



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

# Aplicación del Cuadro de Mando Integral para Grupo PIM

Autor/es

**Andrea Miguel Sebastián**

Director/es

**Alfonso López Viñegla**

Facultad de Economía y Empresa de la Universidad de Zaragoza

Año 2016

# Aplicación del Cuadro de Mando Integral para Grupo PIM

---

## *Application of Balanced Scorecard for Grupo PIM*

Autor / Writer

**Andrea Miguel Sebastián**

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:** El Cuadro de Mando Integral es un plan estratégico y un método de dirección utilizado por un gran número de empresas, en todo el mundo. Persigue la alineación de las actividades empresariales con las estrategias a largo plazo de la compañía. Su éxito radica en la transformación del plan estratégico en un documento que permite a golpe de vista, unir las estrategias clave en las que se basa el día a día de la empresa.

**Abstract:** The balanced scorecard is a strategic planning and management system that is used extensively in business and organizations worldwide to align business activities to the vision and strategy of the organization. It transforms an organization's strategic plan from an attractive but passive document into the "marching orders" for the organization on a daily basis.

## TABLA DE CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN: MOTIVACIÓN Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>4</b>
<b>ANÁLISIS GRUPO PIM .....</b>	<b>6</b>
GRUPO PIM .....	6
<i>PARQUE INDUSTRIAL DEL MECANIZADO .....</i>	<i>6</i>
<i>PROCESOS INNOVADORES DEL MECANIZADO .....</i>	<i>7</i>
<i>PLATAFORMA INTEGRAL DEL MANTENIMIENTO .....</i>	<i>7</i>
ORGANIGRAMA .....	8
INSTALACIONES .....	8
PROVEEDORES .....	9
CLIENTES .....	10
<b>ANÁLISIS DAFO .....</b>	<b>11</b>
ANÁLISIS INTERNO .....	11
<i>Fortalezas .....</i>	<i>11</i>
<i>Debilidades .....</i>	<i>13</i>
ANÁLISIS EXTERNO .....	14
<i>Amenazas .....</i>	<i>14</i>
<i>Oportunidades .....</i>	<i>15</i>
<b>ANÁLISIS CAME .....</b>	<b>17</b>
CORREGIR DEBILIDADES .....	18
AFRONTAR AMENAZAS .....	19
MANTENER FORTALEZAS .....	20
EXPLOTAR OPORTUNIDADES .....	21
SÍNTESIS .....	21
<b>MISIÓN, VISIÓN, VALORES .....</b>	<b>22</b>
<b>MAPA ESTRATÉGICO .....</b>	<b>24</b>
PERSPECTIVA FINANCIERA .....	25
PERSPECTIVA DE CLIENTES .....	26
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....	28
PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO .....	29
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>35</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>36</b>
<b>WEBGRAFÍA .....</b>	<b>36</b>
<b>APÉNDICE GRÁFICO .....</b>	<b>37</b>

El objetivo principal de este trabajo es ayudar a una empresa a establecer sus estrategias a largo plazo. Analizar los “Qué” le permiten tener éxito y establecer los “Cómo” para mantenerlos y avanzar sobre ellos.

En un presente lleno de cambios tecnológicos, estructurales, globales... las empresas deben adaptarse rápido para no morir en el camino. Es por eso que necesitan conocer muy bien de dónde vienen y a dónde van, con una mirada al largo plazo que les permita aprender de los errores del pasado.

Aquí, vamos a analizar la empresa Grupo PIM, de sector industrial y dentro del mercado del mecanizado. Más tarde sabremos más de ella. Si he elegido esta empresa es por su necesidad de crecimiento, de ampliar miras. Es una empresa que quiere el salto de empresa pequeña a empresa grande. Ese salto que tanto vértigo da a los empresarios. Después de realizar este trabajo, les diré que esa sensación nace por no pararnos a analizar el camino andado y el que queda por recorrer.

Para corroborarlo, un estudio sobre las empresas de mecanizado indica que el 79% de éstas, no tienen un plan estratégico.

Pero, ¿qué es un plan estratégico? “Es el cuaderno de bitácora de la empresa, donde plasmar dónde se encuentra actualmente, dónde quiere llegar, qué va a hacer para conseguirlo y, sobre todo, mantener un seguimiento de los objetivos definidos para ver si se están cumpliendo”<sup>1</sup>. Pero, ¿y si pudiera tenerlo todo a golpe de vista? La traducción de este plan, es el Cuadro de Mando Integral.

Este nuevo concepto fue introducido por Kaplan y Norton, durante los años 90, después de realizar un estudio con varias empresas norteamericanas donde el resultado fue que basaban sus cuadros de mando en indicadores meramente financieros. Esto reducía su toma de decisiones únicamente a la parte de finanzas, olvidando el “saber hacer” de la empresa.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> <http://www.practicalteam.com/blog/para-que-sirve-tener-un-plan-estrategico/>

<sup>2</sup> [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_historia\\_del\\_Balanced\\_Scorecard\\_en\\_Finanzas](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_historia_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas)

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral nació de esa necesidad de ampliar la visión que las empresas tenían sobre su sistema de control de gestión. Hoy, es un modelo que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocios y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía”.

¿Y cómo se desarrolla un Cuadro de Mando? Lo primero que haremos será un análisis estratégico, gracias a dos de las matrices más conocidas: DAFO (estudiando los factores externos e internos de la empresa) y CAME (desarrollando las estrategias a realizar).

Después, descubriremos el corazón de la compañía: su misión, visión y valores. De esta forma, conoceremos los cimientos en los que se apoya en su día a día.

Una vez tengamos todos los datos y conozcamos los entresijos de la empresa, trazaremos el mapa estratégico gracias al modelo de Cuadro de Mando Integral. En ese punto, analizaremos las cuatro perspectivas de las que consta este modelo: Perspectiva Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento.

Por último, tendremos los objetivos, con sus indicadores KPI para poder poner en marcha desde ya. Pero no acaba aquí, la revisión y el control del cumplimiento de estas líneas

estratégicas es la parte clave para evitar desviaciones respecto al plan previsto.

Para un mejor entendimiento, la siguiente figura representa el proceso al completo:



Ya tenemos los pasos a seguir, y tenemos la compañía: Grupo PIM. ¿Trazamos su Cuadro de Mando Integral? A continuación.

Ilustración 1

Desde la fundación de PIM en 2006 como Parque Industrial del Mecanizado S.L.U., su servicio principal ha sido la mecanización auxiliar de piezas bajo pedido y grandes dimensiones.

Motivado por las necesidades de sus clientes y un planteamiento de diversificación, PIM ha ido potenciando actividades de montaje y soldadura de estructuras y utillajes, adquiriendo mayor viabilidad sobre las necesidades de sus clientes.

Así, PIM incorpora servicios de mantenimiento para consolidarse como un grupo de servicios integrales y de calidad para la industria, basados en su excelencia en trabajos de maquinaria de grandes dimensiones. Las nuevas actividades toman cuerpo como líneas de negocio y en 2013 se crean dos empresas adicionales dando lugar al GRUPO PIM que integra:



Ilustración 2

#### PARQUE INDUSTRIAL DEL MECANIZADO

Constituye los tres procesos industriales claves dentro del grupo, los que han proporcionado su éxito desde el inicio de la actividad empresarial: Ingeniería, Mecanización y Calderería y Soldadura:

- Ingeniería: Oficina técnica para programar máquinas y diseñar piezas y proyectos, utilizando licencias de los mejores programas de diseño del mercado.

- Mecanización: Matricería y moldes a través de la precisión del Control Numérico y gestión del Lean Manufacturing en su fabricación, entre otras funciones.
- Calderería y Soldadura: Utillajes especiales para líneas de producción en el sector de la automoción, así como estructuras para energía solar fotovoltaica y térmica entre otros.

---

## PROCESOS INNOVADORES DEL MECANIZADO

A través de la innovación, la ingeniería y la optimización se encuentra la actividad de esta empresa.

La optimización de procesos, de sistemas de montajes y ensamblados de equipos, así como las sinergias establecidas entre talleres para la fabricación de maquinaria compleja forman parte de la integración total de la cadena de valor de una serie de proyectos llamados “llave en mano”. PIM ofrece el servicio desde el diseño hasta el montaje y la atención al cliente postventa.

---

## PLATAFORMA INTEGRAL DEL MANTENIMIENTO

Es el último proceso que garantiza la anterior empresa, la razón de ser de la que se describe aquí. La importancia de optimizar el valor en el tiempo, pasa por la realización de mantenimientos preventivos, modificativos y correctivos tanto de maquinaria producida plenamente por PIM como de otros centros. Hablamos de un mantenimiento integral de las instalaciones.

Esta parte del grupo PIM es en la que se desarrolla el proyecto de inclusión en los procesos de la empresa, las energías renovables: fotovoltaica y eólica.

## ORGANIGRAMA

Para comprender mejor cómo están distribuidos los recursos humanos, se presenta el organigrama siguiente:

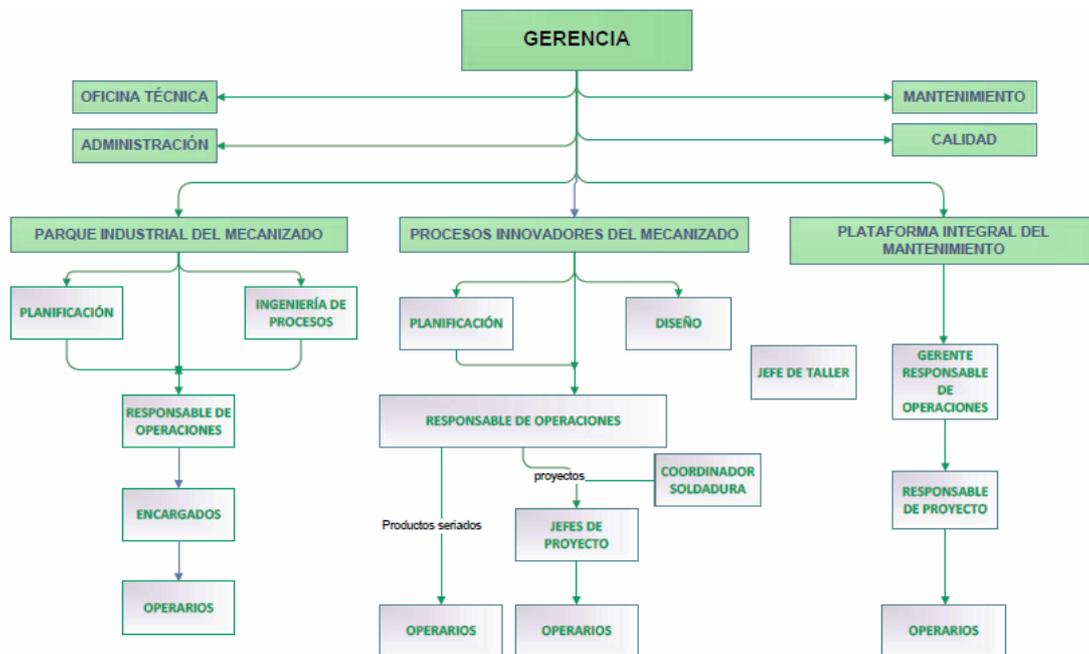


Ilustración 3

## INSTALACIONES

En los últimos dos años se ha realizado una fuerte inversión en instalaciones y maquinaria. En 2014 se adquiere la nave de 16.000 metros cuadrados donde hoy se desempeña el 100% de la actividad, contando con:

- Planta superior:
  - Cuatro despachos para Gerencia y Administración
  - Una sala de juntas

- Recepción donde se realizan las cartas de porte necesarias para el transporte de los trabajos
- Planta baja:
  - Dos vestuarios: femenino y masculino, ambos con duchas, taquillas y lavabo
  - Sala de descanso con mesas, microondas, nevera y máquinas expendedoras
  - Oficina para labores de diseño de los planos
  - Oficina para material específico de calidad

Por otro lado, cuenta con equipos para el desempeño de su actividad económica:

- Dos puentes grúa
- Diez máquinas fresadoras de diferentes tamaños
- Sierras, radiales, remachadoras, rectificadoras, roscadoras, soplete...
- Barredora para realizar la limpieza de la nave industrial
- Carretilla elevadora
- Otros equipos de menor importancia

## PROVEEDORES

La actividad de Grupo PIM está categorizada dentro del sector de la industria, tal y como hemos visto en la presentación pero si ahondamos en su proceso, en su cadena de valor como tal, podemos comprobar que lo que hace realmente es prestar un servicio a sus clientes.

En cada una de sus tres empresas, PIM otorga un servicio. El principal, el proceso de mecanizado. De ahí, que no tenga proveedores como tal ya que no es una manufactura de libro.

Tal y como vemos en las diferentes reuniones con la Gerencia, Grupo PIM cuenta con proveedores de material, tanto para usarlo en su proceso de mecanizado, como para cumplir con la normativa de prevención de riesgos laborales (botas de seguridad, cúteres, guantes, gafas, ropa de trabajo adecuada...)

A continuación, nombramos una pequeña lista de empresas con las que colaboran:

- Aceros Especiales COAC
- Würth
- Sijalón (Suministros Industriales Jalón)
- Taegutec
- Sumitomo

## CLIENTES

Como veremos más adelante, cuando nos adentremos en el análisis de la empresa, Grupo PIM cuenta con una alta concentración de su cartera de clientes.

A continuación se presenta la distribución de los pedidos en este 2015 (hasta Noviembre)

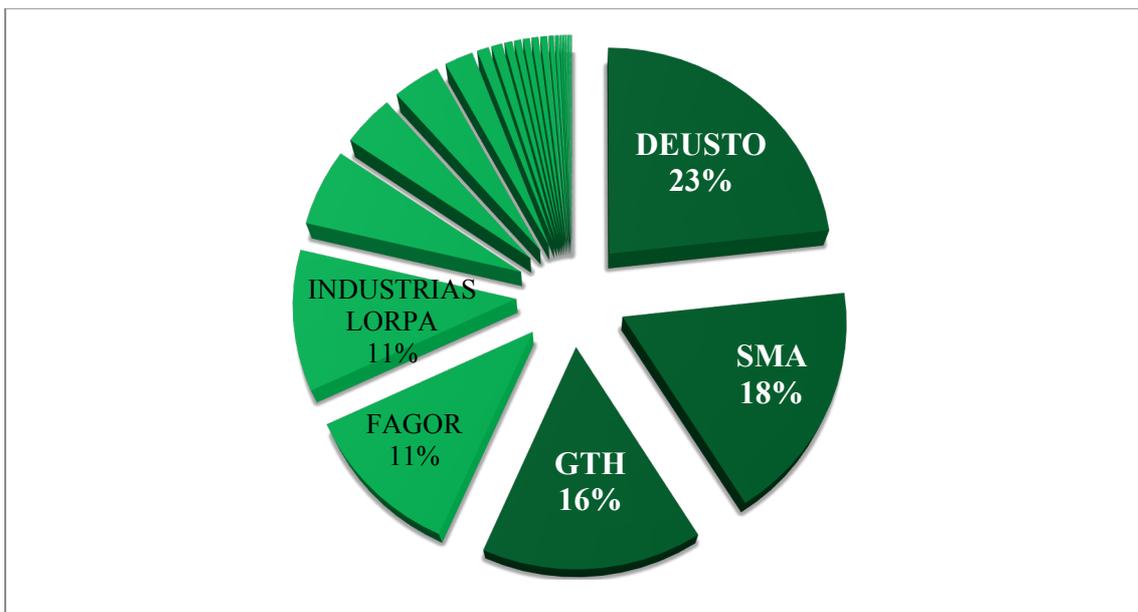


Ilustración 4

Como se ve en el gráfico realizado gracias a datos facilitados por el mismo grupo, trabajando con veinticuatro clientes, son cinco los que mayor peso tienen. Pero, todavía supone mayor concentración cuando tres de esos cinco, pertenecen al mismo grupo. El grupo GESTAMP, uno de los mayores pesos industriales de España en cuanto a automoción.

## ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta de análisis sencilla pero que permite obtener un diagnóstico en tiempo real de la situación de cualquier organización, enfocada en la toma de decisiones.

Su principal objetivo es ayudar a encontrar los factores estratégicos críticos, para una vez localizados, apoyar en ellos los cambios estructurales de la empresa intentando siempre: consolidar las **fortalezas** o minimizar las **debilidades** que tiene la organización dentro de su perímetro de actuación; y aprovechar las **oportunidades** o eliminando las **amenazas** que brinda el mercado y/o entorno dentro del que se mueve.

Se realiza un **análisis externo** donde se observa el entorno con el que se relaciona la empresa: características políticas – legales, sociales y tecnológicas. Por otro lado, un **análisis interno** en el que sí se adentra en los aspectos propios de la empresa: capital, factor humano, clientes

Para su elaboración, se reúne el equipo directivo: Gerencia, Dirección de operaciones, Dirección estratégica y Dirección de Planta.

## ANÁLISIS INTERNO

### FORTALEZAS

El punto de inicio por el que decidimos comenzar es el análisis interno y dentro de él, su localización. Grupo PIM se encuentra en Cabañas de Ebro, una localidad a 30 kilómetros de Zaragoza. Ya no sólo la cercanía a esta ciudad es una oportunidad gracias a su localización estratégica dentro de la península, sino porque PIM tiene un % de producción de automoción, lo que le permite tener clientes tan potentes como OPEL, situada a 5 km

de la empresa que es aquí analizada. A su vez, la industria del metal se encuentra mayoritariamente en el norte de España, donde se encuentra la provincia aragonesa.<sup>3</sup>

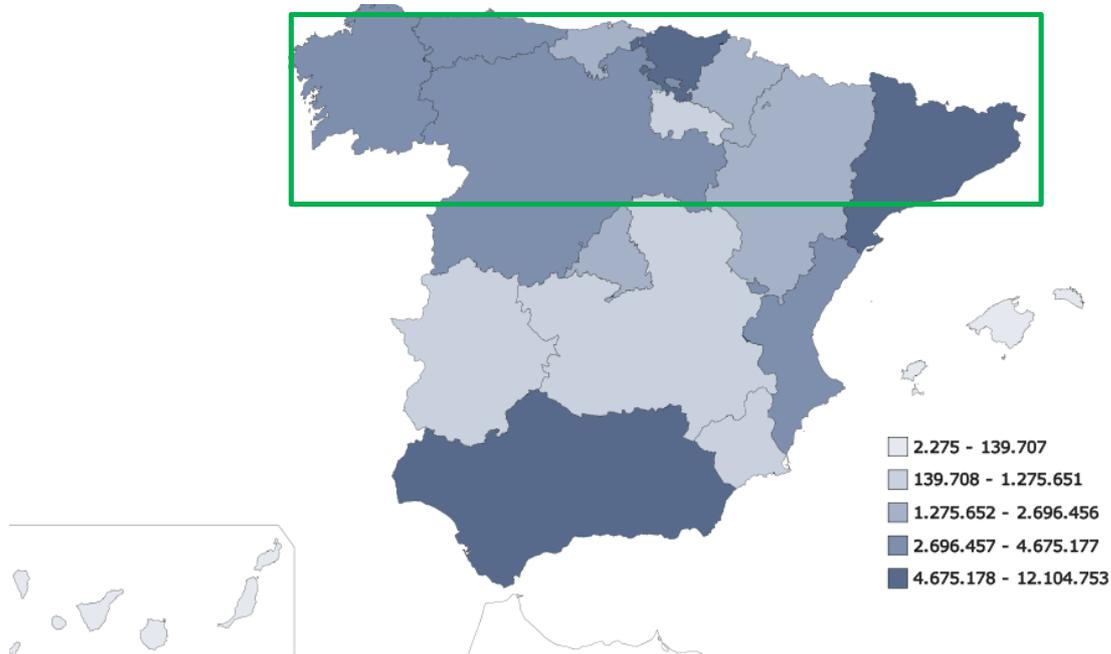


Ilustración 5

Por tanto, una fortaleza que se observa, es **la localización estratégica tanto para clientes solventes y potenciales como para el resto de cartera que poseen a día de hoy.**

No puede evitarse hablar de la situación económica en la que se encuentra el país. Los últimos seis años, tanto en la región como en la comarca, se vive una tendencia decreciente y dependiente de la industria del automóvil en general y de la situación de General Motors en Europa<sup>4</sup>. Pero en PIM, la tendencia es contraria. No sólo **ha eludido los expedientes de extinción colectiva sino que ha logrado crecer hasta la situación actual** al margen de esa dependencia.

Si entramos más al detalle en el sector del mecanizado, encontramos un alto número de barreras de entrada para nuevos competidores<sup>5</sup>. Su tecnología de fabricación lo lleva a

<sup>3</sup> INE: Encuesta Industrial de Empresas, Comunidades y Ciudades Autónomas, Cifra de negocios, Metalurgia y fabricación de productos metálicos, excepto maquinaria y equipo (CNAE 24, 25), 2013

<sup>4</sup> Documento "Jornadas empresariales Ribera Alta"

<sup>5</sup> Estudio de competitividad del sector industrial del mecanizado en España", del Proyecto Aviva del Observatorio Industrial del Metal, 2013

tener que realizar una alta inversión de inicio que no todos los emprendedores pueden llevar a cabo.

Además, diversos expertos afirman que “se hace imprescindible la consideración de las empresas de los sectores complementarios para alargar la cadena de valor aportada a los clientes.”<sup>6</sup>. Grupo PIM ya lo hizo en 2014 y hoy, ofrece no sólo servicios de mecanizado, sino también otro tipo de servicios integrales.

---

## DEBILIDADES

En varios momentos del año, esta planta de mecanizado **se encuentra con una mayor demanda que la capacidad productiva que tiene realmente**. Para ello, y para no perder clientes con los que se pueden establecer nuevas relaciones en un futuro, se subcontrata la producción a talleres auxiliares de la zona. De media, durante este año, hablamos de un 50% de manufactura externalizada. Además de incurrir en gastos accesorios no contemplados en el momento que se presupuesta la actividad, existen numerosas ocasiones en los que, por falta de frecuencia en los trabajos y de falta de comunicación y organización, se comenten errores de calidad y de cumplimiento con los plazos establecidos.<sup>7</sup>

Además, a esto se suma la **falta de delegación** por parte de Gerencia de muchos aspectos tales como la planificación de los trabajos, la contratación del transporte... lo que conlleva, en momentos de alta producción, fallos de comunicación entre el equipo que repercuten en el cliente final. Algo que no se puede permitir PIM.

Este aspecto, común a todo el sector según un estudio realizado en 2013 que cita: “La mayoría de los directivos trabaja sin un plan estratégico y no se deja asesorar externamente. Los planes de crecimiento son en un 19% de los casos inexistentes y en muy pocos casos se plantean la cooperación o la integración como claves para el crecimiento.

A su vez, **la concentración de la cartera de clientes** también la consideramos una debilidad. Dentro del sector del mecanizado en España, el 64% de las empresas depende

---

<sup>6</sup> Op. Cit.

<sup>7</sup> Op. Cit.

de 5 o menos clientes, que mayoritariamente generan la facturación en su entorno geográfico.

En el caso de Grupo PIM y tal como ya vimos en el epígrafe del análisis de la empresa, un 57% de su facturación depende del mismo grupo, el Grupo GESTAMP.

## ANÁLISIS EXTERNO

### AMENAZAS

Las empresas de mecanizado, como la aquí analizada, suelen ser empresas muy pequeñas y poco competitivas dirigidas por empresarios que en ocasiones muestran síntomas de miopía empresarial y estancamiento.<sup>8</sup> El 78% de ellas, son micro pymes.

Una de las amenazas a las que PIM deberá hacerse frente es la falta de personal cualificado. Hoy, en España, únicamente uno de cada tres jóvenes elige la formación profesional antes que la universitaria y de éstos, sólo el 2% elige la metalurgia o la producción mecánica antes que otros estudios como la administración, o la enseñanza. El 80% de los directivos manifiestan tener problemas para encontrar personas adecuadas al perfil que necesitan.<sup>9</sup> ¿no es este mercado lo suficientemente atractivo para los jóvenes españoles?. Un reciente estudio nos lleva a esta conclusión.<sup>10</sup>

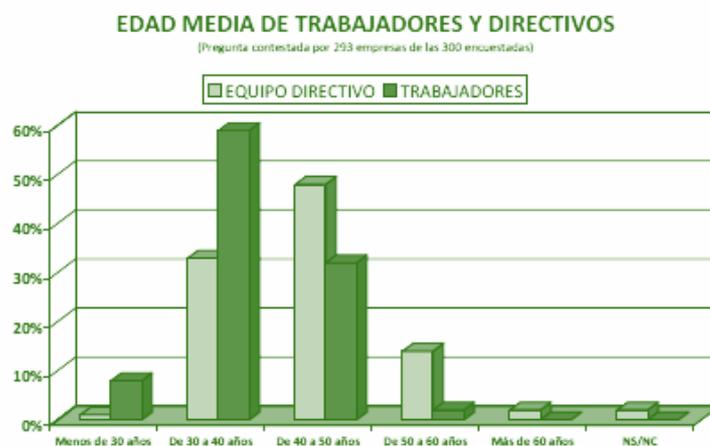


Ilustración 6

<sup>8</sup> Op. Cit.

<sup>9</sup> Op. Cit.

<sup>10</sup> Op. Cit.

David Sánchez, responsable de calidad, nos informa de que en 2014 se llegó a contratar veintiséis personas nuevas llegando la plantilla a treinta y ocho trabajadores. Finalmente su plantilla estable es de veinticinco durante el año, necesitando incorporar quince personas más.

Esta debilidad conlleva que si PIM decide apostar por un crecimiento en su actividad, deberá afianzar fuertemente a los trabajadores con los que ya cuenta y arriesgar hacia la formación de no reglada y de forma interna. Es decir, como antaño, contratar jóvenes de aprendices y formarles gracias a la experiencia que se adquiere en la fábrica día tras día.

---

## OPORTUNIDADES

A la vez que consideramos el destinar más de la mitad de la producción para el grupo GESTAMP una debilidad puesto que la dependencia de un cliente es arriesgada para el futuro de la empresa, en esta ocasión, es una relación fructífera.

PIM necesita seguir evolucionando. Desde Gerencia se lanza la pregunta ¿y si abrimos un nuevo mercado? Se hace el silencio durante unos segundos pero enseguida nos lanzamos a analizarlo. El principal Cliente de PIM, ya nombrado anteriormente, tiene presencia en México y les ofrece la participación en el proyecto. Necesitan una empresa de mecanizado en el país latino para minimizar sus costes de transporte.

En 2013, el Observatorio Industrial del Metal, realizó un Estudio sobre la competitividad en el sector del Mecanizado. Una de las conclusiones a las que llegó es que sólo el 9% de las empresas, exportan hoy más de un 50% de su producción

Surge una nueva oportunidad basada en las características que esto ofrece: **nuevos clientes, nuevos mercados con una mano de obra más asequible y el respaldo de una gran empresa que ya tiene experiencia en la internalización.**

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Subcontratación debido a mayor demanda que capacidad productiva</li> <li>- Falta de delegación</li> <li>- Alta concentración de la cartera de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Falta de personal cualificado</li> <li>-</li> </ul>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Localización estratégica</li> <li>- Tendencia creciente</li> <li>- Situación financiera estable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Internalización: nuevos clientes, nuevos mercados</li> <li>- Clientes con alta cuota de mercado</li> </ul>

**Ilustración 7**

En resumen, los ejes a trabajar del Grupo PIM resultantes del Análisis DAFO son:

- Aumento de capacidad productiva → Factor Humano
- Aumento de comunicación y delegación dentro de la plantilla
- Internalización

Ya hemos contestado a preguntas como ¿qué es lo que nos diferencia de otras entidades? ¿qué problemas nos encontramos frecuentemente? ¿somos conocidos? ¿quién hace lo mismo que nosotros y lo hace mejor?. Sus respuestas, nos han dado el análisis DAFO.

Es el turno de establecer estrategias, de reflexionar acerca de lo que nos conviene o lo que debemos hacer, aprovechando lo que ya tenemos y sabiendo qué debemos mejorar. Procedemos con el Análisis CAME.

El Análisis CAME, muy similar al DAFO, recopila a través de una matriz una serie de aspectos de la empresa en cuestión. Su nombre viene de las siglas de: “Corregir, Afrontar, Mejorar y Explotar”. Su resultado, viene dado por cuatro tipos de estrategias recopiladas en la siguiente imagen:

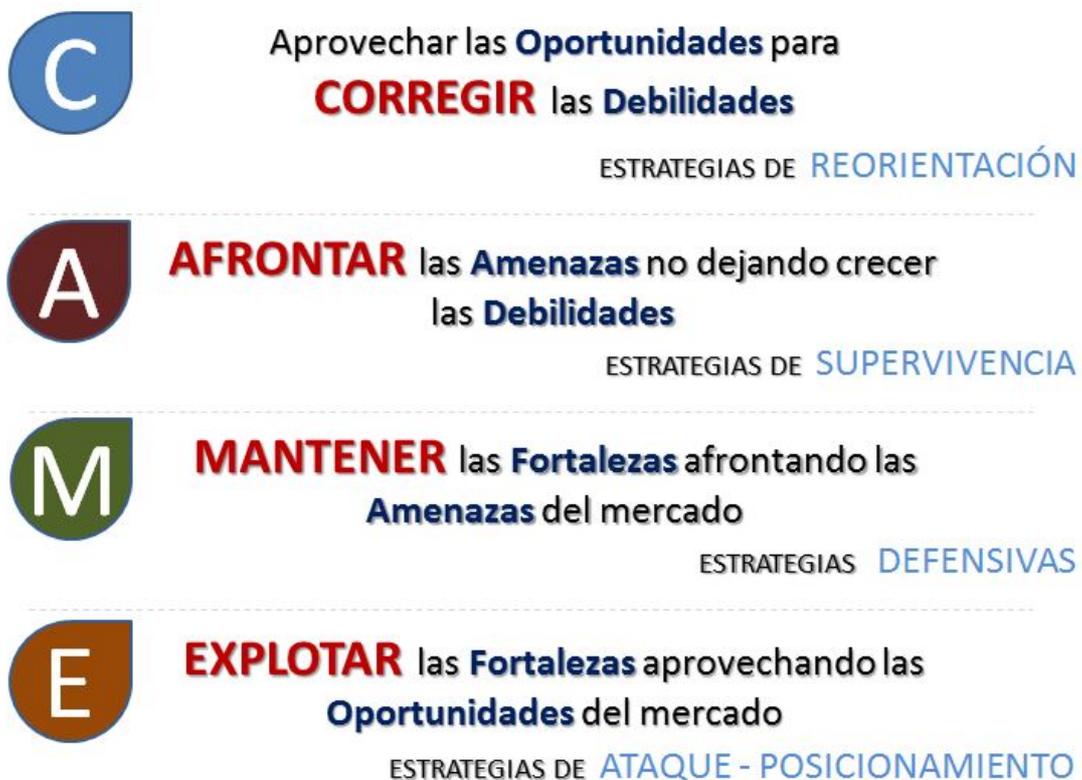


Ilustración 8

A continuación se presentan las acciones de reorientación que se proponen para corregir las debilidades mencionadas anteriormente:

Una de las mayores debilidades que tiene Grupo PIM es la necesidad de subcontratación por ello proponemos el **aumento de inversión en maquinaria**. Se trata de una estrategia que aunque solventa un problema actual, inmediato; no deja de ser una inversión hacia el futuro que este grupo desea obtener.

A su vez, en el día a día muchas de las dificultades que el equipo se encuentra están basadas en la falta de comunicación. Existe una posición muy fuerte, la de gerencia, que abarca prácticamente todos los departamentos que hoy conocería una empresa. Eso hace que el funcionamiento sea tan centralizado que se falle en los pequeños detalles (contratar un transporte, comprar material, saber priorizar entre los clientes...). Se propone **realizar un organigrama más descentralizado**, de forma que cada uno de los integrantes de la empresa sepa cuál es su papel en la organización y quién es su superior y su(s) subordinado(s). Como consejo a la gerencia, se plantea la opción de que realice  **cursos de Management Directivo** para complementar con su formación.

Esta estrategia es revisable. Si una vez puesta en marcha, no ha sido del todo satisfactoria, quizá es momento de realizar un movimiento disruptivo y romper con la estructura que conoce PIM hoy y, ¿por qué no? Dar aire nuevo al equipo con estructuras más novedosas.

Cómo última estrategia de reorientación, el pilar más importante de una empresa, sus clientes. La imperativa necesidad de búsqueda de nuevos clientes es quizás, la estrategia más necesaria a llevar a cabo por PIM. La concentración de su cartera puede beneficiarle hoy, pero ¿qué depara el futuro?. Por ello, exponemos dos vertientes: la **búsqueda de nuevos clientes**, a través de colaboraciones con OPEL y asociados o de mejoras en la web; y de comenzar una **relación de Comakership con su principal cliente GESTAMP**. Esta nueva asociación entre proveedor y cliente sirve *“para enfocarse fuertemente en todo lo atinente al co-desarrollo, el co-diseño, la co-mejora y la co-gestión. Lo cual lleva a dichas empresas (proveedor-cliente) a una vía de progreso común absolutamente inseparable.”*<sup>11</sup> Con esta estrategia se trabajarán ramas como el control de

---

<sup>11</sup> <http://www.gestiopolis.com/comakership-en-aprovisionamiento-y-gestion-de-proveedores/>

calidad, la cadena de valor, la Gestión Total de Fabricación... pero lo más importante es que ambas partes serán partícipes de los proyectos por lo que la gestión del tiempo será el elemento clave. *“Acortando los plazos de planificación en el ciclo de desarrollo del producto, ajustando los tiempos en el proceso de fabricación; administrando el tiempo del mismo modo que la mayoría de las empresas gestionan los costes, la calidad o el inventario.”*<sup>12</sup>

## AFRONTAR AMENAZAS

Continuamos con las estrategias para afrontar las amenazas del grupo.

Si elaboramos una visión rápida y general de cuáles son estas amenazas, vemos que todas están relacionadas con el trabajador como persona. Ya vimos en el DAFO cuál era la situación del mercado laboral y también el futuro que deparaba a este sector con los jóvenes que elegían este oficio hoy en día. Por ello, dos propuestas: **apostar por la formación y trabajar la captación de personal en otras empresas y la retención de sus propios trabajadores.**

La primera se desarrollaría con colaboraciones con grados medios y superiores a través de prácticas curriculares remuneradas. Además de realizar una acción que beneficia a los jóvenes aragoneses, sus contratos cuentan con bonificaciones a la Seguridad Social por lo que también como empresa, se gana. La provincia de Zaragoza cuenta con cuatro centros que forman en Grado Superior de Programación de la Producción en Fabricación Mecánica y otros seis que imparten el Grado Medio de Mecanizado.

<sup>13</sup>La segunda, a través de incentivos salariales o beneficios sociales. Los incentivos serían para el 100% de la plantilla del grupo y constarían de una parte fija y otra variable. Ésta última dependiendo de si hay crecimiento en la cifra de negocios respecto al año anterior, por ejemplo. Además, para fidelizar a los mejores por su desempeño, se valorarían

---

<sup>12</sup> Op. Cit.

<sup>13</sup> <http://www.20minutos.es/noticia/2185322/0/consejo-de-ministros/contratacion-jovenes/bonificacion/>

aspectos como la calidad de su trabajo, la adaptación a nuevas tecnologías, la actitud antes los cambios...

Por otro lado, la potenciación de la formación entre la plantilla, algo que los jóvenes de hoy en día valoran, es un beneficio social que puede poner en marcha. La oferta de los cursos de la Fundación Tripartita o del Inaem pueden ser atractivos. También, el abono de la comida cuando la plantilla trabaja en horario diurno es un detalle que valoran mucho ya que así no tienen que desplazarse hasta sus casas, que algunos tienen en Zaragoza (a 30 km).

Esta última, también sería una estrategia defensiva puesto que la imagen de marca que ha conseguido con el paso de los años es mérito de su plantilla, la cual alguna lleva desde la apertura de la fábrica. Este buen saber hacer no deja de ser una fortaleza de la cual PIM no puede deshacerse.

## MANTENER FORTALEZAS

La estrategia defensiva para mantener las fortalezas pero también afrontando las amenazas está desarrollada a continuación:

Grupo PIM goza de estabilidad económica, sus ratios de solvencia indica estabilidad por lo que necesita mantener esta situación como una de sus fortalezas. Para ello, la **contratación de un Controller** para el departamento de Administración sería muy recomendable.

Sería quien controlaría la gestión económica y financiera de la empresa. Siendo responsable de supervisar las cuentas y vigilar que no se realicen movimientos financieros extraños.

## EXPLOTAR OPORTUNIDADES

Por último, las estrategias de Ataque para explotar las oportunidades del mercado:

En su caso, muy clara: la internacionalización. PIM decide subirse al barco de las 60.000 empresas de media al año que continúan su andadura en el exterior.<sup>14</sup> Se debería **plantear un retroplanning que abarque todo el proceso de Internacionalización**: desde documentación necesaria, viajes para conocer el territorio (ayudados de la Cámara de Comercio de Zaragoza por ejemplo), búsqueda de medios físicos, contratación del equipo, formación de éste...

## SÍNTESIS



Ilustración 9

<sup>14</sup> <http://www.abc.es/economia/20140706/abci-pymes-reto-extranjero-201407041900.html>

Antes de seguir con la elaboración del mapa estratégico, debemos realizarnos una pregunta clave: ¿para qué existe esta empresa? La respuesta, es lo que en el ámbito empresarial llamamos **Misión**. Define el negocio al que se dedica la organización. Básicamente, su razón de ser.

En el caso de PIM es: *“Aumentar la rentabilidad, mejorando la calidad, disponibilidad y efectividad de los servicios ofrecidos a nuestros clientes a nivel mundial, con visión en los procesos de la cadena de valor, y los productos correspondientes”*

Además, debemos conocer también cuál es la **Visión** de PIM. Este término se refiere “al camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”<sup>15</sup>

*“Conseguir desde una gestión integrada de todos los procesos de la organización, la satisfacción de nuestros clientes proporcionándoles soluciones completas a sus necesidades”*, es la visión de esta empresa.

Por último, los valores de una organización son los pilares más importantes de cualquier empresa. Éstos permiten que sus integrantes interactúen de manera armónica. Influyen en su formación y desarrollo como personas, y facilitan alcanzar objetivos que no serían posibles de manera individual.

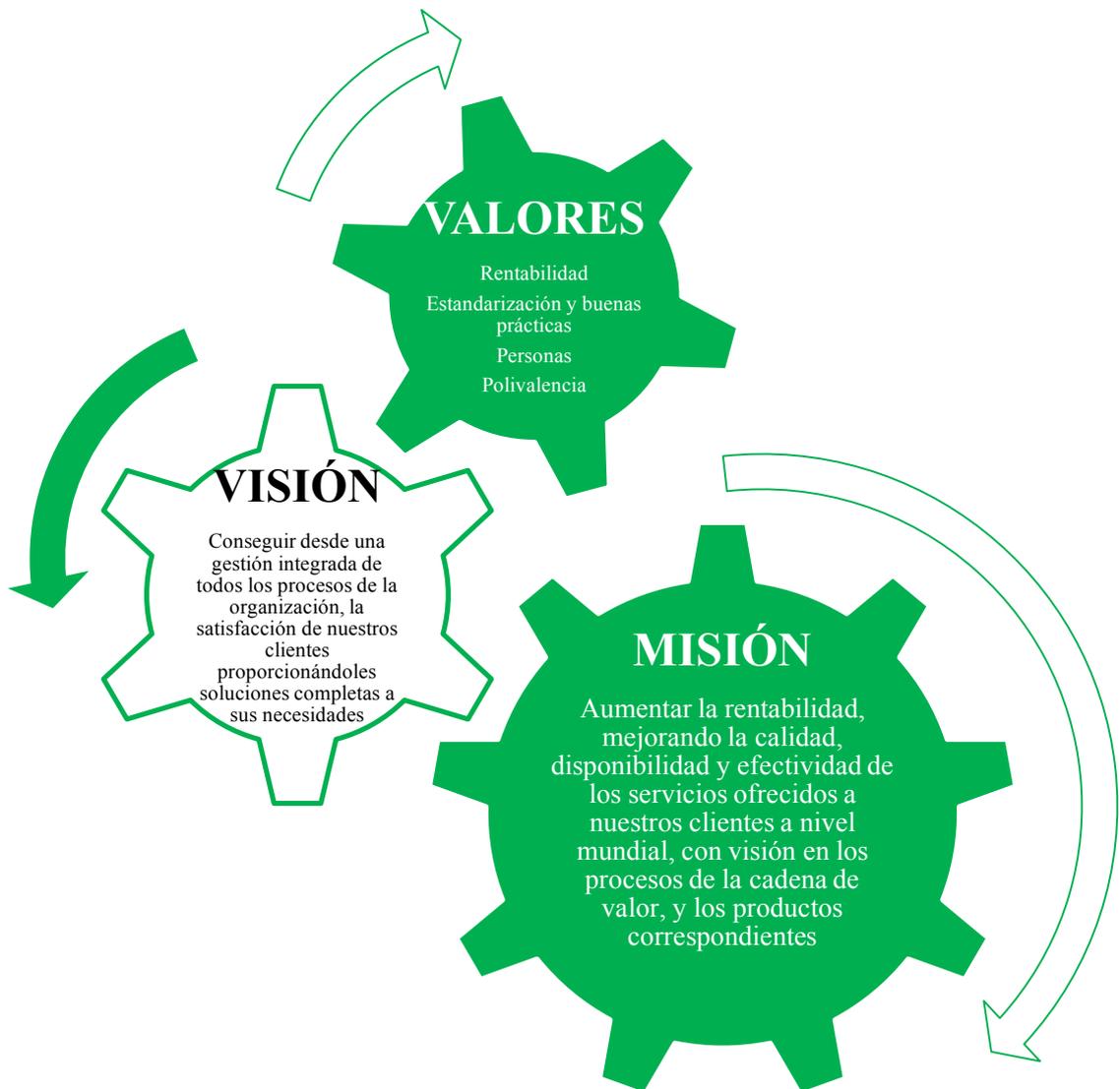
Para PIM, son: *rentabilidad, estandarización y buenas prácticas, personas, polivalencia.*

Pasamos a detallarlos:

- Máxima eficiencia y mínimo gasto a través de la optimización de diseños y procesos.
- Estandarización y buenas prácticas: adecuación y revisión constante de los estándares de seguridad, calidad y medioambiente.
- Personas: fomento del desarrollo vocacional con formación continua, responsabilidad social y trabajo orientado a la excelencia, flexibilidad y disponibilidad.
- Polivalencia de las tecnologías existentes, y seguimiento e incorporación de las nuevas tendencias a escala global.

---

<sup>15</sup> Fleitman Jack, “Negocios Exitosos”, McGraw Hill, 2000



**Ilustración 10**

Una vez establecido el marco de voluntad de la empresa, tanto en el presente, como en el futuro, más los dos análisis realizados anteriormente, podemos dar paso a la elaboración del plan estratégico para Grupo PIM.

Ya hemos analizado nuestros puntos más débiles y más fuertes. Sabemos qué queremos mejorar y qué queremos mantener. Por ello, es la hora de dar forma a nuestro mapa estratégico.

Este mapa está formado por cuatro perspectivas: aprendizaje, procesos internos, clientes y área financiera.

A continuación se detalla en qué consiste cada una:

- **Perspectiva Financiera:** ¿qué objetivos debemos conseguir para satisfacer a los accionistas? Aquí definiremos los objetivos financieros de la empresa, con un “tándem” entre estrategias de crecimiento (largo plazo) y estrategias de productividad (corto plazo).
- **Perspectiva del Cliente:** queremos conseguir los objetivos financieros pero gracias a la satisfacción de nuestros clientes, precisando para quienes actuamos y dónde.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** ¿cuáles son los procesos que debemos mantener y cuáles cambiar o mejorar? En PIM queremos realizar un trabajo excelente a través de clientes satisfechos y una cuenta rentable que nos permita seguir creciendo.
- **Perspectiva de Aprendizaje:** complementa a la anterior perspectiva, definiendo qué herramientas se necesitan para lograr el éxito en los procesos llevados a cabo por la empresa.

El Balance Scorecard (BSC) otorga en un solo vistazo las piezas clave en la estrategia principal de la empresa. Los puntos calientes donde debemos trabajar fuertemente para llevar a la empresa a su último objetivo.

A continuación analizamos más en detalle cada perspectiva y cuáles son estos ejes en los que nos apoyaremos, así como los indicadores que nos permitirán analizar su desarrollo.

El objetivo último de cualquier empresa con ánimo de lucro es la maximización de la creación de valor para el accionista. Este valor puede traducirse en mayor beneficio o en menor coste.

Pero para encaminarnos hacia ese objetivo, PIM debe decidir qué estrategia financiera quiere llevar a cabo. En relación con el ciclo de vida del negocio, existen tres:

- Estrategia de Crecimiento (Expansión)
- Estrategia de Mantenimiento (Sostenibilidad)
- Estrategia de Madurez (Recolección)

Después del análisis realizado, Grupo PIM desea llevar a cabo una estrategia de Crecimiento. Para ello, sus objetivos principales serán el aumento de la cifra de negocios, de la rentabilidad y la disminución de los costes.

¿Qué es lo que va a hacer nuestra empresa para conseguirlo?

- Aumentar la captación de clientes: necesita diversificar su cartera de clientes y de esta forma, ataca esa debilidad y además, consigue mayor facturación, lo que se traduce en flujo de caja positivo que a su vez le permite seguir invirtiendo.
- La retención de nuestro cliente principal es un objetivo que aunque parezca asimilado, es necesario recalcar en este mapa estratégico. Y no sólo el mantenimiento de la producción que hoy nos contrata sino el aumento porcentual de estos trabajos.
- Aumentar la producción por empleado: La inversión en maquinaria no sólo es una vía sino que en un taller de mecanizado como el nuestro, necesitamos fomentar la filosofía Kaizen en busca de aquellos desperdicios que podemos eliminar en nuestro día a día que nos permitan ser más eficientes y por tanto, no reducir costes de personal sino aumentar la producción sin llegar a subcontratar tanto como hacemos hoy.
- Mejor uso de los Activos: Hoy nuestra maquinaria no está al 100% de su funcionamiento lo que nos hace perder horas productivas en el turno de noche donde sólo trabaja la mitad de la plantilla. Con una contratación de personal

cualificado para cubrir dichas horas, generaríamos valor sin aumentar nuestros costes fijos.

Proponemos entonces los siguientes indicadores para medir esta perspectiva:

- % Incremento de la Cifra de Negocio
- % Ingresos procedentes de clientes nuevos
- % Aumento de producción por empleado
- % Disminución del Coste concurrido por cada pieza realizada

Con ello, no sólo conseguiremos llevar a cabo la estrategia financiera de la empresa y maximizaremos el valor para el accionista sino que lo fidelizaremos.

## PERSPECTIVA DE CLIENTES

Para determinar los objetivos estratégicos en base a esta perspectiva, es necesario citar a Kaplan y Norton quienes escribieron sobre la proposición de valor al cliente, citando: “La proposición de valor define la estrategia para el cliente describiendo una combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece a los clientes que tiene en su objetivo.”<sup>16</sup> Como todo ello depende de la expectativa del cliente, es importante “conocer, satisfacer y superar el valor aportado a los clientes”.

Al igual que nos ocurría en el punto anterior, en este nuestro objetivo principal será la generación de Valor para el Cliente: Satisfacerlo y Fidelizarlo.

Tenemos tres caminos para llegar a esa generación:

- Estrategia de Liderazgo de Producto
- Estrategia de Intimidad con la Clientela
- Estrategia de Excelencia Operativa

Grupo PIM pondrá en marcha una estrategia de Intimidad donde forjará vínculos con el cliente para proporcionarle lo que necesita, cuándo lo necesita. Ofreceremos la mejor

---

<sup>16</sup> <http://www.monografias.com/trabajos94/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion.shtml>

solución integral no sólo a nuestro principal cliente sino a todos aquellos que vayamos consiguiendo, independientemente de la antigüedad en nuestra cartera.

¿Con qué elementos vamos a contar para llevar a cabo esta estrategia?

- La relación que mantenemos con el cliente: tiempos de respuesta, organización del transporte, cumplimiento de plazos, la calidad del producto...
- La imagen de marca que tenemos como empresa: debe ser de confianza. Debemos crear en nuestros clientes lealtad a la marca PIM.

¿Y qué vamos a ofrecer a nuestros nuevos clientes? Una oferta mejor que la de los competidores de la zona, con precios bajos, con cero defectos y flexible adaptada a sus necesidades.

Gracias a esto, conseguiremos los objetivos que aquí nos marcamos:

- Ser líderes en la zona Norte de España gracias a un aumento de clientes derivado de nuestra popularidad al trabajar con un gran cliente.
- Mantenimiento de nuestro principal cliente convirtiéndose en cliente estratégico de las tres empresas del grupo. Lo trabajaremos gracias a la calidad de nuestros productos ya que por el tipo de mercado es nuestra mejor virtud ante otras empresas similares a la nuestra: cero errores y siempre en el plazo acordado.
- Aumento de la actividad de las dos empresas que ofertan servicios dentro del grupo para poder trabajar con una solución integral en todos los sentidos.
- Abrir una delegación en México gracias al aval en confianza que nos da nuestro cliente. De esta forma nuestra imagen de marca traspasa fronteras y comienza con la internacionalización.
- La calidad es un proceso clave en nuestra cadena de suministro: inversión y formación de los equipos para no tener incidencias en ninguno de nuestros trabajos.

Para ello, mediremos estos indicadores:

- % Crecimiento de la cuota de mercado
- % Ingresos derivados de nuevos clientes
- % Lealtad del cliente
- % Ingresos de nuevas zonas geográficas
- % Incidencias de calidad

- % Ingresos por servicios secundarios

## PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Es la perspectiva más relacionada con la Cadena de Valor de una empresa. Aquí converge lo visto anteriormente en las perspectivas externas: financiera y clientes porque es aquí donde se decide el camino a seguir para alcanzar las propuestas anteriormente vistas.

Antes, vamos a introducir algo de teoría para entender bien este concepto: Cadena de Valor.

Fue Porter quien introdujo la idea en su libro “Ventaja Competitiva”: La cadena de valor es una forma de analizar la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva. Por tanto, está conformada por las actividades que generan valor y los márgenes que éstas aportan (el valor íntegro obtenido menos los costes incurridos en cada actividad).

La cadena de valor se divide en dos partes:

- Actividades Primarias: son aquellas que componen el proceso productivo. A su vez se dividen en Procesos de Innovación, Procesos Operativos y Servicios de Venta.
- Actividades de Apoyo: son el complemento de las anteriores, es decir la infraestructura de la empresa (RRHH, aprovisionamientos, I+D...)

En la anterior perspectiva hemos elegido qué estrategia llevaría a cabo PIM y hemos elegido Intimidad con la Clientela con el objetivo de establecer relaciones de confianza con nuestros clientes. Por tanto, ahora, los procesos de relación y conocimiento de los clientes se convierten en las claves de la Cadena de Valor.

Nuestra Cadena debe centrarse en los Servicios de Venta, con una atención especial posterior a todo aquello que producimos en nuestra empresa, siendo ágiles con las partes de Calidad y Entregas. Debemos ser excelentes en el servicio: antes, durante y después.

Para ello, nuestros objetivos serán:

- Desarrollo de Soluciones: cada producto es único por lo que debemos ofrecer diferentes opciones y sobre todo, ser flexibles con lo que nuestros clientes necesitan.
- Aumento de la oferta de servicios : Hoy ya ofrecemos un servicio de mantenimiento, pero por qué no contar con un transporte propio para que no sea el cliente quien tenga que encargarlo, o adoptar el proceso de montaje algo que hoy hace el cliente en su planta...
- Medios productivos actualizados: Invertir periódicamente en tener la mejor y más innovadora tecnología entre nuestros equipos para poder ofertar nuevos servicios (máquinas de impresión en 3D)

Los indicadores, por tanto, serían:

- % Productos realizados acorde con las peticiones del cliente
- % Tiempos de respuesta
- % Aumento de servicios ofertados
- Alianzas con empresas de servicios (transporte, materiales...)
- % Inversión en Tecnología

## PERSPECTIVA FORMACIÓN Y CRECIMIENTO

En esta última perspectiva observaremos la cultura organizativa y decidiremos en base a ella.

Grupo PIM no destaca por un fuerte valor humano. De hecho, es una de sus asignaturas pendientes y por eso esta perspectiva es tan importante para esta empresa ya que no tiene gran capacidad de adaptación fuera de su saber hacer.

Para comenzar a trabajar sobre una estrategia, debemos considerar una serie de aspectos clave de los que, mas tarde, saldrán los indicadores a trabajar en el mapa estratégico:

- Tecnología y Sistemas de Información: ¿cómo podemos transmitir mejor la información? ¿con qué apoyo tecnológico contamos?
- Relaciones-Alianzas: ¿cómo es nuestra relación con proveedores y clientes? ¿podemos realizar alguna colaboración win-win?

- Recursos Humanos: relacionado con las capacidades, habilidades y conocimientos de los trabajadores, ¿cómo podemos mejorar lo que hoy ya existe?

### **TECNOLOGÍA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN**

- Desarrollo de la Web: la mejora de la página de Internet de Grupo PIM es vital para desarrollar toda la estrategia que aquí estamos escribiendo.
- Aumento de inversión en tecnología: por ejemplo, implantando los Sistemas ERP (Son unos sistemas de información que permiten automatizar algunos de los procesos de la empresa optimizándolos y permitiendo que la información sea más accesible.)

### **RELACIONES-ALIANZAS**

- Alianza estratégica con proveedores: La fundición es el paso anterior a nuestro taller de mecanizado por lo que podemos crear una alianza con ellos en base a transporte, calidad...
- Alianza con GESTAMP para internacionalización en México.

### **RECURSOS HUMANOS**

- Formación: alianzas con servicios públicos o escuelas superiores para beneficios en formación para los empleados ya que de esta forma, será mucho más fácil el adquirir nuevos procesos o nueva tecnología.
- Incentivos salariales: redacción de objetivos individuales a algunos colaboradores responsabilizados en áreas en concreto.
- Encuesta de Satisfacción: realización de una encuesta entre los empleados para conocer qué es aquello que les preocupa y de esta forma, desde dirección, poner planes de acción y trabajar en un clima laboral mucho más positivo.
- Delegación: como vimos en el análisis, el gerente de PIM tiene funciones que serían fáciles de delegar a otros colaboradores para que él pueda dedicar más tiempo en objetivos largoplazistas.

Los indicadores que reflejaremos en nuestro mapa estratégico son:

### Tecnología y Sistemas de Información:

- Aumento de visitas a la Web
- % de información compartida en la Web
- Aumento de mejora en extracción de datos
- Nivel de inversión en IT

### Relaciones – Alianzas:

- % Satisfacción de los proveedores
- Número de incidentes por año y por proveedor
- Inversión conjunta en proceso de Internacionalización
- Aumento de nuevos clientes en México

### Recursos Humanos:

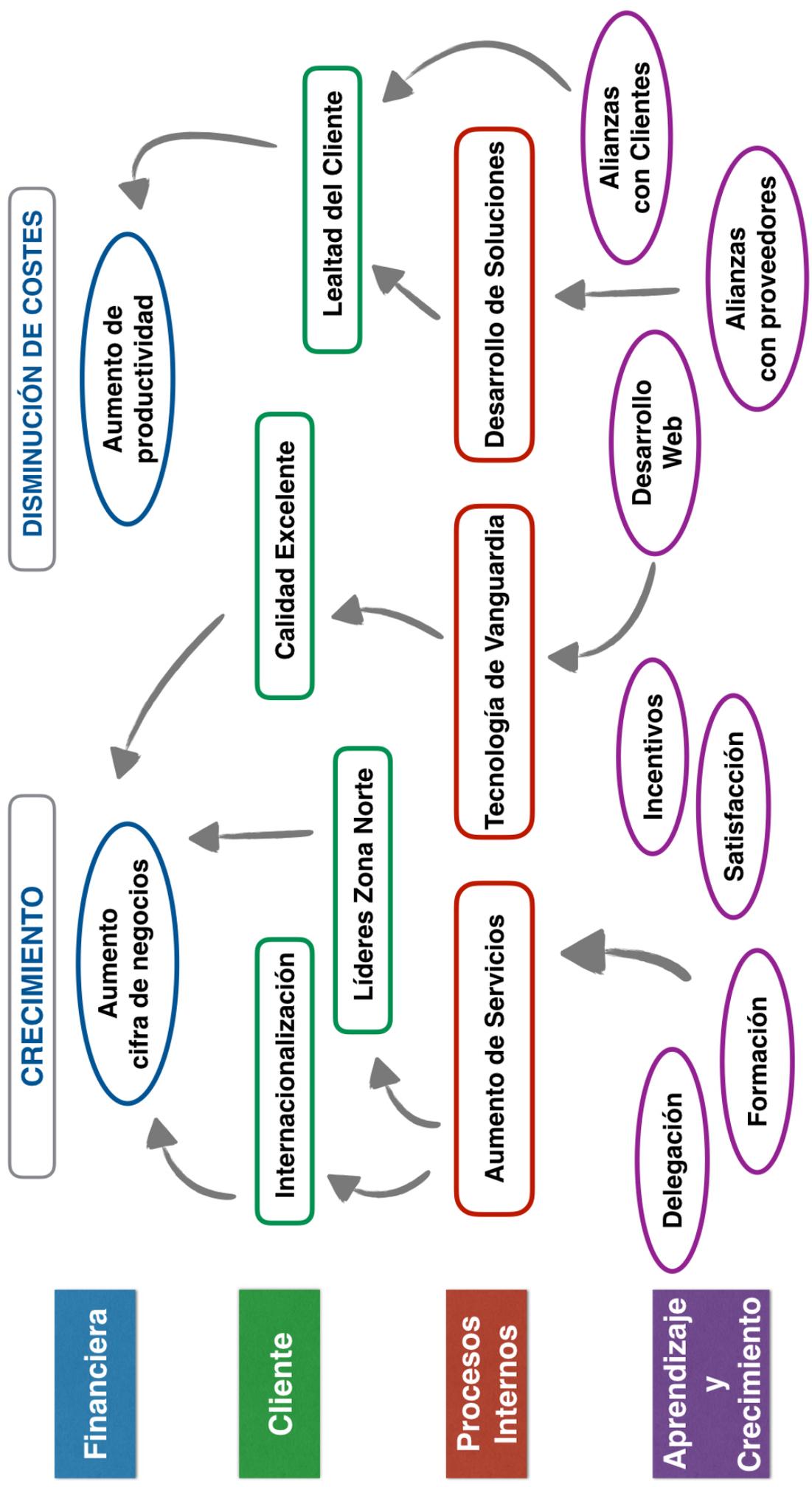
- Inversión en Formación
- Importe incentivos / Gastos de personal
- Crecimiento de retribución anual por empleado
- Grado de Satisfacción de los empleados
- Nivel de delegación en puestos de responsabilidad

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR
FINANCIERA	Aumento de la cifra de negocios	% Incremento de la Cifra de Negocio
		% Ingresos procedentes de clientes nuevos
	Mejora productividad	% Aumento de producción por empleado
		% Disminución del Coste incurrido por cada pieza realizada
DE CLIENTES	Líderes en la Zona Norte de España	% Crecimiento de la cuota de mercado
		% Ingresos derivados de nuevos clientes
	Retención de clientes	% Lealtad del cliente
	Internacionalización	% Ingresos de nuevas zonas geográficas
	Calidad excelente	% Incidencias de calidad
	Potenciación de otros servicios	% Ingresos de servicios secundarios
PROCESOS INTERNOS	Desarrollo de Soluciones	% Productos realizados acorde con las peticiones del cliente
		% Tiempos de respuesta
	Aumento de servicios	Alianzas con empresas de servicios
		% Aumento de servicios ofertados
Tecnología de vanguardia	% Inversión en Tecnología	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Desarrollo de la Web	Aumento de las visitas a la web
		% Información compartida en la web

<b>Inversión en tecnología</b>	Implantación Sistemas ERP (mejora extracción de datos)
	Nivel de inversión en IT
<b>Alianza con proveedores</b>	% Satisfacción proveedores
	Número de incidentes por año y por proveedor
<b>Alianza con GESTAMP</b>	Inversión conjunta en internacionalización
	Aumento de nuevos clientes en México
<b>Formación</b>	Aumento inversión en formación
<b>Incentivos Salariales</b>	Importe incentivos/gastos de personal
	Crecimiento de retribución anual por empleado
<b>Delegación</b>	Nivel de delegación en puestos de responsabilidad
<b>Satisfacción del trabajador</b>	% Satisfacción de los empleados

Ilustración 11

A continuación, el mapa estratégico definitivo para Grupo PIM:



## CONCLUSIONES

Al inicio del trabajo, comentamos que el objetivo principal de éste, era ayudar a Grupo PIM a decidir su plan estratégico y sobre todo, a hacerle sencilla su consecución. Por ello, utilizábamos la herramienta del Cuadro de Mando Integral.

Una vez analizada la empresa, decididas las líneas estratégicas a seguir, podemos concluir con que Grupo PIM es una compañía en la línea de salida hacia un mayor crecimiento. Ha conseguido asentar bases en el mercado, ganar una imagen de marca y otorgar una calidad aceptable a la media de sus trabajos. Pero tiene ahora mismo la pelota en su tejado para poder dar el salto y en unos años, codearse con las grandes industrias.

Tiene la oportunidad de internacionalización, además de la mano de su principal cliente. Tiene la oportunidad de garantizar una nueva estructura humana en la empresa y además, de que sus colaboradores la reciban en buena dinámica si además, se le suma incentivos tanto en formación como en responsabilidad.

Debe aprovechar la situación de su mercado, tanto el local como el nacional. Pudiéndose situarse como líder de su zona si dedica mayores recursos a la buena fidelización, a través de la calidad excelente y de unas beneficiosas alianzas con proveedores y clientes.

Visto así, tiene todo a favor y es lo que hemos intentado transmitirle a través de este trabajo. Que analizando la situación, tiene muchas probabilidades de tener éxito. Pero, lo necesario, es que haya actitud y predisposición a ello, sobre todo al cambio.

Hoy, los líderes de las empresas tienden a olvidar de que es en la raíz donde está el camino: ¿por qué constituí esta empresa? ¿qué sueños tenía? Olvidarse del largo plazo es fácil si diriges una empresa que da resultados, está saneada y no tiene problemas internos. Pero en la actualidad, necesitamos empresas que se adapten, que mejoren continuamente y que quieran hacer de este, un mundo mejor.

Es cierto que la herramienta del Cuadro de Mando Integral te permite obtener la foto del camino a seguir, pero ¿tenemos el coraje necesario para dar el primer paso?

## BIBLIOGRAFÍA

- KAPLAN y NORTON, 1992, “*The Balanced Scorecard: Measures that drive performance*”, Harvard Business School Pres
- LOPEZ VIÑEGLA, ALFONSO, 1998, “*El cuadro de Mando Integral y los sistemas de información para la gestión empresarial*”, Aeca
- PORTER, MICHAEL, 2000, “*Ventaja Competitiva*”, Alay Ediciones
- “*Estudio de competitividad del sector industrial del mecanizado en España*”, del Proyecto Aviva del Observatorio Industrial del Metal, 2013
- FLEITMAN, JACK, 2000, “*Negocios Exitosos*”, McGraw Hill

## WEBGRAFÍA

- <http://cuadrodemandobsc.wordpress.com>
- <http://papelesdeinteligencia.com/que-es-un-cuadro-de-mando/>
- [http://www.eoi.es/wiki/index.php/La\\_historia\\_del\\_Balanced\\_Scorecard\\_en\\_Finanza\\_s](http://www.eoi.es/wiki/index.php/La_historia_del_Balanced_Scorecard_en_Finanza_s)
- [www.ine.es](http://www.ine.es)
- <http://www.gestiopolis.com/comakership-en-aprovisionamiento-y-gestion-de-proveedores/>
- <http://www.20minutos.es/noticia/2185322/0/consejo-de-ministros/contratacion-jovenes/bonificacion/>
- <http://www.abc.es/economia/20140706/abci-pymes-reto-extranjero-201407041900.html/>
- <http://www.monografias.com/trabajos94/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion/mapas-estrategicos-bsc-modelos-aplicacion.shtml/>

## APÉNDICE GRÁFICO

Ilustración 1 .....	5
Ilustración 2 .....	6
Ilustración 3 .....	8
Ilustración 4 .....	10
Ilustración 5 .....	12
Ilustración 6 .....	14
Ilustración 7 .....	16
Ilustración 8 .....	17
Ilustración 9 .....	21
Ilustración 9 .....	23

Todas las ilustraciones tienen su origen en Fuente Propia excepto la número 8. La bibliografía de esta imagen es: [cuadrodemandobsc.wordpress.com](http://cuadrodemandobsc.wordpress.com)

