



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Control de Gestión y Balanced Scorecard en
Decoretro

AUTOR

Jorge Quintero Sánchez

DIRECTOR

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza
Año 2021

Índice

1. Introducción	4
1.1. Motivación del trabajo	4
1.2. Decoretro	5
2.Descripción de la empresa	6
2.1.Acción de la empresa	6
2.2. Instalaciones.....	6
2.3. Departamentos	7
2.4. Clientes.....	9
2.5. Proveedores	10
3. Análisis de la empresa.....	10
3.1. Análisis DAFO	10
3.1.1. Análisis externo	10
3.1.2 Análisis interno.....	14
3.2. Análisis CAME.....	19
3.3. Misión, visión y valores.	21
4. Mapa estratégico.	21
4.1. Perspectiva financiera	22
4.2. Perspectiva de clientes.....	23
4.3. Perspectiva de procesos internos.	26
4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.	28
4.4.1 Tecnología	29
4.4.2 Recursos humanos	30
4.4.3. Relaciones	32
4.5. Mapa estratégico.	33
5. Conclusiones.....	37
6. Bibliografía.	39

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis DAFO.....	18
Tabla 2. Perspectiva financiera	23
Tabla 3. Perspectiva clientes	25
Tabla 4. Perspectiva procesos internos.....	28
Tabla 5. Tecnología.....	30
Tabla 6. Recursos humanos.....	32
Tabla 7. Relaciones.....	33
Tabla 8. Mapa estratégico.....	33

Índice de ilustraciones

Ilustración 1. Esquema del proyecto.....	5
Ilustración 2. Diseño.....	6
Ilustración 3. Maquinaria	7
Ilustración 4. Departamentos.....	7
Ilustración 5. Discoteca	9
Ilustración 6. Pirámide de edad	12
Ilustración 7. CAME	19
Ilustración 8. Cadena de valor.....	26
Ilustración 9. Mapa estratégico.....	36

1. Introducción

1.1. Motivación del trabajo.

Para que una empresa progrese adecuadamente y se pueda expandir, es fundamental que esta tenga un análisis tanto interno como externo adecuado. A partir de conocer sus puntos fuertes y débiles, dónde están los puntos de mejora, dónde puede expandirse la empresa, etcétera, la empresa podrá solucionar aquellos problemas a través del DAFO, CAME y sobretodo el Cuadro de Mando Integral.

El Cuadro de Mando Integral es el más moderno de estos, fue presentado en la revista Harvard Business review en el año 1992. Fue desarrollado por Robert Kaplan, David Norton y Maldonado. Su principal característica respecto a otros indicadores es la importancia que se le da a los activos intangibles de una empresa.

Nos invita a que veamos la empresa a través de cuatro perspectivas, en la que cada una de ellas trataremos de dar una respuesta a una pregunta:

- Aprendizaje y crecimiento: ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- Procesos internos: ¿En qué debemos sobresalir?
- Clientes: ¿Cómo nos ven los clientes?
- Financiera: ¿Cómo nos vemos a ojos de los clientes?

Para el progreso de la empresa debemos intentar que estas cuatro perspectivas estén completamente alineadas, ya que permitirá que todos los trabajadores de la empresa sepan cuáles son los objetivos y los valores a cumplir de la empresa.

Lo primero que haremos será la misión y visión de la empresa, que será el momento que nos encontramos actualmente al realizar el análisis y que quiere llegar a ser la empresa en el futuro.

Para realizar un análisis interno y externo de la empresa se habrá realizará un análisis DAFO de la empresa, en el cual mediremos las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa.

Una vez realizado este análisis se realizará un CAME, el cual consiste corregir, afrontar, mantener y explotar los aspectos que se hayan observado anteriormente en el DAFO.

Una vez terminado el análisis de la empresa tendremos que interpretar los datos obtenidos para poder tomar las decisiones correctas y realizar un control para observar si se cumplen los objetivos marcados dentro de la empresa.

En esta gráfica mostramos con los pasos que vamos a seguir en el análisis de la empresa:



Ilustración 1. Esquema del proyecto. Elaboración propia.

1.2. Decoretro

La empresa sobre la que se va a desarrollar el proyecto es Decoretro. Esta empresa se creó en 1988 en Cuarte (Zaragoza). Esta empresa se dedica a realizar proyectos de decoración para franquicias, restaurantes temáticos, hoteles y locales de comercio.

Bajo el eslogan "si lo puedes imaginar, lo podemos crear" la empresa muestra su manera de trabajar a través de la excelencia.

Estos últimos años la empresa también ha desarrollado un nuevo negocio, ha incorporado a su cartera varios locales de diferentes franquicias, actualmente cuenta con 11 locales de La Tagliatella (franquicia), repartidos entre Zaragoza y Madrid y sus alrededores, 3 locales de Don G (franquicia) situados en Madrid y alrededores, además de 2 Santa Belinda (propio) en Zaragoza..



Ilustración 2. Diseño. Fuente: www.decoretro.net

2.Descripción de la empresa

2.1.Acción de la empresa

La empresa se dedica principalmente al diseño de proyectos y a la fabricación de interiores, estos proyectos se realizan en restaurantes, franquicias, hoteles y oficinas. Estos se pueden desglosar en restaurantes temáticos, restaurantes con decoración original, restaurantes mexicanos, restaurantes marineros, restaurantes italianos, restaurantes clásicos, hoteles temáticos, decoración pubs irlandeses, decoración pubs ingleses, decoración industrial, decoración hamburguesas, decoración discotecas, decoración oficinas, decoración de heladerías, decoración cafeterías, decoración estilo americano para bares y restaurantes y bares temáticos. En su página web nos muestra diferentes ejemplos de cada tipo que se han realizado en estos años.

El objetivo de la empresa es ofrecer un servicio de excelencia en todas sus características.

2.2. Instalaciones

La empresa se encuentra en el polígono industrial Empresarium en la calle Esparto 66, situado en La Cartuja Baja, haciendo una suma total de más de 10000 m2 de superficie.

La empresa cuenta con cuatro naves industriales para la fabricación del producto, una nave de oficinas y ocho naves de almacenes de los productos.

Dentro de las naves de fabricación se realiza la artesanía, carpintería, metalistería y forja, poliuretano, tapicería, cristalería, iluminación, rotulación, control numérico, barnizado, el montaje y almacén. Dado que se realizan todas las fases de la fabricación dentro de la empresa, esta cuenta con numerosa maquinaria de gran calidad y rendimiento para poder trabajar con los materiales.



Ilustración 3. Maquinaria. Fuente: www.decoretro.net

El objetivo es que los proyectos se cumplan en un plazo máximo de siete semanas, por ello es fundamental que estos procesos estén integrados dentro de la empresa, ya que así será posible recortar plazos frente a realizar cada fase de la producción en una empresa diferente y su transporte.

Es por esto que el valor añadido de Decoretro es el agrupar el diseño, la fabricación y la instalación de todos sus proyectos de decoración.

2.3. Departamentos

A continuación se va a mostrar los diferentes departamentos con los que cuenta la empresa y las funciones que desarrollan.

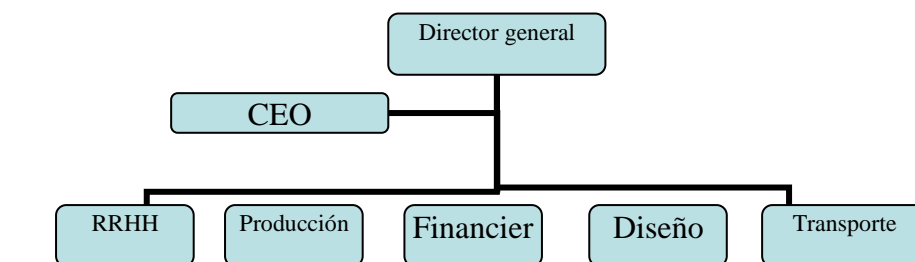


Ilustración 4. Departamentos. Fuente: elaboración propia.

El director general (Javier de Bautista) valora los diferentes proyectos que se van a realizar junto con el CEO (Alexis Fornós). Estos proyectos generalmente surgen por empresas que se ponen en contacto con nosotros para que les hagamos el diseño y la fabricación de interiores.

Una vez que se ha aceptado el proyecto se pone en común con producción y diseño, ya que van a ser los principales departamentos que se encargarán del desarrollo. Estos se encargarán de hacer el diseño del local y que productos se requieren para la consecución del proyecto, así como la fabricación de estos.

El departamento financiero se encargará de ajustar el proyecto al pedido del cliente, se encargará de ajustar la compra de los materiales antes comentados así como analizar la situación financiera en la que se encuentra la empresa, así como las negociaciones con las diferentes entidades bancarias para conseguir la financiación correcta para la empresa.

El departamento de recursos humanos será el encargado en contratar a los trabajadores. Es importante destacar que actualmente con la época del coronavirus, este departamento se ha visto obligado a realizar ertes en la plantilla debido al descenso del trabajo en los últimos años.

El transporte será el penúltimo paso que se realizará en el proyecto. Este traslado se realizará dependiendo del tamaño del proyecto. Generalmente se realiza a través de nuestra propia empresa con el camión que poseemos.

Por último la instalación también corre a cargo de la empresa, la mayoría de las veces se realiza por nuestros propios trabajadores, aunque esto dependerá de si nuestro cliente a contratado el servicio de instalación incluida o no.

2.4. Clientes

Como se ha comentado anteriormente, Decoretro se dedica a realizar proyectos de diseño de interiores de decoración de franquicias, restaurantes temáticos, hoteles y locales de comercio.

Principalmente nuestra empresa opera a nivel nacional, pero también realiza trabajos en el extranjero.

Decoretro se dedica principalmente a realizar proyectos de decoración de franquicias y de locales. El cliente más importante dentro de las franquicias es La Tagliatella, ya que somos el principal decorador de la franquicia, ya que poseemos la exclusividad de fabricación de los locales. Además tenemos 11 locales de esta franquicia tanto en Zaragoza y Madrid y alrededores.

Por otra parte otro cliente muy importante para la empresa es Pacha, el cual lleva trabajando con nosotros desde 2014, Barcelona, Dubái y Macao son los tres proyectos decorativos de discotecas realizados más importantes dentro de la organización.



Ilustración 5. Discoteca. Fuente: www.decoretro.net

Otra cliente importante de esta organización es Santa Belinda, los cuales han sido decorados los dos locales de Zaragoza.

Otros clientes que confían en nosotros son: Liujo, PortAventura, Chanel, Desigual, 100 montaditos, Tommy Hilfiger, route 66, El Corte Inglés, Meliá Hoteles, Larios, Chupa Chups, Harley Davidson, KFC, Opium, Applebee´s y McDonald´s.

2.5. Proveedores

3. Análisis de la empresa

Para realizar el análisis de Decoretro vamos a realizar un DAFO y un CAME. En este apartado vamos a hacer un análisis interno y externo, vamos a observar a partir del DAFO que podemos corregir y mejorar a través del CAME.

3.1. Análisis DAFO

El DAFO es una abreviatura de las diferentes partes del análisis (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades). Dentro de estas se dividen en entorno externo (Oportunidades y Amenazas) y entorno interno (Debilidades y fortalezas).

Las cuatro partes del análisis DAFO son:

- **Debilidades:** son aquellos elementos que forman barreras para la lograr la buena organización de la empresa, es decir son los puntos débiles de la empresa. Por ello es fundamental que las detectemos para así poder corregirlas lo antes posible y así optimizar la empresa.
- **Amenazas:** son aquellas situaciones externas que afectan al desarrollo de la empresa, por ello es muy importante detectar estas amenazas para así realizar un plan estratégico para hacerles frente.
- **Fortalezas:** igual que las debilidades son los puntos débiles de la empresa, las fortalezas serán los puntos fuertes de la empresa, es decir aquellas características que nos distinguen de nuestros competidores y que por eso hacen que tengamos una ventaja competitiva respecto a la competencia.
- **Oportunidades:** serán aquellas situaciones externas positivas que se generan. La empresa deberá identificarlas para saber qué dirección debe seguir de cara al futuro, ya que podrán pasar a ser fortalezas de la empresa.

3.1.1. Análisis externo

España es el país con más bares y restaurantes por habitante del mundo (aproximadamente 1 cada 175 personas), por ello todos estos locales necesitarán que

sean diseñados o decorados según los gustos del cliente. Sin embargo en 2020 apareció el Covid-19 provocando una grave crisis económica dentro de España, la cual ha afectado principalmente al sector de la hostelería donde un alto porcentaje de bares y restaurantes han tenido que cerrar, ya que las medidas aprobadas por el Gobierno limitaban mucho el aforo de estos sitios tanto en interiores como en exteriores.

Dentro de nuestra empresa queremos seguir siendo líderes en el mercado y sin perder la calidad que nos hace diferentes a nuestros competidores. A través de este análisis podremos observar amenazas y oportunidades que se encuentran en el mercado del diseño y decoración de locales.

Además del Covid-19 hay varios factores ajenos a la empresa que podrían afectarnos. Estos factores podrían ser: económicos, políticos y legales, tecnológicos, demográficos, sociales y ambientales.

- **Económicos:** En el año 2020 el PIB anual en España sufrió una variación porcentual de un -10,8%, esto se produjo por el Covid-19. Si lo comparamos con la crisis económica que sufrimos en España en el año 2009 la variación en el PIB ese año fue del -3,8%, es decir un 66% menos que este año. Este año 2020 también se vio afectado a nivel del PIB Per Capita en España, donde hubo un descenso del 10,4% respecto a 2019. Suponemos que estos años venideros van a ser duros para las familias, ya que cuando parecía que nos estábamos recuperando de las crisis económicas de los últimos años apareció el Covid-19 provocando un retroceso muy importante.
- **Políticos y legales:** En estos últimos años se ha vivido en España una época de varios cambios de Gobierno. Al principio se acabó el bipartidismo que había desde hacía dos décadas en España con la aparición de partidos políticos como Ciudadanos y Podemos, lo cual generó que los partidos tuvieran que pactar para poder gobernar, posteriormente apareció Vox. La aparición de estos partidos políticos más extremos ha generado un mayor temor en la gente por aquellos cambios que se puedan provocar y como afecten a las empresas. Por eso depende de que partido gobierne para conocer qué tipos de políticas de recaudación de impuestos y legales van a aplicar.
- **Tecnológicos:** España tradicionalmente es un país donde no se ha invertido en gran cantidad en I+D+I. Sin embargo, somos un país que estamos desarrollados tecnológicamente. Por ello, necesitaremos una mayor inversión para poder competir con

los principales países tecnológicos del mundo, ya que somos el decimoctavo país de la Unión Europea respecto a la inversión de I+D frente a nuestro PIB, es por esto por el que tenemos una amenaza a nivel global de no progresar como lo pueden hacer nuestros competidores mundiales.

- **Demográficos:** Geográficamente nos encontramos en un lugar clave, ya que nos encontramos en el sur del mar Mediterráneo, donde históricamente ha sido un lugar clave debido a la entrada por el estrecho de Gibraltar. En España se pueden localizar dos metrópolis como son Madrid y Barcelona, las cuales son las dos zonas económicas más importantes en España. Por nuestra parte en Zaragoza estamos en un punto intermedio entre ambas metrópolis, lo cual la convierte en un punto logístico muy importante, ya que nos proporciona a través de trenes, aviones (el aeropuerto de Zaragoza es el segundo que más mercancías transporta en España) y carreteras una rápida entrega de los productos.
- **Sociológicos:** En España nos encontramos con una población que se caracteriza por estar muy envejecida. Esto se debe a que la sociedad ha cambiado en los últimos 30 años, ya que cada vez se tienen menos hijos y se tienen más tarde, además la incorporación de la mujer al mercado laboral también ha generado que ya no sea como antes, donde se dedicaban al cuidado de la casa y de los hijos.

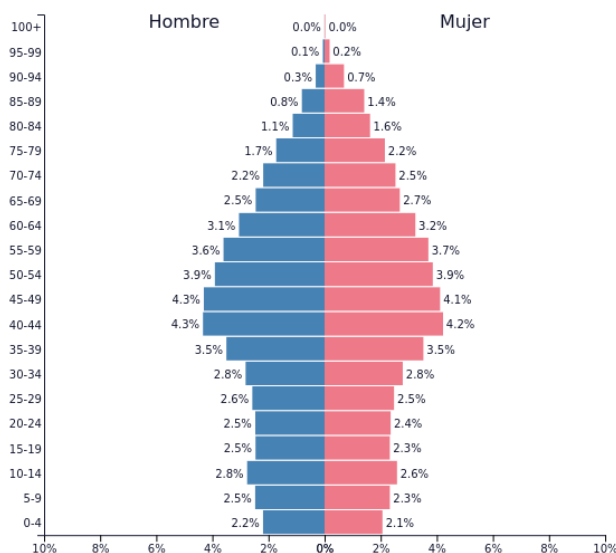


Ilustración 6. Pirámide de edad. Fuente: www.populationpyramid.net/es/espaa%2020/

Las altas tasas de paro, especialmente la juvenil hace que la gente se vaya a otros países (europeos principalmente) para buscar oportunidades de trabajo o para aprender

idiomas, ya que el nivel medio de inglés en España es muy bajo. El hecho de que los jóvenes se vayan a otros países a trabajar es un dato muy negativo, ya que has invertido en la formación para que desarrollen lo aprendido, por lo que si se van a otros países se habrá invertido en ellos para nada.

Un aspecto social muy importante que vamos a tener en cuenta va a ser el estilo de vida y los gustos de los españoles. En España se tiene un estilo de vida muy alegre, de mucho ambiente y una gran cultura gastronómica, siendo el país del mundo que más bares y restaurantes tiene por persona. Es por esto por lo que nuestra empresa tiene un punto fuerte, pero no obstante tenemos que tener en cuenta que con la aparición del Covid-19 la gente se junta menos, lo cual ha generado una reducción de la afluencia de los bares y restaurantes debido también a las restricciones que se han tomado desde el Gobierno, pero que previsiblemente esto cambiará una vez que la gente ya esté vacunada con el Covid-19.

- **Ambientales:** Nuestro sector al trabajar con madera, pintura, plásticos, aerosoles... dependerá en gran manera de las distintas normativas medioambientales que se instauren. Por ello la empresa deberá estar siempre atenta a aquellos cambios que se produzcan, ya que son recursos en los cuales se están realizando diferentes cambios en estos últimos años.

Por ello una vez hemos realizado un análisis externo de nuestra empresa podemos sacar una serie de amenazas y de oportunidades que tiene Decoretro.

Dentro de las **amenazas** que podemos identificar dentro de nuestra empresa son:

- Un cambio en la normativa del medioambiente, lo que provocaría un cambio en el modelo de negocio, ya que estos cambios en la empresa afectarán al precio de las materias primas que compramos, por lo que al ser medidas más estrictas subirán los precios, provocando una rueda que hará que el precio final aumente.

- Otra amenaza será la evolución del Covid-19, no sabemos si una vez que estemos todos vacunados se volverá a hacer vida como siempre o bien cambiará el estilo de vida de la gente. Este cambio sería desastroso para nosotros, ya que un cambio en la cultura de la hostelería que se tiene hoy en día en España generaría que no la gente no se fuera a tomar algo, que no comieran o cenaran fuera de casa, el vermout, lo cual

conllevaría a que no se abrieran nuevos locales afectándonos a nosotros a la hora de fabricarlos.

- Un cambio en los gustos también puede afectar a que las discotecas y los pubs pasen de moda y la gente cambie de lugares donde reunirse o irse de fiesta.

Por otro lado a partir de estos aspectos podemos identificar una serie de **oportunidades** dentro de nuestra empresa:

- Muchos de los turistas que vienen a España les encanta la cultura de bares que hay, por lo que es posible que este modelo de negocio se imite en otros países, ya que muchos países menos desarrollados están empezando a tener una cultura mas occidental. Por ello ahí nos encontramos ante una oportunidad de expansión muy interesante dentro de otros países con otras culturas.

- Se observa que una vez la gente se ha ido vacunando contra el Covid-19 y volvemos a la "normalidad" la gente se sigue reuniendo en bares, por lo que poco a poco se van a ir abriendo nuevos bares y nuevos locales de ocio nocturno.

- A través de los avances tecnológicos podremos fabricar más rápido a partir de nuevas máquinas. Estas inversiones en maquinaria nos permitirán un mayor valor de activo dentro de la empresa.

3.1.2 Análisis interno

A continuación vamos a realizar un análisis interno de nuestra empresa, a partir de este análisis podemos obtener las fortalezas y debilidades de la empresa.

Decoretro cuenta con más de 2000 metros cuadrados de naves, en los cuales se distribuyen la zona de cristalería, barnizado, ensamblado y fabricación de los muebles. Además de las oficinas, comedores y el almacén de madera.

Esto permite que se acorten mucho los plazos de fabricación, ya que están integradas todas las fases de fabricación dentro de las naves, lo que genera que no se pierda tiempo en el transporte entre las diferentes fases de fabricación.

La empresa ha ido creciendo durante estos años, pasando de un pequeño grupo de trabajadores hasta un máximo de 100, el cual se ha visto reducido a 30 trabajadores debido al Covid 19, pero que se espera que pueda volver a aumentar en los próximos con el aumento de proyectos.

La empresa con respecto iba creciendo fue absorbiendo diferentes de los departamentos de la fase de fabricación, para como hemos comentado poder realizar de una forma más veloz el proyecto encargado. El primero que se absorbió fue carpintería, donde trabajábamos con una pequeña empresa en la cual trabajaban algunos de nuestros trabajadores de hoy en día, se les proporcionó una mejor maquinaria para poder realizar su trabajo y la exclusividad de que solo realizaran nuestros proyectos y así ahorrarnos las dudas de si estaban realizando el trabajo correctamente y si iba a estar a tiempo. Posteriormente se fue adhiriendo los departamentos restantes para poder realizar todo el trabajo centralizado.

La empresa cuenta con diferentes vehículos de transporte dentro de la empresa. Por una parte cuenta con dos coches para desplazarse por dentro de Zaragoza y a otros lugares cuando hay viajes de empresa. Después contamos con tres furgonetas para llevar material de una nave a otra y para viajes con material que estén por Zaragoza y sus alrededores. Poseemos también un camión, en el cual transportamos el material cuando nos desplazamos para la instalación y acondicionamiento del local, y para terminar contamos con un toro mecánico dentro de las naves con el que desplazamos los pales, madera y otros instrumentos de una nave a otra.

Decoretro cuenta con una maquinaria novedosa la cual supone un gran activo dentro de la empresa. Esta maquinaria se utiliza a través de ordenadores en los cuales introduces que pieza quieres realizar o de qué forma quieres que se corte. Estas máquinas nos permiten que se acorte el tiempo de producción y que se puedan realizar los proyectos en plazos de 7 semanas. Además contamos con máquinas tradicionales con las que se ha trabajado siempre la madera.

Contamos con una página web en la que la gente puede informarse de cómo trabaja la empresa, que tipos de proyectos realiza, las fases de trabajo que se realizan, la historia de la empresa, así como los diferentes certificados de calidad que cumplimos. A partir de la web la gente también se puede poner en contacto con nosotros para poder informarse sobre proyectos que quieran realizar. Nosotros solo necesitamos conocer: la temática del local, el plano del local y el presupuesto estimado que se quiere gastar el cliente. Sin embargo, la página web está un poco obsoleta, se ve que es un estilo muy sencillo y poco original, no llama la atención del cliente por lo que es posible que

cliente no le interese realizar un proyecto con una empresa que tiene una página web poco novedosa.

En cuanto a cómo conseguimos los proyectos, este es una de nuestras mayores debilidades, ya que no tenemos ningún comercial que se encargue de buscar empresas a las que realizarle un proyecto. La persona que más se mueve dentro de la empresa para poder conseguir los proyectos es el CEO (Alexis), ya que busca a clientes potenciales a los que les pueda interesar trabajar con nosotros. Estos clientes no va dirigido solo al cliente final, sino que también se refiere a diferentes empresas/personas con las que podemos colaborar para la fabricación, restauración o mantenimiento de los locales.

Algunas de las empresas con las que colaboramos para la compra de la materia prima (madera, chapa, pintura...) son: Imar, Litorsa, Maderas Unidas y Made Aragón. Estas empresas se encuentran situadas en la zona de Zaragoza, por lo que nos es más sencillo que consigamos en una mayor brevedad el material solicitado. Estos proveedores trabajan con materiales de alta calidad, ya que los productos que vamos a fabricar tienen que ser de una madera que cumpla con una serie de características como son la calidad y la durabilidad del producto.

Tenemos ciertos sectores de trabajo que nos consideran competidores directos suyos, como pueden ser interioristas o constructores, mientras que nosotros les consideramos a ellos como posibles partners dentro de la empresa. Creemos que son personas o agrupaciones con las que nos podemos entender y llegar a acuerdos, ya que ambos vamos a tener un objetivo final común. Ellos nos consideran competidores ya que creen que nuestra oferta es similar a la suya, pero sin embargo no satisfacemos al mismo grupo de clientes, nosotros realizamos toda la fase de llevar a cabo un proyecto, desde el diseño del producto hasta la instalación de la puesta en marcha.

Nuestros competidores tienen unas barreras de entrada altas, ya que es necesario un elevado capital para poder adquirir la maquinaria, materias primas, naves y los trabajadores. Por lo tanto existen una serie de empresas con las que competimos dentro del mercado, dentro de España tanto el Taller de Piñero (trabaja con empresas más pequeñas) y Calcher (trabaja principalmente con franquicias) son nuestros dos competidores principales. En el exterior también nos encontramos con empresas similares a la nuestra y que compiten con nosotros, estas son: Andy Thornton (diseños

de productos y locales de metal) y The Irish Pub (se centran en locales con ambiente retro e irlandés).

El pago a proveedores y cobro a clientes será de una manera muy diferente, el pago a proveedores se realiza de 30 a 45 días, mientras que a la hora de cobrar a los clientes, el cobro se realiza en tres fases: 35% del total como anticipo del proyecto, 35% del total una vez realizado el montaje y el 30% restante al finalizar el proyecto.

Una vez realizado el análisis interno podemos comentar las fortalezas y debilidades de la empresa:

Dentro de las fortalezas de la empresa que podemos identificar son:

- Integración de todos los proyectos dentro de la empresa.
- Barreras de entrada altas.
- Maquinaria novedosa y naves bien acondicionadas.
- Diferentes proveedores de materia prima.

Dentro de las debilidades que posee Decoretro son:

- Página web descuidada.
- Ausencia de departamento comercial.
- Ausencia de socios.

A partir del análisis interno y externo podemos sacar las conclusiones del DAFO:

Tabla 1. Análisis DAFO. Elaboración propia.

	INTERNO	EXTERNO
NEGATIVO	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> • Página web descuidada. • Ausencia de comerciales • Ausencia de socios. 	AMENAZAS <p>Covid 19.</p> <p>Gustos y modas.</p> <p>Normas medioambientales.</p>
POSITIVO	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> • Integración de todos los proyectos dentro de la empresa. • Barreras de entrada altas. • Maquinaria novedosa y naves bien acondicionadas. • Diferentes proveedores de materia prima. • Velocidad de proyecto. 	OPORTUNIDADES <p>Cultura española.</p> <p>Vacunación contra Covid 19.</p> <p>Avance tecnológico.</p>

3.2. Análisis CAME.

Una vez hemos realizado el DAFO vamos a analizarlo a partir del análisis CAME, sus siglas Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar nos indican los pasos que vamos a desarrollar para realizar el análisis estratégico de la empresa.

- Corregir: tomar las decisiones para eliminar las debilidades o que no influyan en nuestro negocio.
- Afrontar: evitar que las amenazas se conviertan en debilidades.
- Mantener: intentar retener las fortalezas para conseguir una ventaja competitiva.
- Explotar: crear estrategias para que las oportunidades se conviertan en fortalezas.

Para llevar a cabo este análisis se tienen que realizar una serie de estrategias para realizar el análisis CAME. Estas cuatro estrategias serán:

- Estrategia ofensiva: la finalidad es conseguir diferenciarse de sus competidores a partir de la unión de las fortalezas y oportunidades.
- Estrategia defensiva: consiste en hacer frente a las amenazas a partir de las fortalezas de las empresa.
- Estrategia de reorientación: unimos las debilidades y oportunidades, en caso de no poder hacer frente a las debilidades nos centraremos en las oportunidades.
- Estrategia de supervivencia: averiguar las debilidades del negocio y como corregirlas para hacer que estas disminuyan.



Ilustración 7. CAME. Fuente: <https://negociosyempresa.com/analisis-matriz-came/>

A partir del DAFO realizado vamos a planear las diferentes estrategias de la empresa para poder realizar el mapa estratégico.

- 1) Para corregir las debilidades vamos a realizar las siguientes acciones:
 - a) **Modernizar la página web:** esta la haremos a partir de una página que sea con unos colores más claros, mayor número de imágenes o vídeos de como se trabaja dentro de la empresa, menor número de pestañas y unificarlas explicando el proceso de fabricación y por último una mayor explicación de la historia de la empresa, así como tener una mayor presencia y publicidad dentro de las redes sociales.
 - b) **Crear un departamento comercial:** debido a la necesidad de expandirnos y buscar nuevos proyectos, la empresa deberá montar un departamento en el que una serie de personas busque los clientes potenciales para la empresa.
 - c) **Conseguir alianzas:** necesitamos trabajar con una serie de gremios que nos puedan ayudar a realizar los proyectos como pueden ser interioristas, constructores y los general constructor.
- 2) Las amenazas las vamos a intentar solucionar a través de:
 - a) **Gustos y modas:** Sabemos que la cultura española es una sociedad diferente, donde la hostelería es uno de los principales motores económicos de la sociedad, por ello tenemos que intentar introducir nuestra cultura a diferentes países para que tengamos un nicho de mercado mucho mayor.
 - b) **Normas medioambientales:** Tenemos que adaptarnos a la diferente normativa legal que haya, estando informados día a día. Por ello es también muy importante la relación con nuestros proveedores, ya que ellos también deberán estar al corriente.
- 3) Las fortalezas las vamos a seguir reforzando con:
 - a) **A través de una mejor relación con otros gremios y absorber nuevos sectores:** como hemos comentado intentaremos tener una mejor relación con sectores y empresas que nos ven como competidores, y si vemos que este proceso es positivo para ambos podríamos anexionarlos a nuestra empresa para una mayor velocidad de fabricación.
 - b) **Actualizar la maquinaria:** tenemos que invertir dinero para tener una maquinaria que nos permita realizar los objetos necesarios con la mayor precisión y la mayor velocidad posible.

- c) **Trabajar con más proveedores:** conseguir el número perfecto de proveedores de materia prima, que nos permita estar siempre con stock suficiente, para que en caso de alguna rotura de stock de alguna empresa podamos suplirla con otra. También podemos obtener mejores contratos con estos proveedores.

3.3. Misión, visión y valores.

A continuación vamos a realizar la misión, visión y valores de la empresa, a partir de ellos vamos a poder completar el mapa estratégico de la empresa.

- **Misión:** la misión de una empresa es resolver la pregunta de ¿quiénes somos?, pues bien, Decoretro es una empresa desarrolla proyectos de decoración para franquicias, restaurantes temáticos, hoteles y locales de ocio. Contamos con la ventaja competitiva de que tenemos la integración de todas las fases de un proyecto de decoración.
- **Visión:** la visión responderá la pregunta de "¿quiénes queremos ser?", nuestra visión será ser una empresa líder a nivel mundial de diseño de proyectos de decoración ofreciendo calidad y un diseño exclusivo y personalizado.
- **Valores:** serán aquellos principios éticos, creencias o cualidades que posee nuestra empresa. Por lo tanto nuestros valores serán excelencia, velocidad, liderazgo y profesionalidad.

4. Mapa estratégico.

Una vez que hemos llegado hasta este punto con la detección de nuestros puntos fuertes y puntos de mejora, vamos a poder completar el mapa estratégico de nuestra empresa a partir de cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A partir de cada una de estas cuatro perspectivas vamos a realizar unos planes de acción para cada una de ellas.

- **Perspectiva financiera:** el objetivo financiero como en casi todas empresas será obtener el mayor beneficio posible a partir de una rentabilidad óptima.

- **Perspectiva de clientes:** el objetivo de Decoretro será realizar un producto y servicio de alta calidad con el objetivo de que podamos retener al cliente y que este haga una buena referencia a terceros.
- **Perspectiva de procesos internos:** el objetivo será analizar la cadena de valor de nuestra empresa, con el objetivo de que el proceso de fabricación sea el mejor posible.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** el objetivo va a consistir en conocer los recursos de los que disponemos, estos recursos se refieren a los que más importan a la hora de crear valor: personas y tecnología.

Este mapa estratégico relaciona las cuatro perspectivas, ya que partimos del aprendizaje y crecimiento, estos nos permitirán realizar los procesos internos, con el producto vamos a satisfacer al cliente y esto provocará que obtengamos los objetivos financieros.

4.1. Perspectiva financiera

El objetivo de la perspectiva financiera será, como ya hemos comentado anteriormente, obtener el mayor beneficio posible a partir de una rentabilidad óptima. Para ello esto se realizará a largo plazo y estableciendo unos objetivos alcanzables y reales, ya que no servirá de nada establecer unos objetivos que vayan a ser muy difíciles o muy fáciles de alcanzar.

Para poder desarrollar la estrategia empresarial existen tres aspectos financieros:

- **Crecimiento de los ingresos:** el objetivo de Decoretro como todas las empresas será ir aumentando progresivamente sus ingresos, a partir de estos ingresos generamos un aumento en los beneficios. Estos ingresos los generamos a partir de los proyectos que se realizan a diferentes empresas.
- **Reducción de los costes:** al igual que el objetivo de las empresas es incrementar sus ingresos, también será el de reducir sus costes. Estos costes se producirán en el proceso de producción e instalación de los proyectos.
- **Utilización de los activos:** necesitaremos utilizar los máximos activos posibles, es importante que no existan activos ociosos dentro de la empresa para así sacar el máximo rendimiento posible a las inversiones. En nuestro caso vamos a utilizar como activos toda la maquinaria de que poseemos, así como aquellas que incorporemos como inversión.

Estos datos van a ser tomados respecto al año anterior y también respecto a estos últimos años, ya que el año pasado fue anormal (Covid-19) y los datos que se obtuvieron no son objetivos.

Para medir estos datos vamos a usar una serie de indicadores, en los cuales para medir el **incremento de nuestros ingresos** va a ser de un 45% respecto al año pasado y un decrecimiento del 10% respecto a la media de los últimos cinco años. La empresa estuvo cerrada el año 2020 varios meses, además dado que nos dedicamos al sector de hostelería y restauración nos hemos visto muy mermados también en este 2021, por lo que no lograremos facturar como facturábamos hace dos años.

La **reducción de costes** esperamos que sea de un 5% respecto a la media de estos últimos años, vamos a fabricar menos que otros años, por lo que estos costes van a ser de un menor valor, no obstante esta bajada no será tan elevada ya que el aumento de precios de la luz, agua y similares, ha provocado que el precio de nuestras materias primas hayan aumentado.

La **rentabilidad** la obtendremos a partir del ROE, con este indicador mediremos la rentabilidad sobre los recursos propios de nuestra empresa. Por nuestra parte esperamos obtener un 7% de rentabilidad financiera.

Tabla 2. Perspectiva financiera. Elaboración propia.

	INDICADORES	OBJETIVO
Incremento de los ingresos	Crecimiento ingresos últimos años	-10%
Reducción de costes	Reducción costes últimos años	5%
Rentabilidad financiera	ROE	7%

4.2. Perspectiva de clientes.

El objetivo de la perspectiva de los clientes será crear un producto y servicio de alta calidad con el que podamos crear un valor añadido con el objetivo final de fidelizar al cliente y que este realice una buena valoración a terceros.

El valor añadido que Decoretro puede generar respecto a nuestros principales competidores será la rapidez con la que fabricamos el producto y la excelencia de este.

Los factores fundamentales que hay que estudiar en este apartado serán los clientes y el mercado:

- **Clientes:** los potenciales clientes de Decoretro serán aquellas personas o empresas que quieran decorar sus locales, restaurantes u otros establecimientos de una manera personalizada y/o temática.
- **Mercado:** el mercado de clientes al que Decoretro está dirigido es mundial, ya que no nos ponemos límites a la hora de realizar los proyectos que realizamos, si bien es cierto que nos instalamos en países desarrollados o aquellos países en vías de desarrollo que contienen un capital bastante elevado.

Para poder conseguir la rentabilidad de los clientes existen tres aspectos que serán fundamentales para obtenerla: la adquisición, retención y satisfacción.

- La **satisfacción** de los clientes será el principal motivo por el que podamos retener y adquirir nuevos clientes. Como ya hemos comentado anteriormente, para Decoretro es fundamental la satisfacción de estos, por ello realizamos un servicio personalizado hacia el cliente, ya que le damos una gran importancia al servicio post venta y al contacto con los clientes para conocer su opinión sobre el trabajo realizado.
- La **retención** de los clientes es fundamental dentro de nuestra empresa, va muy ligada a la satisfacción de los clientes que hemos comentado en el punto anterior. Sabemos que retener a franquicias es uno de nuestros principales objetivos, ya que serán nuestros clientes con mayor poder económico y que mayor número de proyectos vamos a poder realizar con ellos, como por ejemplo La Tagliatella.
- La **adquisición** de nuevos clientes también irá relacionada con por la satisfacción de los clientes. Somos una empresa que busca expandirnos y conseguir nuevos clientes tanto por España como por el mundo, así que sabemos que es muy importante el boca-oído que se realicen entre empresas y así tener una opinión positiva para obtener estos nuevos clientes.

A parte de estos tres aspectos también le vamos a dar una gran importancia a la imagen de marca que poseemos, lo cual hará que sea más fácil realizar estos tres aspectos.

No obstante nuestra empresa necesitará desarrollar metodologías para conseguir estos aspectos, para ello Decoretro va realizar un servicio post venta muy personalizado, en el

cual se interesa por la opinión de las personas, si el local ha sido adaptado a su gusto, el trato recibido, si se ha realizado en el tiempo establecido, etc. Por otro lado podemos mejorar la página web, así podemos obtener una mejor imagen de marca y así adquirir a nuevos clientes. Como hemos comentado anteriormente será fundamental las reseñas que recibamos para que podamos realizar más proyectos con ellos y nuevos clientes. Sabemos que la retención de nuestros clientes será difícil, ya que lo normal es que los clientes no realicen más de un proyecto por año (salvo que sean franquicias que trabajen con nosotros), además aquellos que son "particulares" seguramente serán clientes que solo trabajarán una vez con nosotros, pero sin embargo estos serán fundamentales para que podamos obtener nuevos clientes a través del boca-oído, he aquí la dificultad de Decoretro de fidelizar a sus clientes, ya que poseemos una gran cantidad de clientes que trabajarán solo una o dos veces con nosotros.

Por ello vamos a usar una serie de indicadores para poder medir las perspectivas que creamos convenientes.

El primer indicador que utilizaremos será la **satisfacción del cliente**, nuestro objetivo será conseguir un 80% de los clientes satisfechos a través de los métodos comentados anteriormente.

El segundo indicador a comentar será la **retención del cliente**, nuestro objetivo será conseguir retener a un 20% de nuestros clientes, siendo principalmente importantes aquellos que sean franquicias.

El tercer indicador va a ser la **adquisición de nuevos clientes**, dado que como hemos comentado anteriormente nuestros clientes suelen ser difíciles de retener, pero también encontramos varios que será la primera vez que trabajen con nosotros, por ello nuestro objetivo va a ser 30% de nuevos clientes.

Tabla 3. Perspectiva clientes. Elaboración propia.

	INDICADORES	OBJETIVO
Satisfacción del cliente	Servicio post-venta	80%
Retención del cliente	Fidelizar	20%
Adquisición de nuevos clientes	Nuevos clientes	30%

4.3. Perspectiva de procesos internos.

En este apartado vamos a observar la cadena de valor de la empresa, viendo en que se diferencia Decoretro del resto de empresas. A través de la cadena de valor de podremos determinar cuáles son las actividades clave para conseguir los objetivos de clientes y financieros. Para ello vamos a realizar la **cadena de valor** de Decoretro.

La cadena de valor de Porter consiste en las actividades de la empresa que crean un valor añadido y que beneficios nos aportan, con el objetivo final de mejorar la rentabilidad de las empresas.



Ilustración 8. Cadena de valor. Fuente: <https://www.luisarimany.com/la-cadena-de-valor/>

Distinguiremos entre actividades primarias (elaboración del producto y montaje) y actividades de soporte (aquellas que ayudan a las primarias, gran importancia de los recursos humanos).

Dentro de las actividades primarias distinguimos en cinco actividades:

- Logística interna: almacenamiento de los productos terminados y distribución del producto.
- Operaciones: procesamiento de las materias primas para convertirlas en materia final.
- Logística externa: Recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas.
- Marketing y ventas: Publicidad del producto y empresa para elevar las ventas.
- Servicio de post-venta.

Por otro lado dentro de las actividades de soporte distinguimos entre:

- Infraestructura de la empresa: financiación, planificación y negociación.
- Gestión de recursos humanos: búsqueda, contratación y motivación del personal.
- Desarrollo de tecnología.
- Compras: abastecer y almacenar las materias primas.

Dado que ya hemos comentado anteriormente los diferentes puntos de nuestra empresa, vamos a comentar los puntos que Decoretro debería mejorar para poder obtener más ventajas competitivas respecto a nuestros rivales.

Dentro de las actividades primarias:

- **Marketing y ventas:** Decoretro se tiene que esforzar en obtener una mayor presencia en redes. Como hemos comentado anteriormente, Decoretro no cuenta con un departamento comercial, por lo que será fundamental que nos publicitemos en diferentes redes sociales para poder llegar al mayor número de potenciales clientes posible. Además a partir de una página web más modernizada, nos permitiría llamar la atención a nuestros clientes y captarles.
- **Operaciones:** Nuestra ventaja competitiva es la rapidez con la que realizamos los proyectos, pero sabemos que las demás empresas pueden imitar nuestro modelo de integración de todo el proceso. Por ello vamos a tener que intentar reducir este tiempo, para ello necesitaremos una mejor cadena de montaje y sincronización entre los trabajadores, aquí entrará en escena una mejora en la maquinaria y un equipo de trabajadores que sea profesional y comunicativo.

Dentro de las actividades de soporte vamos a observar más puntos a mejorar:

- **Infraestructura interna:** Debemos conseguir invertir la mayoría de dinero que tenemos "parado" en inversiones tanto de personal como de nueva maquinaria. De esta forma no perderemos rentabilidad, y nos guardaremos un pequeño porcentaje para cualquier imprevisto que podamos tener.
- **Desarrollo de la tecnología:** Como hemos comentado en el punto anterior, necesitamos trabajar con maquinaria y productos que no se queden obsoletos, por lo que necesitamos contar con la mejor maquinaria que sea posible y con aquellos equipos y programas informáticos preparados para poder diseñar y elaborar los proyectos.

A partir de esto vamos a medirlos a través de una serie de indicadores con los que evaluaremos si obtenemos los resultados deseados.

Tabla 4. Perspectiva procesos internos. Elaboración propia.

	INDICADORES	OBJETIVO
Marketing	Incremento del número de personas que ven una publicación	25%
Operaciones	Reducción del tiempo de fabricación	4 días
Desarrollo tecnológico	Nueva maquinaria	10%

- **Marketing:** a través de Facebook e Instagram publicaremos imágenes de los diferentes proyectos que vamos realizando, a partir de ahí nuestro objetivo será crecer el número de visitas y seguidores en un 25% en un año. Esto lo podemos medir a partir de diferentes aplicaciones y ajustes de dentro de estas redes sociales existen opciones para ver el alcance que ha obtenido tu publicación.
- **Operaciones:** con una nueva cadena de montaje y organización del personal creemos que podemos reducir en un día la fabricación total del proyecto. Nuestro objetivo será recortar 4 días de este proceso, desde el diseño hasta el montaje del local.
- **Desarrollo tecnológico:** a partir de una nueva maquinaria podremos obtener el indicador anterior, tanto de maquinaria como de programas informáticos, ya que serán fundamentales para el desarrollo del proyecto. Por eso nuestro objetivo será incorporar un 10% de maquinaria nueva cada año con el objetivo de sustituir a aquellas máquinas que se vayan quedando obsoletas.

4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento va a consistir en fijar unos objetivos para poder conseguir las metas que habíamos incluido en los tres puntos anteriores. Estos objetivos van a consistir en los aspectos intangibles de nuestro negocio, centrándonos en la tecnología, los recursos humanos y las relaciones que poseemos con el resto de empresas.

Como hemos comentado anteriormente Decoretro cuenta actualmente con 30 trabajadores, esto se debe al Covid-19, el cual ha provocado que una gran cantidad de

trabajadores hayan sido despedidos. Dentro de la empresa distinguiremos la dirección, proyectos, carpintería, barnizado, rotulación, cristalería y montaje.

A continuación vamos a desarrollar cada aspecto de los intangibles de los que está formada la empresa.

4.4.1 Tecnología

La tecnología como hemos ido comentando anteriormente es uno de los factores más importantes dentro de la empresa, ya que necesitamos desarrollar nuestros equipos informáticos y la maquinaria para no quedarnos obsoletos y así alcanzar los objetivos fijados previamente.

Anteriormente ya hemos comentado la página web de nuestra empresa, la cual parece estar un poco obsoleta. Considero que esta debería tener un mayor color, ya que es demasiado oscura, y siendo una empresa que se dedica al diseño de locales, generalmente de colores muy vivos y ambientados en diferentes temáticas, debe tener un mejor diseño. Una vez que se realice este cambio en la página web deberemos comparar si este cambio ha provocado que se obtengan un mayor número de visitas y de potenciales clientes que estén interesados en realizar un proyecto con nosotros.

Los programas informáticos tendrán una gran importancia dentro de Decoretro, ya que nuestros diseñadores de proyectos trabajan con programas como Autocad, por lo que estos deberán estar actualizados a la última versión para que estos no se queden obsoletos. Además de este programa, también necesitan contar con un ordenador adecuado para poder realizar su trabajo de la mejor forma posible. Para ello mediremos este objetivo a partir del software que cuenten nuestros trabajadores.

Para que nuestros trabajadores puedan seguir aprendiendo a usar estos programas les ofreceremos cursos de formación. Esta formación pretenderá seguir la línea de lo que hemos comentado anteriormente, es decir que nuestros trabajadores no se queden obsoletos con respecto al potencial que ofrecen los programas.

Tabla 5. Tecnología. Elaboración propia.

	INDICADORES	OBJETIVO
Nueva página web	Número de visitas y captación clientes	3000
Aplicaciones informáticas	Actualización de los programas	100%
Formación	Formación de los trabajadores	100%

4.4.2 Recursos humanos

Las personas son lo más importante dentro de nuestra empresa, ya que serán los encargados del diseño, fabricación y montaje de los proyectos. Por ello es fundamental conocer el nivel de satisfacción que tienen en el trabajo, podremos usar algunos indicadores, aunque debido a la magnitud de nuestra empresa podemos conocer estos niveles hablando con los propios trabajadores y sus superiores.

La empresa como se ha comentado en otros apartados ha sufrido un gran recorte de personal por las circunstancias actuales, esto sumado a los numerosos ERTE que se han realizado en la empresa, ha generado un clima de desconcierto en los trabajadores. No obstante, debido a que la empresa se va recuperando poco a poco está generando que los trabajadores vuelvan a trabajar y sientan una mayor confianza y seguridad.

Estos trabajadores tienen diferentes funciones dentro de la empresa, por una parte dirección será la encargada de dictaminar las bases a seguir a la hora de realizar los proyectos, el diseño de los proyectos estará dividido en dos partes, aquellos que sean La Tagliatella y aquellos que sean diseño personalizado, ya que los de La Tagliatella los diseña Sergio Aldaz y el diseño de los locales se encargará Henry Jardines. Una vez realizados estos diseños se le comenzará a dar forma en las diferentes fases de producción, supervisada por Carlos y Daniel, y una vez finalizada se realizará el montaje del local, el cual también dependerá de si es una Tagliatella o no, ya que los

supervisores serán Sergio o Henry, además de Carlos y Dani. El resto de trabajadores de oficina se encargarán de la contabilidad, compras y administración de la empresa.

A continuación vamos a analizar los tres aspectos fundamentales de los recursos humanos: la productividad, la satisfacción y la retención de los trabajadores de la empresa.

La **productividad del trabajador** la mediremos a partir del tiempo medio por tarea que se emplee para realizar esta actividad. A partir de este indicador podemos observar la que tareas se pueden mejorar y observar aquellas que son rentables o efectivas. El objetivo será que cada trabajador tenga una productividad de un 90% sobre el tiempo total de producción de cada tarea. Hay que tener en cuenta los descansos y aquellos imprevistos que surgen a la hora de realizar el trabajo.

La **satisfacción del trabajador** es fundamental para que haya buen clima dentro de la empresa y que haya motivación por ir a trabajar cada día. Como hemos comentado estamos viviendo una época de incertidumbre dentro de la empresa, lo que ha provocado que esto lo sientan los trabajadores por los despidos de sus compañeros y los ERTE de la empresa. Para medir esta satisfacción se realizará una encuesta anónima en una página que les ofreceremos, en ella se abordarán preguntas como el nivel de satisfacción en la empresa, ambiente dentro de la empresa, remuneración económica, horario, cumplimiento de los derechos de los trabajadores, etc. Esta valoración se medirá de 1 a 10, siendo 1 muy mala y 10 excelente, y se realizará una media con la cual podremos observar las respuestas medias de nuestros trabajadores.

La **retención del personal** es un aspecto muy importante dentro de Decoretro, ya que cada vez que contratas a un trabajador cuesta dinero y tiempo enseñarle a realizar correctamente las tareas y a usar la maquinaria de la empresa. Por eso Decoretro, al igual que la gran mayoría de las empresas tiene el objetivo de intentar retener al 95% de sus trabajadores. Dentro de la empresa se les puede ofrecer cursos de formación y aprendizaje de diferentes tareas, con el objetivo de que estos sientan que no están estancados en un puesto de trabajo y que pueden realizar diferentes tareas dentro de la empresa. Para medir esta retención usaremos el indicador que nos medirá el porcentaje de rotación de dentro de la empresa.

Un problema al que nos enfrentamos en la empresa es la promoción interna que tenemos, ya que existe un techo en el cual los trabajadores ya saben que tienen muy difícil lograr un ascenso, por lo que estos pueden sentir que no tienen más margen de mejora dentro de nuestra empresa. No obstante este problema se debe a nuestro tamaño de empresa, el cuál al no ser muy elevado no existen demasiados puestos altos.

Tabla 6. Recursos humanos. Elaboración propia.

	INDICADORES	OBJETIVO
Productividad	Tiempo medio por tarea	90%
Satisfacción	Encuesta satisfacción	6
Rotación	Porcentaje de rotación	5%

4.4.3. Relaciones

Como comentamos anteriormente en el DAFO y en el CAME, uno de los puntos a mejorar dentro de la empresa iba a ser la relación que tenemos con algunas empresas y trabajadores que nos consideran competidores pero sin embargo podríamos trabajar con ellos. Además, es fundamental que mejoremos nuestra relación con nuestros proveedores, ya que a partir de ellos podamos seguir creciendo.

La **nueva relación con diferentes empresas y trabajadores** va a ser muy importante para que nuestra empresa pueda seguir creciendo a largo plazo. Nuestro objetivo va a ser intentar evitar el rechazo de ciertas empresas y particulares a colaborar con nosotros, ya que consideran que les estamos quitando clientes y que estaríamos entrando en su sector, y que al ser una empresa con un poder alto podríamos desbancarles, aunque vamos a intentar hacer relaciones con ellos para poder mejorar nuestra fase de producción. Si es cierto, que a largo plazo nos gustaría que se unieran a la empresa si vemos que contamos con el poder suficiente para llevar a cabo esa acción. Por lo tanto, esto lo mediremos a partir de un indicador que será el número de nuevas alianzas con proveedores, siendo de 4 en este próximo año.

La **mejora de las relaciones con nuestros proveedores** será otro aspecto muy importante dentro de la empresa, ya que necesitaremos que estos estén satisfechos con

nosotros para poder cumplir los periodos de recibimiento de materias primas, el pago a los proveedores, descuentos por pronto pago, descuentos por volumen de compra, etc. Por ello, Decoretro va a tener el objetivo de obtener unos descuentos por compra de productos de un gran volumen. Dado que somos una empresa que trabaja especialmente con proveedores de madera, el objetivo va a ser intentar obtener diferentes acuerdos de descuentos con las empresas, siendo del 7% de la factura total en la empresa que mayor volumen compramos. Esto nos permitirá realizar un win-win a ambas, ya que ellos retendrán a un cliente muy importante y nosotros conseguimos ahorrar dinero.

Tabla 7. Relaciones. Elaboración propia.

	INDICADORES	OBJETIVO
Nuevas relaciones	Nuevas alianzas	4
Mejora de las relaciones actuales	Descuentos comerciales	7%

4.5. Mapa estratégico.

Una vez hemos establecido los indicadores y los objetivos para las perspectivas financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, vamos a exponer todos juntos para ver cómo nos ha quedado finalmente y si siguen alguna tendencia.

Tabla 8. Mapa estratégico. Elaboración propia.

		INDICADORES	OBJETIVO
PERSPECTIVA FINANCIERA	Crecimiento de los ingresos	Crecimiento ingresos últimos años	-10%
	Reducción de costes	Reducción costes últimos años	5%
	Rentabilidad financiera	ROE	7%
PERSPECTIVA	Satisfacción del cliente	Servicio post-venta	80%
	Retención del	Fidelizar	20%

DE CLIENTES	cliente		
	Adquisición de nuevos clientes	Nuevos clientes	30%
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Marketing	Incremento del número de personas que ven una publicación	25%
	Operaciones	Reducción del tiempo de fabricación	4 días
	Desarrollo tecnológico	Nueva maquinaria	10%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nueva página web	Número de visitas y captación clientes	3000
	Aplicaciones informáticas	Actualización de los programas	100%
	Formación	Formación de los trabajadores	100%
	Productividad	Tiempo medio por tarea	90%
	Satisfacción	Encuesta satisfacción	6
	Rotación	Porcentaje de rotación	5%
	Nuevas relaciones	Nuevas alianzas	4
	Mejora de las relaciones actuales	Descuentos comerciales	7%

Podemos observar como la perspectiva de aprendizaje y crecimiento es aquella que mas objetivos e indicadores posee, además de la perspectiva de procesos internos. Estas dos perspectivas tendrán un aspecto fundamental dentro de nuestra empresa, ya que son aquellos que dependen de directamente de las acciones de nuestra empresa, ya que las perspectivas de clientes y financiera ya serán más difíciles de controlar. Pero es por ello

por lo que debemos trabajar bien las dos primeras, para poder reflejar este trabajo al exterior.

A continuación vamos a explicar en qué consiste el cuadro de mando integral, cuyo objetivo final va ser el crecimiento y beneficio de la empresa.

Comenzamos el mapa estratégico con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, con las tres diferentes áreas que le corresponden, así como cada uno de los indicadores correspondientes. En este apartado le vamos a dar especial importancia a las tecnologías y a las relaciones con nuestros clientes.

Posteriormente con la mejora de la tecnología y de las relaciones con nuestros clientes vamos a poder obtener una mejora en los procesos, la cual provocará que nuestra empresa vaya creciendo poco a poco y esto genere que podamos tener una mayor imagen, tanto a nivel social como a nivel de estatus de empresa, lo que nos provocará a su vez que los clientes tengan más confianza en nosotros y podamos obtener mejor relación y fidelización.

Una vez realizadas estas tres perspectivas, podremos observar si se cumplen los objetivos de las perspectivas financieras, los cuales serán la obtención de un mayor beneficio y de crecimiento del negocio.

En el cuadro de mando vamos a poder observar los objetivos que marca nuestra empresa, y si somos capaces de ir cumpliendo las diferentes etapas para poder alcanzar el objetivo final que nos hemos marcado, todo esto a partir de las líneas de actuación de cada proceso.

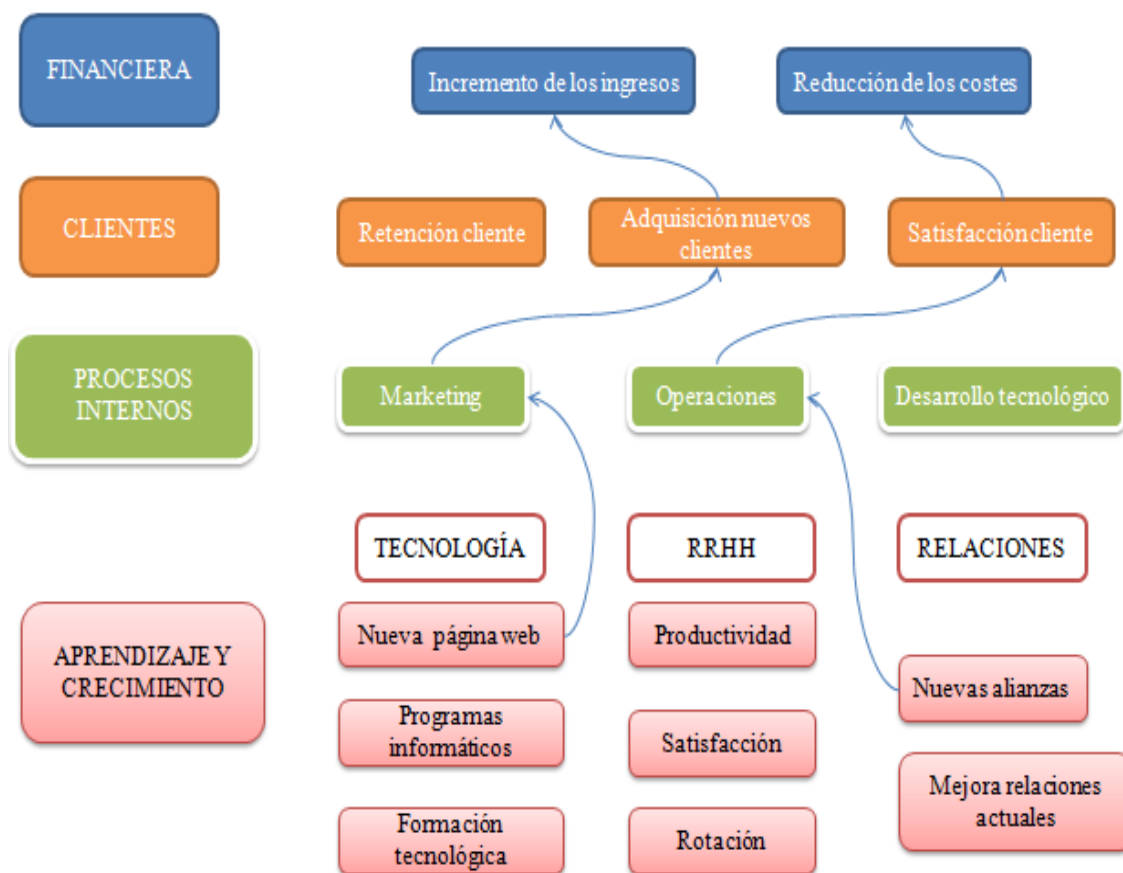


Ilustración 9. Mapa estratégico. Fuente: elaboración propia.

Una vez hemos realizado el mapa estratégico vamos a comentar las dos líneas de actuación por las que Decoretro podría lograr un crecimiento del negocio. Una línea irá dirigida a obtener un incremento de los ingresos y otra muy distinta que se basará en la reducción de costes.

La primera línea de actuación que vamos a analizar será la que producirá un incremento en los ingresos de Decoretro, para ello vamos a seguir los siguientes pasos:

1. El primer paso va a ser realizar un **cambio en la página web**, ya que esta se encuentra algo desfasada y necesitamos que esta sea moderna y atractiva, ya que nos dedicamos al diseño de locales y queda muy pobre si a través de donde contactan nuestros clientes se ve obsoleta.
2. El segundo proceso consistirá en **potenciar esta página web** y crear una red de **comerciales**. Será muy interesante para nosotros el poder publicitar nuestra empresa en las diferentes redes sociales y a su vez que los comerciales viajen por diferentes regiones y países con el objetivo de dar a conocer a nuestra empresa.

3. Una vez hayamos conseguido esto podemos adquirir a **nuevos clientes**, ya que con estos se interesarán por nuestra empresa.
4. Y para finalizar, a partir de estos nuevos clientes vamos a obtener un **incremento en los ingresos** de Decoretro, lo que generará que nuestra empresa vaya creciendo de forma progresiva.

La segunda línea de actuación va a consistir en la reducción de costes de la empresa, y para lograrlo va a tener que cumplir estas fases:

1. Primero nos queremos centrar en las relaciones que tiene la empresa, especialmente en aquellas **nuevas alianzas** que podemos realizar, ya sea con trabajadores de diferentes sectores de la fabricación de locales y/o proveedores.
2. A partir de obtener estas nuevas alianzas, vamos a poder realizar estos **proyectos en un menor tiempo**, ya que tendremos más personal para realizar alguna fase que no tenemos integrada.
3. El realizar estas fases en un menor tiempo va a generar que el **cliente este satisfecho** con el proyecto, ya que se han cumplido los plazos acordados e incluso en menor tiempo, además proporcionará una imagen de marca muy buena, permitiendo que estos puedan realizar un marketing de boca-oído muy importante para nosotros.
4. Estas diferentes fases en las que se ha obtenido nuevas alianzas y una mayor satisfacción de los clientes nos habrá generado también una **reducción de costes**, por lo que la empresa también continuará creciendo.

5. Conclusiones.

La empresa Decoretro es una empresa que se dedica al diseño y fabricación de proyectos de decoración de franquicias, locales, hoteles y restaurantes, así como otra línea de negocio (la cual no se ha tratado en el trabajo) basada en varias franquicias de La Tagliatella y Don G, así como otros propios como son el Jack Rabbit y Santa Belinda.

El trabajo realizado ha consistido en esta empresa ya que actualmente estoy realizando unas prácticas allí y así podía obtener una mayor información de la empresa preguntando a varios trabajadores. Además me parecía una empresa muy interesante

sobre la que realizar el trabajo debido al sector en el que trabaja y las diferentes dificultades con las que se ha enfrentado en este último año y medio.

La realización de este trabajo comenzó con una pequeña descripción de la empresa, para así poner en contexto de en qué sector opera, cómo está formada la empresa (trabajadores, instalaciones, maquinaria...).

Posteriormente realizamos un análisis interno y externo de la empresa, con el objetivo de sacar las diferentes debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y así realizar un análisis DAFO. En este análisis hemos observado como la empresa tiene cosas que puede potenciar y en las que tiene una ventaja respecto a sus principales rivales, pero también tiene una serie de desventajas que debe intentar pulir para no perder potencia dentro del sector.

Para analizar este análisis DAFO es fundamental realizar el análisis CAME, el cuál consistirá en corregir, afrontar, mantener y explotar las diferentes características del DAFO. Nos centraremos en usar estrategias de supervivencia (página web) y ofensivas (nuevas alianzas), ya que creemos que son las dos que más recorrido a largo plazo pueden tener dentro de la empresa.

Posteriormente realizamos la misión, visión y valores de la empresa, donde se destaca la calidad y excelencia del producto.

Una vez terminado el análisis estratégico de la empresa continuamos con el mapa estratégico y las cuatro perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. A partir de este mapa buscamos que los diferentes objetivos que se marca la empresa puedan ser alcanzados. Estos los realizamos mediante una línea de actuación, con el objetivo final del crecimiento de la empresa. Nuestra empresa realiza dos líneas, una que se basa en la mejora de la página web y crear un departamento comercial con el objetivo de adquirir nuevos clientes y así aumentar los ingresos de la empresa. Y la otra línea consistirá en la alianza con nuevos trabajadores (interioristas, constructores, albañiles, proveedores...), para así reducir el tiempo de fabricación del proyecto, lo que generará una satisfacción de cliente y esto a su vez provocará una reducción en los gastos de la empresa.

6. Bibliografía.

<https://www.decoretro.net/es/>

<https://www.populationpyramid.net/es/espa%C3%B1a/2020/>

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. Apuntes Control de Gestión, Facultad de Economía y Empresa, Zaragoza.

<https://www.elmundo.es/viajes/espana/2020/06/19/5eeb49defdddf66b8b4587.html>