viticultores dependían de los grandes operadores del mercado del vino para vender sus cosechas y ello les provocaba en ocasiones importantes quebrantos económicos. Por eso en 1944 el que fuera presidente de la antigua Hermandad de Labradores y Ganaderos, Francisco Ruiz Cabrera, impulsó la creación de una cooperativa, el Almacén Cooperativa de Cariñena, que comenzó a operar con 66 socios iniciales. En 1948 se construyó la primera nave, en 1951 los socios se ampliaron hasta 149 y en 1954 pasó a llamarse Bodega Cooperativa Sindical Agraria San Valero.

Inicialmente los vinos se comercializaban a granel, pero en 1957 ya se realizaron los primeros estudios para instalar una embotelladora, que fue inaugurada en 1962.

La actividad económica creció de tal manera que en 1966 impulsó la creación de una cooperativa de crédito, la Caja Rural Santo Cristo de Santiago, que operaría durante varias décadas hasta su integración en un grupo cooperativo mayor.

Durante todo este tiempo, las instalaciones no dejaron de crecer para atender a un mercado que también lo hacía, hasta que en 1978 se construye una bodega totalmente nueva fuera del casco urbano cariñenense y que sufrió una importante ampliación en 2004, la última hasta el momento. Durante el paso de tiempo se dieron diferentes demandas que propiciaron la creación de Bodega Gran Ducay, Bodega particular de San Valero y BODEGAVERDE de San Valero.

2.2. Más de siete décadas de historia y secular tradición



La Cooperativa Vinícola San Valero conmemora sus 75 años de trayectoria

Es el estandarte de la Denominación de Origen Protegida (D.O.P.) Cariñena

Recogiendo el testigo de toda la tradición vitivinícola de una zona como es Cariñena, Bodegas San Valero inició su andadura en el año 1944. Por aquel entonces fueron algo más de 60 socios los que compusieron el primer organigrama, la estructura inicial. Con trabajo, voluntad, organización y visión colocaron la primera piedra de un proyecto empresarial que hoy cumple sus primeros 75 años de historia.

Aquellos primeros socios y trabajadores eran gente de campo; viticultores que estaban fuertemente arraigados a su tierra y que ya conocían sobradamente el antiguo oficio de cultivar la vid. No en vano, habían sido testigos años antes de la constitución de Cariñena como Denominación de Origen. Fue esta una de las pioneras en España y si bien se instituyó en 1932, Bodegas San Valero lo hizo doce años más tarde. Por lo tanto, la historia vitivinícola del siglo XX en la Denominación de Origen Protegida Cariñena ha sido paralela a la que ha seguido este grupo.

Otro de los hitos importantes aconteció en la década de los años sesenta. En 1962, Bodegas San Valero introdujo el embotellado industrial en Aragón. Aquel compromiso con la innovación y calidad quedó constatado siendo, además, la segunda bodega que lo hacía en todo el país. Ya no eran 60 socios y ni mucho menos eran sólo gente de campo.

La profesionalización y la especialización habían entrado a formar parte del equipo humano de la bodega. La industrialización no estaba reñida con la calidad. Porque todos los trabajos que exigía la viña y la elaboración se regían por un respeto a la tradición y una búsqueda ininterrumpida, que sigue hoy más vigente que nunca, por la mayor calidad de los vinos que se elaboraban.

De hecho, en 1983, con casi cuarenta años de experiencia, se introdujo la vendimia controlada. El propósito no era otro que el de establecer parámetros de calidad en las cosechas para determinar los momentos óptimos de recogida, los niveles sanitarios y los tiempos de madurez. Comenzaron a realizarse controles más exhaustivos y trabajos más minuciosos. Todo para seguir en busca de una calidad que ya residía en cada cepa, porque el principal patrimonio de la bodega, ayer y hoy, reside en el campo, en las 4.000 hectáreas de viñedo que controla directamente San Valero.

La comercialización en aquella época ya contaba con grandes referentes, con marcas inseparables de la bodega y muy ligadas tanto a la Denominación de Origen Cariñena, como al público aragonés, que ya reconocía la calidad y el origen de vinos, como, por ejemplo, *Don Mendo* –una de las marcas más conocidas de España-. Desde 1969 se había creado la línea *Monte Ducay* para distinguir los mejores vinos que se elaboraban en San Valero. Esta marca fue su referencia, su estandarte, el emblema de la cooperativa. También se asentó en el gusto otra de las marcas que han abanderado siempre a esta bodega: *Marqués de Tosos*. Desde que nació hasta hoy ha experimentado un crecimiento importante en lo que a calidad, tipicidad y expresión se refiere.

En aquellos primeros años de la década de los ochenta, y con el asesoramiento de una familia de bodegueros del Penedés, Bodegas San Valero comenzó a elaborar cava. Eran tiradas muy pequeñas y producciones limitadas que estaban destinadas única y exclusivamente para los socios de la bodega. Sin embargo, en abril de 1984, coincidiendo con el alumbramiento de la marca *Marqués de Tosos*, se constituyó Bodegas Gran Ducay. En la actualidad, con una experiencia de más de tres décadas, es una de las referencias de cava aragonés y nacional. Es una marca líder cuya visibilidad se aplica, por ejemplo, al patrocinio de La Vuelta Ciclista a España desde hace varias ediciones.

La llegada del siglo XXI supuso la modernización de sus instalaciones. De hecho, todas las inversiones, mejoras y actualizaciones realizadas convirtieron al Grupo San Valero, que ya no sólo estaba compuesto por un centro de producción, en el mayor centro de elaboración de vino tranquilo de la comunidad autónoma aragonesa. De hecho, con más de 18.000 barricas de roble francés y americano corroboran la instalación productora de vinos de crianza más grande de Aragón

En 2014 se fundó la bodega Particular de San Valero y se introdujo la vendimia seleccionaba, que prestaba y sigue prestando especial atención a las viñas de más de 30 años y de incuestionable calidad. El proceso de recogida es mucho más minucioso y ello se traduce en calidad. Los más de 15 millones de botellas que produce y comercializa la Cooperativa Vinícola San Valero así lo confirman.

El propósito de auto superación y constante mejora se aplica también a otras dos bodegas que pertenecen a la cooperativa. En 2016 se adquirió Tierra de Cubas, de donde proceden vinos de excelente calidad y producciones muy limitadas, y donde se ha apostado desde el principio por el turismo del vino. Esta disciplina tan en boga en los últimos lustros, el enoturismo, es la firme dedicación de esta bodega, también ubicada en el término municipal de Cariñena. La última en incorporarse ha sido Bodegaverde de San Valero, en Almonacid de la Sierra. En esta ocasión, el valor añadido y diferencial recae en el vino ecológico, que con un total de 330 hectáreas se convierte en la mayor explotación ecológica de todo Aragón.

Hoy, la Cooperativa Vinícola San Valero consolida su posición líder en la denominación de origen puesto que representa alrededor del 27% de todo el vino que sale con el certificado de calidad de Cariñena. En total, se comercializa su producción en más de 33 países y el mercado internacional representa casi el 60% de las ventas. Por lo tanto, su vocación y aceptación exportadora está más que contrastada. Las más de 100 medallas y premios recibidos en los últimos cinco años confirman esa calidad en vinos y cavas que tanto ha pretendido desde su origen la bodega.

La evolución convirtió aquella modesta cooperativa en un grupo vitivinícola de referencia. La voluntad fue la que movió todos los pasos y actuaciones de su equipo humano. La visión supuso una constante mejora, aplicada hoy a cuatro centros de

producción. El sueño se convirtió en realidad porque las personas de San Valero supieron estar con los ojos abiertos. Han sido 75 años de evolución y de apego hacia algo tan particular como es el vino en Cariñena y de Cariñena.

2.3. Organigrama y organización

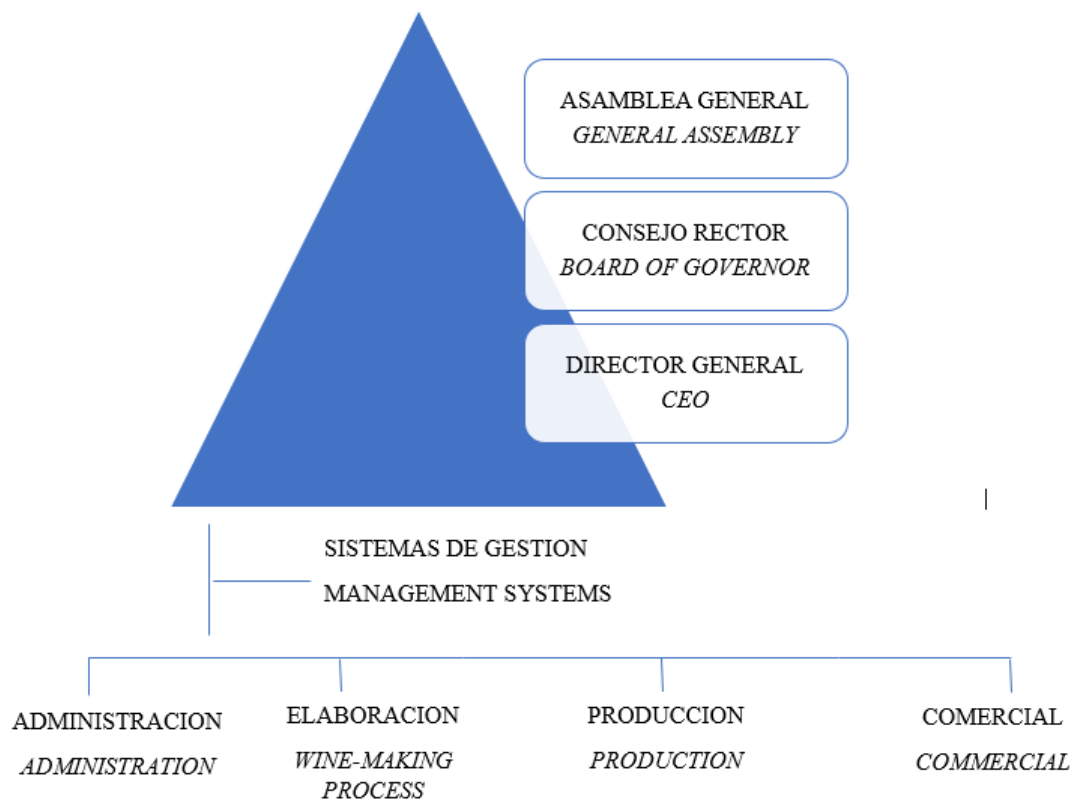


Tabla 2; Organigrama; Fuente: Elaboración Propia

Esta cooperativa para cumplir con los objetivos para la cual fue creada esta organizada internamente con el fin de que cada uno de los asociados posean funciones y roles que cumplir. Bodegas San Valero se organiza mediante la formación de tres órganos: la asamblea general, el consejo rector y el director general.

La asamblea general es el órgano máximo y por lo tanto se sitúa en la parte superior, esta formado por la reunión de todos dueños y asociados, en nuestro caso la cooperativa cuenta con alrededor de 500 socios. Es la encargada de delimitar las políticas y estrategia

a desarrollar, aquí se expresa la voluntad de todo aquel asociado que pueda ayudar en el rumbo a seguir.

Esta asamblea es la encargada de elegir al consejo rector, el siguiente escalón en la organización. Es un grupo de personas compuesto por el presidente, vicepresidente, tesorero, secretario y vocales, son los responsables y encargados de ejecutar y operativizar efectivamente lo dispuesto por la asamblea y por lo tanto rendir cuentas anualmente a esta a través de un “balance” entre otra documentación contable y social.

Además de esto, el consejo rector es el encargado de elegir al director general, esta figura tendrá la responsabilidad dentro de la organización de dirigir el rumbo interno y su funcionamiento delegando direcciones a cada uno de los departamentos que podemos ver en el organigrama.

Actualmente bodegas San Valero cuenta con 120 trabajadores en nómina, destacar que la mayoría de estos habitan en la propia localidad de Cariñena, aunque hay alguno de los alrededores de la comarca. La cooperativa apuesta por la juventud ya que gran parte son jóvenes, aunque cuentan con la experiencia de trabajadores mas cualificados que ya llevan varios años en el sector y que por lo tanto aportan la experiencia necesaria al grupo. Cabe destacar la importancia que BSV da a la formación de los trabajadores ya que ofrecen cursos internos para el aprendizaje y uso de la diferente maquinaria necesaria para el proceso de elaboración del vino.

2.4. Clientes

Los clientes tienen un alto grado de negociación ya que existen muchas bodegas en el territorio nacional e internacional. El objetivo es segmentar los productos, calidades, precios, tipo de clientes y ofrecer en cada segmento lo que mejor se adapte a las necesidades.

Existen diferentes clientes según el mercado y el canal:

- Mercado nacional
 - Canal HORECA
 - Clientes de entrada de gama: Estos clientes demandan productos de baja calidad a precio muy bajo para poder cubrir menús de 10 euros. Tienen un gran poder de negociador
 - Clientes de productos de valor: El cliente que demanda producto de valor es un tipo de cliente que cuida la calidad de su oferta, este tipo de cliente tiene gran capacidad de negociación por la existencia de productos con buena calidad y gran precio.
 - Cliente de productos de alta gama: Este tipo de cliente busca productos exclusivos, si el producto es exclusivo y responde a su necesidad no hay que negociar ya que están dispuestos a soportar el precio.
 - Canal de ALIMENTACIÓN
 - Los clientes del canal de alimentación son grandes cadenas que buscan grandes productores de vino para poder beneficiarse de buenos precios. Tienen una gran capacidad de negociación debido a la necesidad de las bodegas de entrar en este canal.
- Mercado de exportación
 - Este cliente tiene gran poder de negociación según el mercado y la tipología de cliente, si son grandes importadores tendrán mayor capacidad de negociación, si son pequeños importadores tendrán menor capacidad de negociación.
 - Perfil de los importadores:
 - Importadores que buscan calidad, no existe mercado para productos de baja calidad, por esto, consideramos la calidad como uno de los pilares de Bodegas San Valero.

- Importadores que buscan certificaciones y trazabilidad, demanda creciente por importadores que buscan productos con certificaciones que garanticen seguridad alimentaria.
- Importadores que buscan confiabilidad, esto se refiere a que se tomen medidas de higiene, distribución protocolaria en alimentación que garanticen productos de máxima garantía.
- Importadores que buscan continuidad y exclusividad, cedemos exclusividades de importación de productos para seguir una continuidad en el tiempo.
- Importadores que buscan innovación, otro pilar de Bodegas San Valero, innovaciones en toda la cadena de suministro con el fin de nuevos lanzamientos, nuevas máquinas, nuevos procesos y diseños que garanticen la permanencia en el tiempo.
- Importadores que buscan flexibilidad, esta flexibilidad se refiere a volúmenes de compra, en envíos y en negociaciones.
- Importadores que buscan soluciones logísticas, encontrar excelentes tarifas, puertos y aeropuertos preferenciales, rutas frecuentes y, en definitiva, carga asegurada.
- Importadores que buscan riesgo mínimo, ventas de mínima garantía, pagos adelantados bajos e inspecciones de calidad propias.

En general, si investigamos en profundidad a los compradores, si conocemos fortalezas y debilidades de la cooperativa, si tenemos seguridad de nuestra oferta exportable, si tenemos claros los términos de negociación y si cumplimos con lo acordado, podremos obtener una red de importadores muy potente y fuerte a nivel internacional.

3. Análisis estratégico

En este apartado y tras haber hecho una pequeña introducción de los aspectos de la cooperativa y haber señalado los más relevantes, comenzaremos el análisis estratégico de la misma, desde el análisis DAFO y del análisis CAME hasta la misión, la visión y los valores que definen a esta organización.

El análisis estratégico forma parte del proceso de la dirección estratégica y su objetivo es determinar la estrategia que la empresa ha de formular e implementar para alcanzar los objetivos propuestos.

3.1. Análisis DAFO

La información de este apartado se obtiene a partir de las encuestas y entrevistas realizadas a diferentes responsables y a algunos de los empleados.

El análisis DAFO (Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) tiene por objeto plasmar sintéticamente la situación de una empresa o de un grupo de empresas similares con respecto a su entorno. DAFO es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información relativa al negocio, útil para examinar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. El análisis DAFO consta de dos perspectivas:

La perspectiva interna: tiene que ver con las fortalezas y las debilidades del negocio, aspectos sobre los cuales los gestores de la empresa tienen algún grado de control.

En cuanto a las Debilidades, las forman un conjunto de procesos y prácticas que sirven como impedimento parcial o completo de la organización. Son por tanto los puntos flacos de la empresa, y hay que conocerlos y tratar de corregirlos (C).

Las Fortalezas, son la parte opuesta a lo descrito anteriormente, están formadas por aquellas actividades, o conocimientos que hacen que sea el punto fuerte de la empresa y pueda llegar a lograr una ventaja competitiva, son aquellos elementos que la empresa debe mantener y proteger (M).

La perspectiva externa: mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar el negocio en el mercado seleccionado. Se trata de aprovechar al máximo esas oportunidades y anular minimizar esas amenazas, circunstancias sobre las cuales los promotores del proyecto tienen poco o ningún control directo.

Las Amenazas suponen los factores externos que ponen en peligro la actividad de la empresa, ya sea parcial o totalmente. Son una parte difícil de controlar por parte de los agentes de la entidad, pero resulta fundamental afrontarlos (A).

Por último, las Oportunidades son un conjunto de sucesos positivos que se generan entorno a la empresa y se pueden ser de utilidad para mejorar o generar una ventaja competitiva. Por lo que hay que explotarla. (E)

Los objetivos que se persiguen con este análisis DAFO son convertir las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Para que este análisis nos sirva, además de la información obtenida a partir de este análisis es necesario realizar inmediatamente después el análisis CAME.

3.1.1. Análisis interno

A la hora de llevar a cabo el análisis interno de la cooperativa, queremos visualizar cuales son aquellos factores que está realizando de manera correcta, con el fin de conocer los recursos y capacidades con los que la empresa cuenta para así poder localizar sus fortalezas y debilidades. Dicho análisis interno, por tanto, va a quedar dividido en dos partes, las debilidades, y las fortalezas. En primer lugar, hablemos de las debilidades.

Las **debilidades** como he citado anteriormente son de vital importancia localizarlas, ser capaces de identificar en que factores o actividades está flaqueando la empresa, de esa manera poder analizarlas y crecer mediante su aprendizaje. Puede ser desde una actividad errónea que se realizada dentro de la cooperativa hasta tener diferentes desventajas respecto a otras empresas. Llegados a este punto, las principales debilidades que podemos observar son:

- La primera debilidad se remonta tiempo atrás y tiene que ver de la forma que tienen los consumidores de ver el vino de la denominación de origen 'DO' Cariñena. Actualmente se está intentando contrarrestar esta 'mala' imagen a través del marketing. Estos vinos se comparan con otros de inferior calidad debido a su precio ya que es considerablemente bajo a pesar de su calidad, por lo que se está intentando concienciar al mercado que dichos vinos de la DO Cariñena tienen esa gran calidad.
- La siguiente tiene que ver con la dificultad que existe a la hora de exportar debido a sus costosos procesos para llevarlo a cabo. Debido a la falta de gerentes de exportaciones y transitarios.
- La complejidad para tratar de encontrar canales de venta nacionales para intentar dar una mayor salida al producto por toda España para darlo a conocer.

Posteriormente vamos a analizar las **fortalezas**, que como hemos dicho eran el conjunto de actividades que suponían a la empresa tener una ventaja competitiva respecto a otras empresas del mismo sector o las cuales había que seguir manteniendo en el tiempo. Podemos observar las siguientes fortalezas dentro de Bodegas San Valero:

- La primera y muy importante que afecta directamente a la calidad del vino y es la altitud que tienen los viñedos en Cariñena, ya que se encuentran en torno a los 600m de altitud. Estas condiciones ayudan favorablemente al buen desarrollo en todo el proceso hasta la vendimia.
- Recientemente la cooperativa San Valero hizo una gran reforma en sus infraestructuras incorporando maquinaria nueva, exclusiva e innovadora para la correcta elaboración y fabricación de sus vinos, además de numerosas reformas en sus instalaciones.
- El proceso de elaboración del vino en la bodega a lo largo de toda la cadena es de gran calidad ya que incorporan procesos muy minuciosos ya que se hacen con mucho detenimiento y cuidando los mínimos detalles para elaborar un producto de gran calidad.
- Bodegas San Valero puede decir que cuenta con un ATRIA certificada lo que está al alcance de muy pocos. Esto quiere decir que tienen un

reconocimiento por determinadas asociaciones de agricultores como de diferentes agrupaciones que se encargan de aumentar la seguridad del consumidor y del medioambiente mediante el correcto mantenimiento de la vid o cultivos.

3.1.2. Análisis externo

A continuación, vamos a analizar el ámbito externo de la empresa y todos aquellos supuestos que puedan ser perjudiciales a la empresa, a esto le denominamos amenazas. A su vez haremos también un análisis de todas las opciones que pueden surgir externamente a la cooperativa y de las cuales puede aprovecharse, a esto lo llamamos oportunidades.

Por lo tanto, este análisis consta de dos grupos que diferenciaremos entre amenazas y oportunidades. En primer lugar, analizaremos las amenazas que tiene la empresa que son las siguientes:

- Debido a que Bodegas San Valero tiene una gran cuota de mercado internacional, la primera amenaza sería la aparición de vinos de los nuevos mundos (China, Nueva Zelanda, Chile...) sobre todo en Sudamérica que están en un proceso de crecimiento en el mercado vinícola.
- La amenaza del BREXIT del Reino Unido y su salida de la Unión Europea sería un problema para su cuota de mercado debido a que un gran volumen de consumo procede de allí y su salida conllevaría una reducción de ventas.
- Hace escasos días, al principio de octubre se publicó una noticia del presidente de los EE. UU. Donald Trump en la que imponía unos aranceles por valor de unos 1000 millones de euros a productos como el vino, aceite y lácteos españoles. Debido a que también comercializan en EE. UU. sería una fatal noticia para el interés de la cooperativa ya que si finalmente se implantara habría dificultades a la hora de vender allí.
- Respecto al mercado español, las estadísticas dicen que el consumidor tiene una visión más favorable al mercado de la cerveza que al mercado del vino, por lo que en España se consume más cerveza. Este es un factor

que afecta de forma negativa a todos los productores de vino, aunque esta situación está siendo revertida, pero con una gran lentitud.

En segundo lugar, las oportunidades existentes en el mercado y que puede aprovechar la cooperativa son las siguientes:

- Como he comentado con anterioridad el mercado y la elaboración de vino en China está en un proceso de auge, por lo que se podría intentar a través de acuerdos comerciales con el mercado chino intentar ampliar la cuota de mercado ya que en dicho mercado solo se encuentra una sola marca de Bodegas San Valero que es Marqués de Tosos.
- La protección de las denominaciones de origen (DO) como signo de calidad y características específicas con el fin de poder aumentar el precio del vino en el mercado chino
- Debido a que el turismo enológico está creciendo aprovechar esta situación para darse más a conocer, aunque Bodegas San Valero adquirió una bodega a las afueras de Cariñena llamada `Tierra de Cubas´ cuya empleabilidad está siendo muy exitosa y haciéndose uso de ella para todo tipo de eventos (visitas, catas, bodas, ferias...)
- Potenciar el mercado local para llegar a intentar ser la marca referente de Aragón.

3.1.3. Conclusiones

Tras haber analizado los principales puntos fuertes y débiles, que debería mejorar o aprovechar tanto en un ámbito interno y externo, a través de este cuadro vamos a ver los resultados desde un punto de vista más resumido de bodegas San Valero.

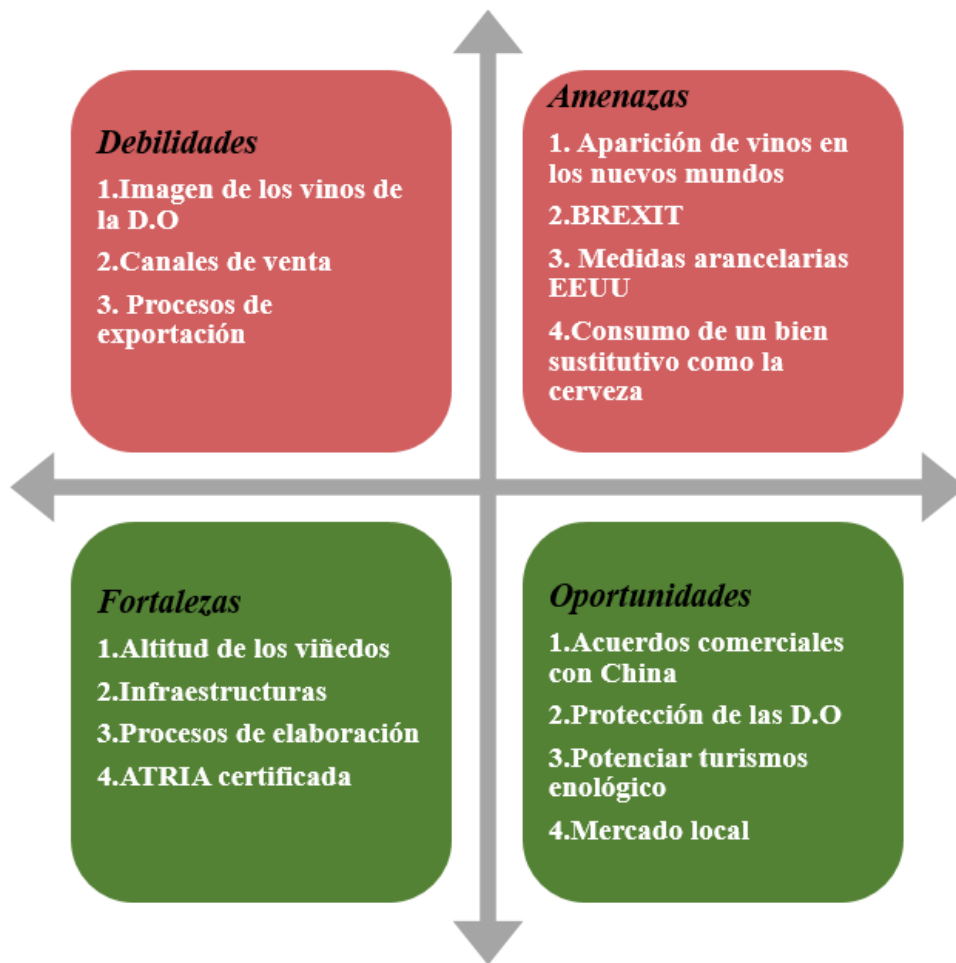


Tabla 3: Análisis interno y externo “DAFO”; Fuente: Elaboración Propia

3.2. Análisis CAME

Este análisis es una herramienta que nos permitirá definir el plan estratégico de la cooperativa a partir del DAFO que hemos elaborado anteriormente. El análisis CAME tiene como objetivo ayudarnos a determinar esas estrategias de forma clara y lo hace tomando como punto de partida los distintos aspectos identificados en el DAFO.

Las acciones fundamentales para llevarlo a cabo son las siguientes:

- Corregir las debilidades propias de Bodegas San Valero
- Afrontar las amenazas externas que presenta el mercado

- Mantener las fortalezas intrínsecas de la cooperativa
- Explotar las oportunidades que nos brinde el mercado

Estas acciones se deben llevar a cabo mediante un tipo de estrategias específicas adaptadas a cada situación a las que denominamos estrategias de reorientación, estrategias de supervivencia, estrategias defensivas y estrategias de ataque o posicionamiento.

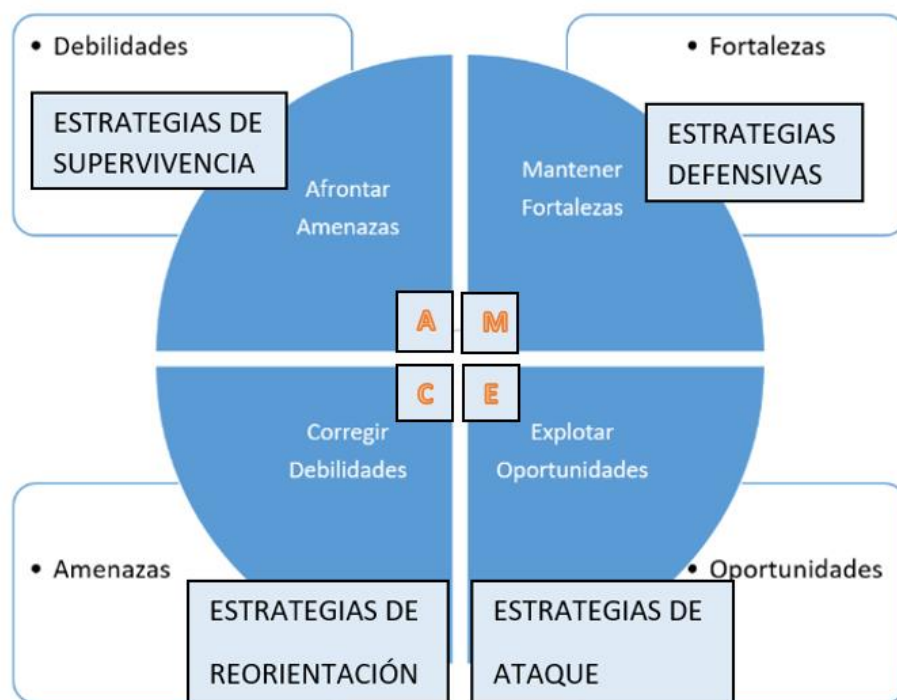


Tabla 4: Metodología del CAME; Fuente: Elaboración Propia

Por tanto, las estrategias a seguir por parte de Bodegas San Valero serán las siguientes:

- **Estrategias de supervivencia:** en este punto lo más relevante es llegar a poder solucionar o investigar cómo acabar o reducir las debilidades y las amenazas que la cooperativa está teniendo. Una buena solución para el problema que tiene del conocimiento que tiene el mercado sobre los vinos de la DO Cariñena sería la

contratación o formación de empleados para realizar buenas labores de marketing para intentar concienciar al mercado que dichos vinos son de excelente calidad. Este plan de marketing realizado por la Bodegas San Valero conseguiría una mayor difusión y repercusión tanto nacional como internacionalmente, lo que favorecería a otras debilidades existentes ya que podría facilitar los canales de venta, ya que habría más posibilidades de que quieran comercializar nuestro producto.

- **Estrategias defensivas:** en este apartado es de vital importancia mantener a toda costa las fortalezas o ventajas competitivas que tiene la cooperativa, utilizándolas en favor propio para afrontar las amenazas que vayan apareciendo en el mercado. Por lo tanto, todas esas fortalezas que tiene tanto en innovación en las infraestructuras, innovación tecnológica, procesos de elaboración, calidad y sin dejar de lado la tradición, ya que para seguir hacia delante tenemos que tener en cuenta el pasado. Seguir creciendo con sus valores, mediante el trabajo en equipo, el respeto a la persona, la comunicación abierta y el respeto con la comunidad.
- **Estrategias de reorientación:** toda empresa puede encontrarse con la necesidad de cambiar de rumbo u optar por otras estrategias totalmente diferentes. En este punto tiene como objetivo aprovechar las nuevas oportunidades que presenta el mercado, no sin haber corregido antes las debilidades existentes. La estrategia que debe abordar Bodegas San Valero es la de aprovechar el auge del mercado vinícola para seguir dándose a conocer tanto en el ámbito nacional como internacional.
- **Estrategias ofensivas:** se centran en explotar las fortalezas propias ya existentes y aprovechar las oportunidades que brinde el mercado con el fin de mejorar la situación actual. En este apartado la estrategia que debería tomar sería reforzar la imagen y la visión que tienen los clientes a través de seguir usando todas esas fortalezas que caracterizan a Bodegas San Valero con innovación constante en los procesos. Todas estas acciones servirán para seguir creciendo y cuidando su ventaja competitiva.

Por tanto, una vez finalizado el análisis CAME podemos verlo de una forma más simplificada en la siguiente tabla:

| | | |
|----------------------|--|--|
| | DEBILIDADES E.SUPERVIVENCIA | FORTALEZAS E.DEFENSIVAS |
| AMENAZAS | <ul style="list-style-type: none"> • Personal cualificado • Buenas labores de marketing • Alta difusión y repercusión | <ul style="list-style-type: none"> • Innovación • Procesos de elaboración • Calidad |
| OPORTUNIDADES | <ul style="list-style-type: none"> • Auge mercado vinícola • Darse a conocer | <ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la imagen • Seguir aprovechando sus fortalezas |
| | E.REORIENTACIÓN | E.OFENSIVAS |

Tabla 5: CAME; Fuente: Elaboración Propia

Una vez realizado los dos análisis DAFO y CAME, es necesario saber cuál es la misión, visión y valores en los que se basa la organización, esto nos servirá para realizar de forma correcta el mapa estratégico, dejar de forma más clara en qué situación se encuentra y a donde se quiere llegar.

3.3. La misión, la visión y los valores

Tras haber hecho el análisis pertinente del DAFO y CAME, hemos obtenido una visión estratégica algo escasa de la cooperativa, es necesario analizar tres aspectos muy importantes y relevantes para tener una visión estratégica completa como son la misión, la visión y los valores.

La misión en una organización describe la actividad que realiza, se trata de la razón fundamental del negocio y es la clave en la organización para el logro de su visión.

La visión podríamos decir que es la declaración de aspiraciones que tiene la empresa a mediano o largo plazo, es la imagen que deseamos que tenga la empresa más adelante.

Por último, los valores son intangibles muy importantes que nos sirven para definir los principios éticos de nuestra organización.



Tabla 6: Misión, Visión y Valores; Fuente: Elaboración Propia

Respecto a Bodegas San Valero la misión, la visión y los valores son los siguientes.

La misión, satisfacer las necesidades de los mercados nacionales y de exportación del vino de manera rentable para maximizar el valor al socio productor mediante la mejora continua de los procesos y los procedimientos.

La visión, ser un agente destacado en los mercados que participamos, buscando la excelencia en nuestros procesos

Los valores característicos de BSV son la innovación, la calidad y la tradición, todo ello llevándolo a cabo liderando con el ejemplo, trabajando en equipo, respetando a la

persona, comunicación abierta y honesta, analizando los hechos y brindando nuestra opinión, compromiso con la comunidad y trabajando con integridad.

4. Creación del mapa estratégico

Una vez realizado el análisis estratégico y haber visto los tres pilares que hay que tener en cuenta a la hora de desarrollar un buen Cuadro de Mando Integral, nos encontramos en el siguiente punto, en el que desarrollaremos el mapa estratégico, herramienta definitiva y clave que servirá para observar de manera rápida y concisa todos puntos de importancia para la organización.

Esta herramienta es un elemento fundamental para el desarrollo del BSC, no es tarea fácil, antes hay que tener claro los objetivos a alcanzar dentro de las estrategias que sigue una compañía. Según como se observe puede tener diferentes perspectivas, en sentido vertical veremos las líneas estratégicas y la vista horizontal hará referencia a las perspectivas estratégicas. Estas dos posiciones tienen que estar perfectamente en sintonía como he dicho anteriormente con el análisis estratégico, ya que nos servirá para formular los objetivos de este mapa estratégico.

La elaboración del mapa consta de cuatro perspectivas que vistas de abajo a arriba quedan de la siguiente forma, Aprendizaje y crecimiento, Procesos internos, Clientes y Perspectiva financiera.

Aprendizaje y crecimiento: en ella analizaremos los activos no materiales (intangibles) con los que cuenta la organización y a través de ellos desarrollar las actividades dejándolas en manos del personal y recursos humanos. Esta perspectiva es muy importante ya que ayudara a las demás a conseguir los demás objetivos.

Procesos internos: es una perspectiva clave en el diseño y funcionamiento de la cadena de valor, la gestión de calidad y la puesta en marcha de los procedimientos con el fin de encontrar cierta ventaja sobre la competencia.

Clientes: esta perspectiva junto con la siguiente que analizaremos recogen los objetivos que esperamos obtener en nuestros clientes. Aquí debemos definir una propuesta de valor concreta para ellos para poder satisfacer sus necesidades. A través de ella conseguir crecer y fidelizar a los clientes,

Financiera: suele ser la perspectiva consecuencia de las demás en las organizaciones, a través de ella veremos si las anteriores estrategias llevadas a cabo tienen peso en los resultados finales.

Todas estas perspectivas están estrechamente relacionadas y no cumplir alguna de ellas supondría la dificultad de cumplimiento de los demás objetivos. Todos los individuos de la organización deben estar al corriente de los objetivos estratégicos que se planteen y comprenderlos.

Después de este breve resumen sobre el punto que vamos a desarrollar, a continuación, vamos a ver el mapa estratégico con sus diferentes perspectivas que he comentado en el punto anterior. Después indagaremos en cada una de ellas y detallaremos los indicadores para poder medir cada uno de los objetivos que he expuesto para cada perspectiva.

En el mapa estratégico podemos observar las dos líneas estratégicas en las que se van a basar nuestros objetivos, estas se sitúan en la parte superior del mapa.

- Crecimiento/Posicionamiento
- Rentabilidad

A continuación, veremos el resultado del mapa estratégico elaborado para la cooperativa Bodegas San Valero.

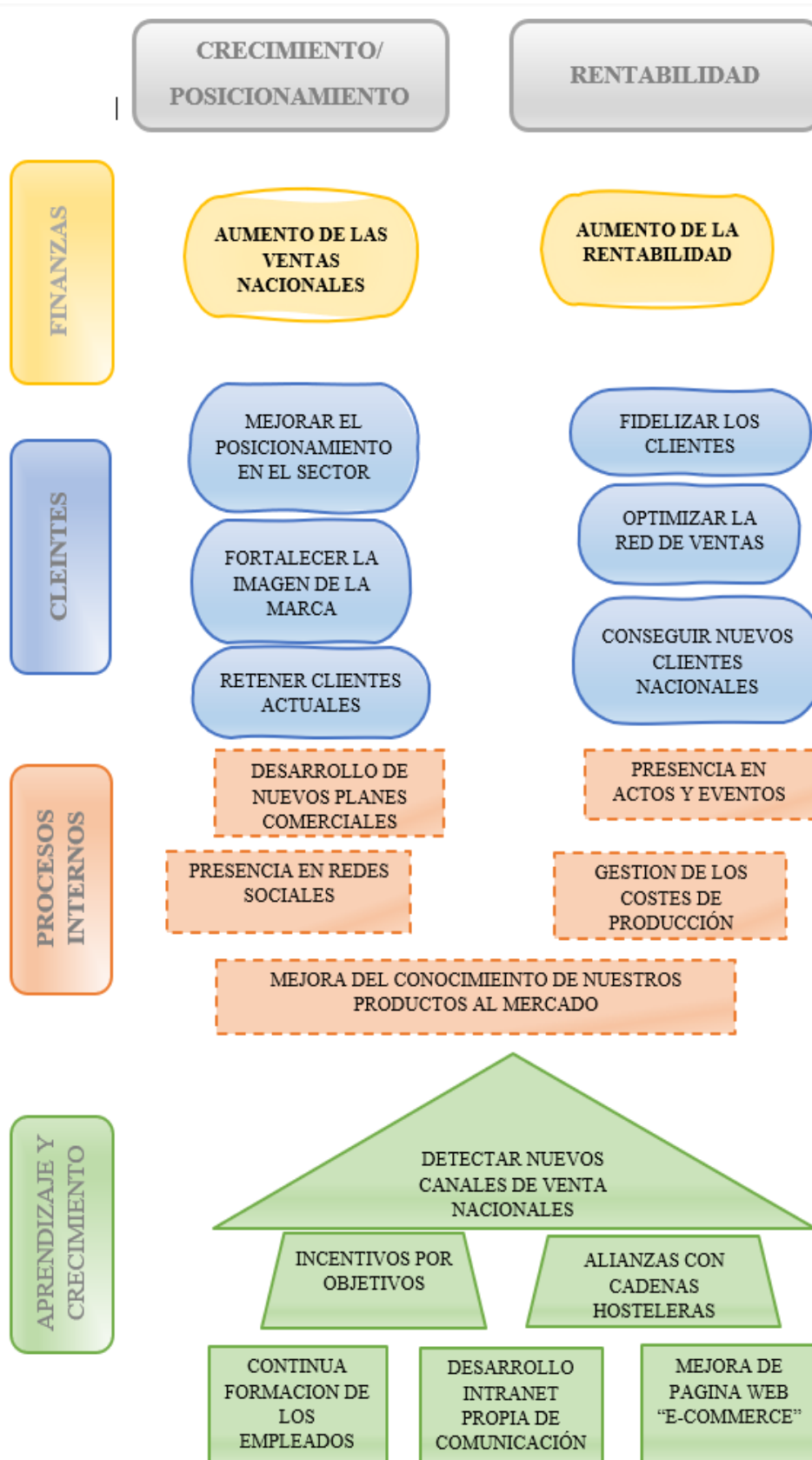


Tabla 7: Mapa Estratégico; Fuente: Elaboración Propia

4.1. Determinación de los objetivos

4.1.1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento

La base de toda creación de la creación de un mapa estratégico ha de basarse y estar consolidado en esta perspectiva. En ella vamos a hacer una división en tres partes en las que iran los objetivos correspondientes.

- **Personas / Capital humano:** debido a la actividad que realiza la cooperativa, desde la recogida de la uva, hasta la elaboración del propio vino, BSV le da gran importancia al capital humano, la formación y la cualificación de estos.
 1. **Continua formación de los empleados:** Actualmente la organización ya incorpora algún curso para el personal, pero quizá no los suficientes por eso es por lo que propongo la continua formación de los empleados. BSV hace mucho esfuerzo por promover la formación y contratación de gente comprometida y cualificada a su plantilla, ya que de este modo se piensa que el trabajador puede encontrar la motivación necesaria para cumplir con su función de manera efectiva y así lograr sus metas. De esta manera y con estas practicas conseguiremos productos de gran calidad que es lo que perseguimos.
 2. **Incentivos por objetivos logrados:** Es realmente difícil conseguir que los trabajadores encuentren motivación necesaria en sus puestos de trabajo y que estos estén realmente comprometidos con la organización. En la actualidad Bodegas San Valero no incorpora ningún incentivo monetario a los trabajadores por el cumplimiento de los objetivos. Aquí se propone incorporarlos en cierta manera a algunos perfiles dentro de la organización como por ejemplo a los que se encargan de encontrar nuevos clientes o canales de venta que son los que realmente harán que la organización crezca.
- **Tecnología:** en los días que vivimos y en un mundo tan globalizado la importancia de la tecnología se ha convertido en un factor relevante en todas las empresas y en casi todos los ámbitos dentro de ella, por lo que estas han tenido que adaptarse a ella y comenzar a convivir con ella.

La cooperativa no cuenta con una intranet propia de comunicación por lo que se propone la importancia de la elaboración e implantación de una.

1. Desarrollo de una intranet propia de comunicación: esta herramienta nos permitirá el alineamiento de la organización, ayudará a la fluidez de la toma de decisiones como a la coordinación de los departamentos. Su implantación supondría tener toda la información de todas las actividades que se realicen en la organización al alcance de todos para la correcta toma de decisiones.
 2. Mejora de la página web “E-Commerce”: tener una página web bien estructurada e intuitiva para los usuarios es de vital importancia para poder informar de la actividad que desarrolla la organización y de los productos que comercializa. Posteriormente veremos como se puede complementar con la aparición en redes sociales, blogs, publicidad...con esto se pretende llegar a numero mayor de usuarios con un coste casi inexistente para la compañía.
- Organización / Relaciones: la organización en si representa el pilar fundamental de esta perspectiva, constituye los valores y la cultura de todo aquel que corresponde a ella, y le hacen actuar según los principios de esta. Existen dos ámbitos, el interno seria todo lo que corresponde con la organización de puertas hacia dentro, y la externa con aquellas prácticas que se hacen fuera de la compañía.
 1. Detectar nuevos canales de venta nacionales: el principal problema que he identificado en Bodegas San Valero es la dificultad que tienen sus productos de comercializarse dentro de nuestras fronteras. De aquí la razón de este objetivo, encontrar nuevos canales de venta y nuevos distribuidores es francamente importante para dar salida al vino y expandirse a lo largo de todo el ámbito geográfico español.
 2. Alianzas con cadenas con relación hostelera: todo el mundo sabe la importancia en España que tiene la actividad del turismo, es muy relevante para llenar las arcas del país y de muchas empresas que se dedican a ella, corresponde en torno al 15% del PIB, recibiendo millones de turistas año tras año. De ahí que BSV intente buscar alianzas con diferentes empresas del sector para mover sus productos y poder llegar a infinidad de lugares diferentes como hoteles, bares, restaurantes... a lo largo de todo el mapa español.

4.1.2. Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva está estrechamente ligada con la cadena de valor, es muy importante debido a que aquí se va a detallar como llevar a cabo los anteriores objetivos, las siguientes perspectivas dependerán de los buenos resultados que logremos extraer de este apartado.

En este apartado, a continuación, se van a detallar los diferentes ámbitos con sus respectivos objetivos:

- Marketing: la optimización de la política comercial es de vital importancia para que cualquier organización pueda llegar al éxito ya que nos permitirá llegar a más personas y captar más clientes, en BSV se cree que se puede mejorar y desarrollar diseñando buenas prácticas de investigación de mercados y visualizar lo que el mercado demanda.
 1. Desarrollo de redes sociales: este objetivo es puro marketing, la idea sería crear perfiles de la bodega en las diferentes plataformas que existen actualmente. Estas herramientas pueden llegar a tener gran potencial en el tiempo ya que nos permitirían mostrar nuestra nueva imagen de marca además de una mayor publicidad y venta social. Estas herramientas no supondrían apenas ningún desembolso monetario por lo que serían rentables, la difusión de las cuentas sería a nivel nacional, ya que nuestro objetivo es expandirse y dar a conocer nuestros productos por el territorio nacional.
 2. Presencia en actos y eventos: cabe destacar los numerosos eventos que BSV realiza en su bodega “Tierra de Cubas” recientemente adquirida como conté en un apartado anterior, le permite invitar a otras organizaciones del sector para poder formar alianzas y conocer nuevas líneas de negocio. Si lo vemos del lado contrario, la cooperativa debería promocionarse para poder aparecer en actos y eventos importantes tanto en Aragón como en las diferentes comunidades autónomas.
- Eficacia operativa: en este punto daré importancia a la gestión de los costes sobre la producción para conseguir nuestro objetivo principal de aumento de la rentabilidad.

1. Gestión de los costes de producción: la cadena de valor nos permite conocer como se lleva a cabo el proceso de producción y de aquellas actividades que forman parte de él. Una eficiencia en los costes de producción nos permitiría aumentar el margen de los productos mediante inversiones I+D+i, la mejora continua o reduciendo los costes variables por cada botella de vino fabricada (envase, etiquetado...), con esto se pretende llegar a conseguir una ventaja competitiva en el tiempo.
- Actividades de apoyo: en este punto encontraremos las actividades que complementan a los objetivos primarios que tiene la organización. A continuación, citare las dos actividades que BSV debe seguir desarrollando y mejorando:
 1. Mejora del conocimiento de nuestros productos al mercado: como sabemos la cooperativa reside en Cariñena un municipio al lado de la ciudad de Zaragoza, por lo tanto, actualmente sus productos se conocen principalmente en Aragón y sorprendentemente son escasos los lugares (supermercados, bares, restaurantes...) en los que se pueden encontrar sus productos. Los vinos de BSV se pueden encontrar a un precio relativamente asequible en algunos establecimientos y supermercados, dicho precio no va acorde con la calidad que ofrecen algunos de estos vinos ya que se podrían catalogar en otro escalón superior de precio.

Por lo tanto, el problema es que se dispone de vinos de calidad, pero no se consigue darle salida en el mercado. A través de la concienciación de la imagen de la marca hacia el mercado utilizando las diferentes plataformas que cite en objetivos anteriores, publicidad o darse a conocer, se podría revertir esta situación.
 2. Desarrollo de nuevos planes comerciales: este apartado esta relacionando con las actividades de marketing y publicidad, las actividades y objetivos que hemos detallado anteriormente nos permitirán ampliar el tamaño de mercado y expandirnos más fácilmente en el territorio nacional. Habrá que estar atentos a las oportunidades que nos pueda brindar el mercado y detectarlas, para

poder aprovecharlas y desarrollar nuevos planes que nos permitan cumplir nuestros objetivos.

4.1.3. Perspectiva de clientes

Dentro de esta perspectiva, básicamente, se intenta buscar los factores que hacen que el cliente este satisfecho con el producto que se le ofrece o elaborar una serie de factores que consiga hacerlo tanto a corto plazo como a largo plazo. Se deberá analizar bien el mercado para identificar las necesidades que tiene y poder satisfacerlas de forma efectiva y mejor que los competidores.

Actualmente, Bodegas San Valero segmenta sus clientes por antigüedad, por volumen de compra y por la capacidad que tienen de pago. Principalmente la captación de nuevos clientes la lleva a cabo mediante meetings room y ferias. Como he comentado antes, el 60% de su facturación corresponde con el mercado internacional, con los nuevos objetivos que citaremos en esta perspectiva se intentara aumentar la cuota de mercado nacional. Estos objetivos deberán estar totalmente alineados con los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera.

Haremos uso de algunos elementos importantes:

- Imagen: los objetivos anteriores los desarrollaremos todavía más en esta perspectiva para conseguir atraer nuevos clientes.
- Atributos de los vinos: haremos alusión a la gran calidad de los vinos que BSV elabora.
- Relación: intentar fidelizar los clientes actuales, permitirá crecer a la organización.

A raíz de esto, he propuesto los siguientes objetivos:

- Retener clientes actuales: en este objetivo se intentará salvar la relación de aquellos clientes insatisfechos con el fin de posteriormente conseguir su fidelización.
- Fortalecer la imagen de marca: como he comentado, el papel del marketing y la apariencia en Internet es de vital importancia en todas las organizaciones actualmente. Tener una imagen de marca de calidad nos permitirá que el

mercado nos conozca, ganar popularidad y así optar a tener clientes potenciales interesados por nuestros productos.

- Mejorar el posicionamiento en el sector: si la organización fuese capaz de conseguir más canales de venta nacionales, provocaría que sus vinos aparezcan en una mayor cantidad de localizaciones por lo que se haría mas visible para en el mercado, de este modo habría mayor probabilidad de consumo.
- Conseguir nuevos clientes nacionales: este objetivo se basa en la idea de mejorar e incrementar la cuota de mercado captando nuevos clientes en un año tras la puesta en practica del plan. Esta estrechamente ligado con la publicidad y la aparición de nuestros productos en más canales de venta.
- Optimizar la red de ventas: en este objetivo se pretende maximizar el valor que añade la fuerza comercial a la organización. Esto hace necesario adecuar algunos aspectos de la organización como la optimización de la motivación y la formación, asegurar la utilización de las herramientas comerciales y el establecimiento de un sistema de objetivos que sea perfectamente conocido y alineado con la estrategia. En este apartado se tratará de cuidar el trato con los clientes y la calidad de la gestión comercial aumentando las visitas a clientes, la reorganización de rutas y envíos en perfecto estado con el fin de aumentar la rentabilidad y la satisfacción del cliente.
- Fidelización de clientes: la lealtad del cliente es una pieza clave para el rendimiento de una organización, la fidelización se hace necesaria mediante estrategias adecuadas, efectivas y capaces de propiciar esa confianza y lealtad que construya una relación a largo plazo con dicha organización.

Así pues, con este objetivo se busca cubrir las necesidades del cliente y cumplir las expectativas.

Para la puesta en marcha se podrían hacer tarjetas a aquellos clientes que compran frecuentemente para descuentos en la tienda o en sus pedidos, oportunidad de invitación a eventos en “Tierra de Cubas” y visitas guiadas o promociones en sus botellas de vino, que a través de un código permitan acceder a un sorteo de productos de BSV.

4.1.4. Perspectiva financiera

El cumplimiento de los objetivos de la perspectiva financiera tiene un horizonte temporal a largo plazo, el aprovechamiento eficiente de los recursos que tiene una organización junto al crecimiento de los ingresos y la reducción de costes son los pilares en los que se fundamenta esta perspectiva.

Bodegas San Valero ya es una empresa con cierta madurez en el sector, maneja un alto volumen de comercialización, en torno a 15 millones de botellas anuales. Aunque ya realizan análisis de rentabilidad, en este punto los objetivos clave a conseguir serán los siguientes:

1. Incremento de las ventas nacionales: tiene sentido en una empresa de esta envergadura y madurez seguir una estrategia de crecimiento y expansión. Como he comentado antes he dado importancia al mercado nacional debido a la dificultad de venta de los vinos en territorio español. El seguimiento y la consecución de los diferentes objetivos de las diferentes perspectivas hará crecer la cartera de clientes nacionales y la facilidad de lograr mas canales de distribución y venta.
2. Aumento de la rentabilidad: la rentabilidad es un termino que puede englobar muchos aspectos en una organización, lo forman elementos tangibles como intangibles, no solo se incluye el valor actual de sus bienes, sino también las expectativas de beneficio futuras.
La reducción de costes de producción, costes variables unitarios por botella, el crecimiento de los ingresos, la fidelización de clientes y la maximización del valor de la empresa son los puntos por tratar para la consecución de este objetivo.

Una vez analizado las cuatro perspectivas, vamos a ver una tabla resumen de los diferentes objetivos que hemos analizado anteriormente con sus diferentes indicadores para su medición, y observar si su resultado ha cumplido el objetivo marcado.

| PERSEPECTIVA | N.º | OBJETIVO | INDICADOR |
|---------------------------|-----|--|--|
| FINANCIERA | F1 | AUMENTO DE LAS VENTAS NACIONALES | % DE CRECIMIENTO EN LAS VENTAS NACIONALES |
| | F2 | AUMENTO DE LA RENTABILIDAD | % DE AUMENTO DEL MARGEN POR VENTAS |
| CLIENTES | C1 | MEJORAR EL POSICIONAMIENTO EN EL SECTOR | N.º DE NUEVOS ESTABLECIMIENTOS DONDE SE PUEDE ENCONTRAR NUESTROS PRODUCTOS |
| | C2 | FORTALECER LA IMAGEN DE LA MARCA | N.º DE CLIENTES QUE CONOCEN E IDENTIFICAN "BSV" |
| | C3 | RETENER CLIENTES ACTUALES | N.º DE CLIENTES QUE PERMANECEN |
| | C4 | FIDELIZAR LOS CLIENTES | N.º DE CLIENTES QUE COMPRAN TODOS LOS MESES |
| | C5 | OPTIMIZAR LA RED DE VENTAS | AUMENTO DEL NÚMERO DE VISITAS PLANIFICADAS CON CLIENTES |
| | C6 | CONSEGUIR NUEVOS CLIENTES NACIONALES | N.º DE NUEVOS CLIENTES CONSEGUIDOS |
| PROCESOS INTERNOS | P1 | DESARROLLO DE NUEVOS PLANES COMERCIALES | N.º DE NUEVOS PROYECTOS COMERCIALES AL AÑO |
| | P2 | PRESENCIA EN REDES SOCIALES | N.º DE PERSONAS A LAS QUE LLEGA LA PUBLICACION |
| | P3 | MEJORA DEL CONOCIMIENTO DE NUESTROS PRODUCTOS AL MERCADO | N.º DE PERSONAS CAPACES DE DECTECTAR QUE NUESTROS PRODUCTOS SON DE CALIDAD |
| | P4 | GESTION DE LOS COSTES DE PRODUCCION | N.º DE MEJORAS ESTABLECIDAS EN LA PRODUCCÓN |
| | P5 | PRESENCIA EN ACTOS Y EVENTOS | N.º DE EVENTOS ASISTIDOS EN EL AÑO |
| APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO | AC1 | DETECTAR NUEVOS CANALES DE VENTA NACIONALES | N.º DE NUEVOS CANALES DETECTADOS PARA LA VENTA NACIONAL |
| | AC2 | INCENTIVOS POR OBJETIVOS | % DE OBJETIVOS LOGRADOS |
| | AC3 | CONTINUA FORMACION DE LOS EMPLEADOS | N.º DE TRABAJADORES FORMADOS |
| | AC4 | ALIANZAS CON CADENAS HOSTELERAS | N.º DE ALIANZAS FORMADAS EN UN AÑO |
| | AC5 | MEJORA DE LA PAGINA WEB "E-COMMERCE" | N.º DE VISITAS Y COMPRAS A TRAVES DE LA WEB |
| | AC6 | DESARROLLO INTRANET PROPIA DE COMUNICACION | % DE ACTIVIDADES OPTIMIZADAS A TRAVES DE LA COMUNICACION |

Tabla 8; Objetivos; Fuente: Elaboración Propia

5.Conclusiones

Este proyecto se ha basado en el análisis de la cooperativa vitivinícola de Cariñena Bodegas San Valero “BSV”. Con múltiples décadas de dedicación a la elaboración y trato del vino se ha convertido en una marca referente en Aragón. Capaz de tener un gran volumen de negocio en el extranjero como USA, China y gran parte de Europa que corresponde con el 60% de su facturación.

En primer lugar, para elaborar este proyecto tuvimos varias entrevistas para poder saber cómo funcionaban y realizarles algunas preguntas, que podremos ver en el anexo. Estas preguntas nos dieron información para realizar un análisis estratégico de la cooperativa, una vez hecho el análisis DAFO para conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades podemos indicar que tiene muchas oportunidades para seguir creciendo aprovechando sus fortalezas y explotándolas, ya que vendimia tras vendimia consiguen productos de gran calidad, pero conseguir transmitirlo al mercado es el gran reto que “BSV” tiene que plantarse para poder crecer en el ámbito nacional.

En segundo lugar, he elaborado un análisis CAME que trata de relacionar los aspectos que he desarrollado en el análisis DAFO con las estrategias de este nuevo análisis. Una vez visto que Bodegas san Valero puede explotar mucho más el mercado nacional a través de concienciar al mercado promoviendo una nueva imagen de marca de calidad y realizando buenas labores en prácticas de marketing. Por estas razones en el análisis CAME optaría por realizar una estrategia ofensiva mejorando la imagen de la cooperativa y utilizando las fortalezas propias que tiene la organización.

Para finalizar el análisis estratégico de “BSV” y poder pasar a la realización del mapa estratégico he definido tres conceptos que nos ayudaran a tener unos objetivos alineados, estos son la misión, la visión y los valores de la empresa.

- La misión: satisfacer las necesidades de los mercados nacionales y de exportación del vino de manera rentable para maximizar el valor al socio productor mediante la mejora continua de los procesos y los procedimientos.
- La visión: ser un agente destacado en los mercados que participamos, buscando la excelencia en nuestros procesos.
- Los valores: la organización se caracteriza por la innovación, la calidad y la tradición, liderando con el ejemplo, trabajando en equipo y respetando a la persona

Mediante el análisis estratégico y resaltando las ideas de crecimiento organizacional y la rentabilidad se pasó a la iniciación y confección del Cuadro de Mando Integral para Bodegas San Valero. Para ello en el mapa estratégico se han propuesto una serie de objetivos para cada perspectiva con su correspondiente meta para que sea medible.

En la perspectiva financiera se ha centralizado la importancia que tiene el aumento de la venta en territorio nacional y la rentabilidad de la organización, su cumplimiento provocaría el crecimiento en el mercado español.

En la perspectiva de clientes cabe destacar los objetivos de mejorar y fortalecer la imagen de marca y el posicionamiento actual en el mercado español, el incremento de la cuota de mercado atrayendo nuevos clientes y la fidelización de los actuales.

En la perspectiva de procesos internos se han propuesto cinco objetivos los cuales se han agrupado en tres partes: eficacia operativa, actividades de apoyo y el marketing.

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, mediante los recursos humanos y la tecnología mejoraremos la gestión operativa y estratégica. A su vez, la tecnología y las alianzas conseguirán mejorar la comunicación y la imagen como organización.

Por último, la implantación de los objetivos expuestos puede llevar a la empresa a poner solución a algunos problemas que puedan surgir futuros y a su vez poner fin a los actuales. Su buen cumplimiento ayudara a la organización tanto de manera interna como de manera externa, dando posibilidad de crecer positivamente en todos los ámbitos como organización.

6. Bibliografía

En este punto indicare las páginas webs y foros de donde he podido recoger información para la elaboración de este trabajo, algunas de ellas recomendadas por mi tutor, Alfonso López Viñegla.

- Página web *Bodegas San Valero*:
- Página web *Monte Ducay*: <http://www.monteducay.com/> (Consulta 11-12-2019)
- López Viñegla, Alfonso. *Cuatro perspectivas fundamentales*: <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/> (Consulta: 09-04-2020)
- López Viñegla, Alfonso. *Balanced Scorecard*: http://www.5campus.com/LECCION/bsc/?logout_url=https%3A%2F%2Fn233.network-auth.com%2Fsplash%2Flogout%3Fkey%3DMMbI0sKWLMqzZrsyHSOCSPW5544xFQYuCuH-VNiVRhsOrWxk8I0p0v6sst2TSySVtEHtNvzQp5UWU (Consulta: 10-04-2020)
- López Viñegla, Alfonso. *Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard*: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/> (Consulta: 15-04-2020)
- López Viñegla, Alfonso. *La base del Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral)* <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/02/13/la-base-del-balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral-alfonso-lopez-vinegla/> (Consulta: 15-04-2020)

Algunas otras externas:

- Universidad de Oviedo. *Taller de diseño de un Cuadro de mando integral*: https://www.unioviado.es/cecodet/MDL08/docum/taller_diseno_cuadro_mando.pdf (Consulta: 10-04-2020)
- *Desarrollo de un Cuadro de mando integral*: https://www.unioviado.es/cecodet/MDL08/docum/cuadro_mando_integral.pdf (Consulta: 10-04-2020)

- Universidad Complutense de Madrid. *Análisis del consumo del vino en España:*
https://www.mercasa.es/media/publicaciones/261/7Analisis_del_consumo_de_vino.pdf (Consulta: 20-02-2020)
- *Análisis DAFO y creación de estrategias:*
<https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/> (Consulta: 23-02-2020)

7. Anexos

ENTREVISTA GENÉRICA – BALANCED SCORECARD

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- AC 1. ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- AC 2. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- AC 3. ¿Existen políticas de incentivos?
- AC 4. ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- AC 5. ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?
- AC 6. ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- AC 7. ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- AC 8. ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- AC 9. ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- AC 10. ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- AC 11. ¿Existe un sistema de retribución variable?
- AC 12. ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- AC 13. ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- AC 14. ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- AC 15. ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- **P 3.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- **P 4.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- **P 5.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- **P 6.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- **P 7.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 8.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?
- **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- **C 5.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

- **F 1.** ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)
- **F 2.** ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?