



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del cuadro de mando integral para
Talleres Alquezar

Autor/es

Dª Cristina Fuertes Alcalá

Director/es

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza
Año 2016

Aplicación del cuadro de mando integral para Talleres Alquezar

Application of Balanced Scorecard for Talleres Alquezar

Autor/Writer

**Dª Cristina Fuertes
Alcalá**

Director / Director

**Dr. D. Alfonso López
Viñegla**

Grado en Finanzas y Contabilidad

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de
Zaragoza

Resumen: En este proyecto, he intentado explicar cómo a través del Cuadro de Mando Integral y sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), la compañía logra su misión. La base de estas perspectivas es la de aprendizaje y crecimiento y sirve como de base para conseguir las siguientes perspectivas. Para cada una de las perspectivas se han planteado estrategias, indicadores y acciones específicas para llevarlas a cabo. Antes de todo esto, se hará un análisis DAFO que nos hará conocer los puntos débiles y fuertes a nivel interno, como oportunidades y amenazas de la empresa a nivel externo. Y después un análisis CAME.

Abstract: In this project, I have tried to explain how though the tool The Balanced Scorecard and it's four perspectives (financial, customer, internal processes and learning and growth), the company achieves its mission. The basis of this is the learning and growth perspective and it serves to achieve the following. For each of the perspectives strategies, indicators and specific actions will be made. Before this, a SWOT analysis will be done to know the weaknesses and strengths internally, and opportunities and threats on an external level. And also a CAME analysis will be do.

Agradecimientos del autor: Quisiera agradecer a varias personas la ayuda que me han prestado durante la realización de este proyecto.

En primer lugar, a Alfonso López, por haber confiado en mí en todo momento para la realización de este proyecto, y además por su ayuda y enseñanzas, sin las cuales hubiera sido muy difícil la realización del trabajo. Dispuesto en todo momento a dedicarme su tiempo y sus conocimientos.

También agradecer a todos los profesores que nos han enseñado durante estos cuatro años, tanto a nivel educativo como personal.

A mis amigos de la universidad, porque me han hecho pasar una etapa de mi vida increíble. Hemos pasado por momentos difíciles, divertidos y sin ninguna duda, inolvidables. Por todos los momentos que hemos vivido y los que están por llegar, gracias.

A mis amigos y toda esa gente de aquí y de allá, con la que he trabajado o con la que he compartido tantos momentos de mi vida, gracias por soportarme.

A Jorge y su familia por todo su apoyo.

Por último, y no menos importante, quiero agradecer a toda mi familia, en especial a mis padres y mis abuelos, por darme todo lo que necesito, seguir mimándome y apoyándome cada día, y sobre todo, por todo su apoyo en cada proyecto que emprendo. Por su confianza ciega. Sin vosotros nada de esto hubiera sido posible.

Gracias a todos por haberme permitido cumplir mi objetivo de ser Graduada en Finanzas y Contabilidad.

Contenido

1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1. METODOLOGIA Y HERRAMIENTAS	7
1.1.1. Fuentes primarias.....	9
1.1.2. Fuentes secundarias	9
2. ANALISIS DE TALLERES ALQUEZAR	10
2.1. TALLERES ALQUEZAR.....	10
2.1.1. Descripción de la empresa.....	10
2.1.2. Equipo de la empresa.....	10
2.1.3. Clientes principales.....	11
2.1.4. Perfil estratégico	12
2.1.4.1 Área comercial.....	12
2.1.4.2 Área de producción.....	12
2.1.4.3 Área financiera	12
2.1.4.4 Área tecnológica	13
2.1.4.5 Área de recursos humanos	13
2.1.4.6 Área de dirección y organización	13
2.1.4.7 Perfil estratégico de la empresa. Gráfico.....	14
2.2. ANALISIS DAFO	15
2.2.1. Análisis Interno.....	15
2.2.1.1 Puntos fuertes	15
2.2.1.2 Puntos débiles	16
2.2.2. Análisis externo	16
2.2.2.1 Oportunidades.....	16
2.2.2.2 Amenazas.....	17
2.3. ANALISIS CAME	18
2.3.1. Corregir las debilidades	19
2.3.2. Afrontar las amenazas	19
2.3.3. Mantener las fortalezas	20
2.3.4. Explotar las oportunidades	20
2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	20
3. MAPA ESTRATEGICO DE TALLERES ALQUEZAR	23
3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	23
3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTE.....	25
3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	28
3.3.1. Cadena de valor	28
3.3.1.1 Eslabones primarios.....	29
3.3.1.2 Eslabones apoyo	30
3.3.2. Indicadores.....	30
3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	30
3.4.1. Tecnología	31
3.4.2. Recursos humanos	31
3.4.2.1 La satisfacción del empleado.....	32
3.4.2.2 La retención del empleado.....	32
3.4.2.3 La productividad del empleado	32
3.4.3. Relaciones u alianzas.....	33
3.5. MAPA ESTRATEGICO	34
3.6. ACCIONES Y CONSECUENCIA ECONOMICA PLANTEADA PARA CADA INDICADOR	37
3.6.1. Perspectiva financiera.....	37

3.6.2. Perspectiva de clientes.....	38
3.6.3. Perspectiva de procesos internos	38
3.6.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	39
4. CONCLUSIONES.....	40
5. BIBLIOGRAFIA	42
I. ANEXOS.....	43

Ilustración 1.1. Cuadro de mando integral	7
Ilustración 1.2. Esquema organizativo del proyecto.....	8
Ilustración 2.1. Organigrama de Talleres Alquezar.....	11
Ilustración 2.2. Perfil estratégico de Talleres Alquezar.....	14
Ilustración 2.3. Análisis CAME	19
Ilustración 2.4. Misión, visión y valores de Talleres Alquezar	22
Ilustración 3.1. Perspectiva financiera.....	23
Ilustración 3.2. Perspectiva financiera Talleres Alquezar	24
Ilustración 3.3. Perspectiva cliente	26
Ilustración 3.4. Perspectiva cliente de Talleres Alquezar.....	27
Ilustración 3.5. Cadena de valor de Porter.....	28
Ilustración 3.6. Cadena de valor de P. Eiglier y E. Langeard.....	29
Ilustración 3.7. Dimensiones de recursos humanos.....	32
Ilustración 3.8. Mapa estratégico de Talleres Alquezar	35
Ilustración 3.9. Mapa estratégico de Talleres Alquezar con líneas de actuación	37

Tabla 2.1. Matriz DAFO.....	18
Tabla 3.1. Indicadores perspectiva financiera	25
Tabla 3.2. Indicadores perspectiva cliente.....	28
Tabla 3.3. Indicadores perspectiva procesos internos	30
Tabla 3.4. Indicadores tecnológicos	31
Tabla 3.5. Indicadores de recursos humanos.....	33
Tabla 3.6. Indicadores de relaciones u alianzas.....	33
Tabla 3.7. Objetivos, indicadores y deseos del mapa estratégico de Talleres	
Alquezar.....	34

1. INTRODUCCIÓN

1.1. METODOLOGIA Y HERRAMIENTAS

A lo largo de este trabajo de fin de grado se realizará un estudio del diseño e implantación del Cuadro de Mando Integral.

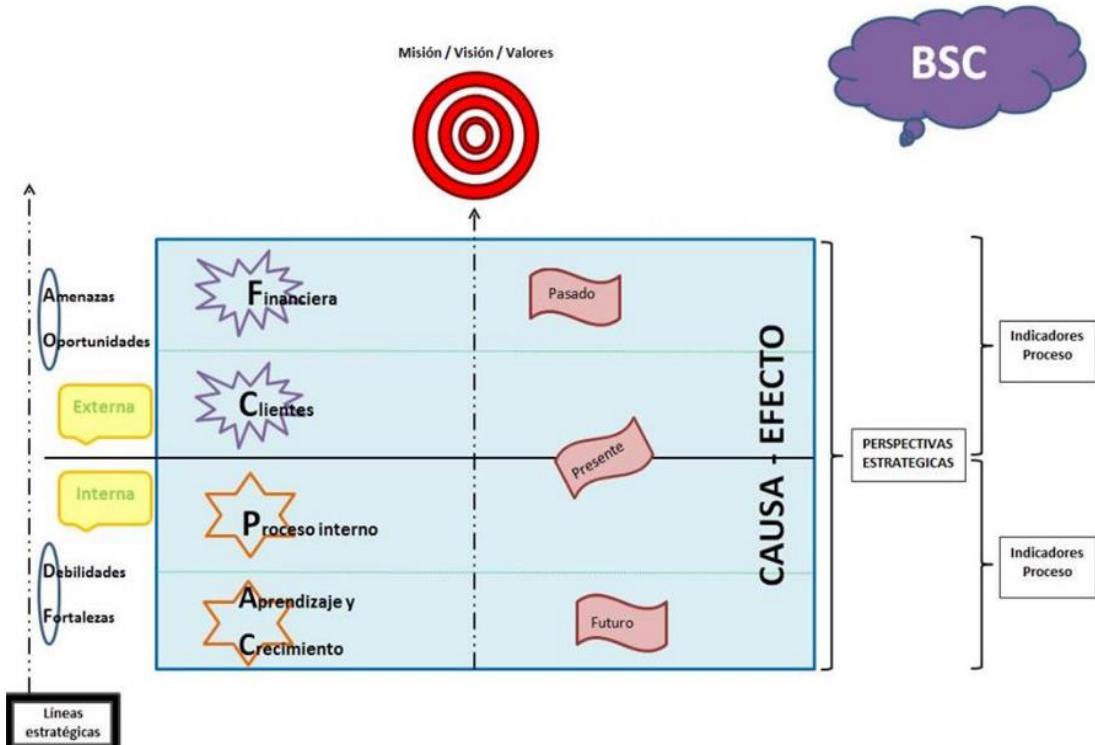
Para realizar dicho estudio, primero vamos a realizar un análisis DAFO de la empresa, con el objetivo de identificar el entorno de la empresa, delimitar la competencia e identificar el atractivo de la misma para poder reconocer las amenazas y oportunidades; así como, identificar las capacidades y recursos de los que dispone la empresa para hacer frente al entorno y descubrir sus puntos fuertes y débiles.

Para posteriormente realizar un análisis CAME que consiste en corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

A continuación llegaremos a conocer la misión, visión y objetivos de la empresa.

Y finalmente a través de los análisis anteriores llegaremos a la definición de objetivos estratégicos que ubicaremos en el diseño del mapa estratégico. Es decir, llegaremos al diseño e implantación del Cuadro de Mando Integral.

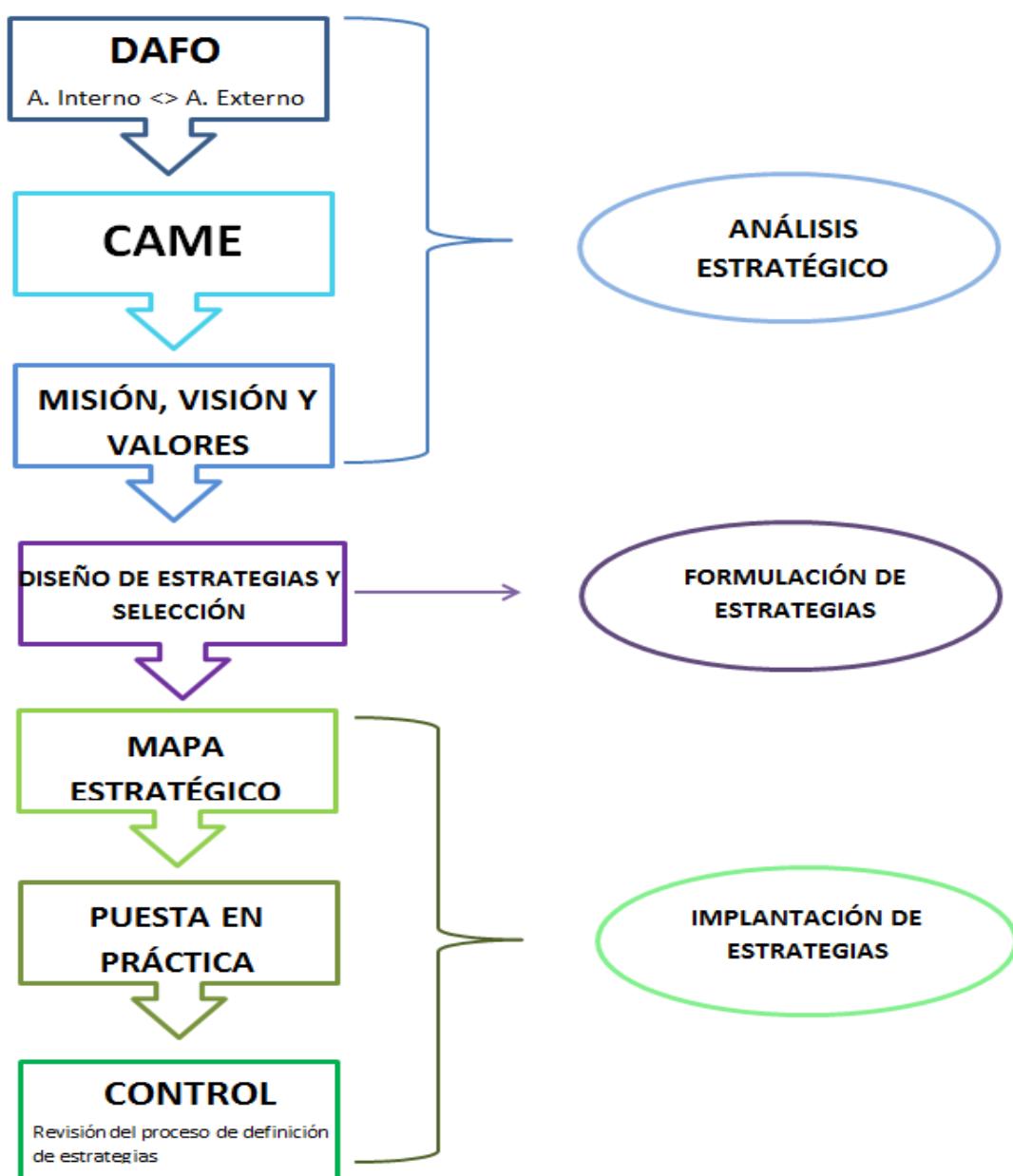
Ilustración 1.1. Cuadro de mando integral



Fuente: Elaboración propia.

Para obtener información sobre Talleres Alquezar y poder llevar a cabo el diseño e implantación del Cuadro de Mando Integral, así como el estudio del entorno de la empresa, hemos recurrido a fuentes de información primarias como son las encuestas, que nos proporcionan información procedente de la misma empresa y como analizar el entorno, y fuentes de información secundaria como son los informes y estadísticas, que nos dan información sobre la distribución de la población, sectores empresariales y del entorno donde se mueve la empresa.

Ilustración 1.2. Esquema organizativo del proyecto



Fuente: Elaboración propia.

1.1.1. Fuentes primarias

Hemos realizado una encuesta a distintos empleados de la empresa para conocer las distintas visiones que tienen sobre ella los propios empleados. Para ello, hemos definido nuestros objetivos y clasificado las preguntas según el objetivo deseado.

A partir de la encuesta pretendemos saber:

- La misión, visión y valores de la empresa
- Los objetivos de la empresa
- Información sobre el tipo de organización que existe, su organigrama, el sistema de remuneraciones, sector industrial
- Las estrategias comerciales que llevan a cabo
- Sus principales clientes, así como sus principales competidores
- Sus puntos fuertes y sus puntos débiles

Ficha del estudio

- Recogida de información: a través de una encuesta
- Lugar de realización: dentro de la misma organización de la empresa Talleres Alquezar, ha diferentes empleados y cargos dentro de la misma organización.

Las encuestas han dado como resultado información acerca del entorno en el que se mueve la empresa, de sus puntos fuertes y débiles, así como toda la información referente a la organización (proyectos que lleva a cabo, sector industrial, etc).

1.1.2. Fuentes secundarias

Diferentes páginas web donde hemos encontrado contenido referente a información del sector económico donde se mueve la empresa, lo que nos ha ayudado a obtener información tanto microeconómica como macroeconómica.

Además, la aportación de los diferentes autores de los libros consultados, que figuran en el anexo, me han servido para poder ampliar y consultar información sobre los puntos tratados en el estudio realizado.

Aunque si bien es cierto, que muchas veces la información publicada en diferentes páginas web no está actualizada, por lo que debemos tener cuidado con dicha información porque puede ser subjetiva.

2. ANALISIS DE TALLERES ALQUEZAR

2.1. TALLERES ALQUEZAR

Talleres Alquezar es una empresa que nace en 1959 como un pequeño taller de calderería, trabajando para otras empresas, y que actualmente lleva casi 56 años en el sector, creciendo a un ritmo acelerado a nivel internacional. Fue en 1982 cuando comenzó a comercializar sus productos con otros países extranjeros. Ubicada en el Polígono Malpica, lo que le hace estar bien comunicada con la ciudad de Zaragoza. Empresa dedicada a dar soluciones adaptadas a las necesidades de cada cliente y proyectos llave en mano (proyectos bajo pedido del cliente que incluye todo el proceso de fabricación hasta el momento de su puesta en marcha) orientados al sector de la construcción de obras públicas.

Uno de sus últimos proyectos importantes fue el desarrollo de un nuevo proyecto para el GUPC en el Canal de Panamá y la venta de una instalación de trituración de arena fina para la cantera de la obra de ampliación de tercer juego del Canal.

2.1.1. Descripción de la empresa

Es una empresa privada y su forma jurídica es una Sociedad Anónima. No cotiza en bolsa y sus propietarias son las hijas del fundador, las cuales son las que llevan a cabo la gestión de la empresa.

Empresa pequeña que cuenta con alrededor de 50 trabajadores directos y también dispone eventualmente de trabajadores indirectos para los montajes a nivel nacional e internacional.

La facturación alcanzada en el transcurso de este año ha sido entre 16-18 millones de euros. Activo total 21.905.420 euros (año 2013).

Su principal motor de crecimiento hasta este momento, ha sido principalmente Latinoamérica (Panamá y Brasil). Ahora está entrando en la venta en África (Marruecos y Argelia), y un poco en Rusia.

2.1.2. Equipo de la empresa

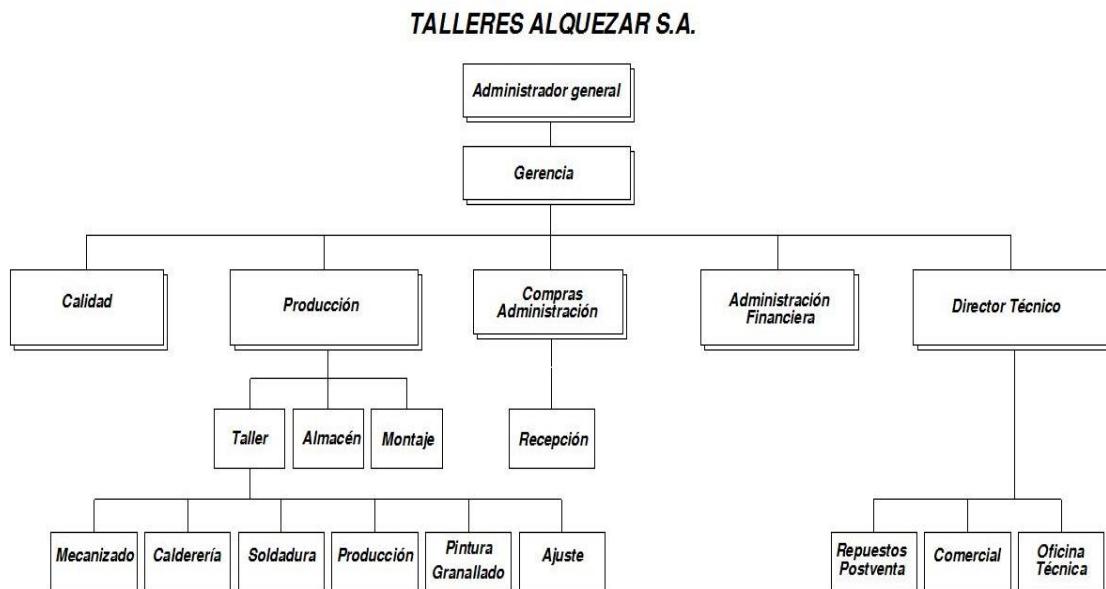
Podríamos decir que la empresa está estructurada de la siguiente manera:

- Administración general
- Gerente
- Área de calidad

- Área de producción
- Departamento de compras y administración
- Departamento financiero
- Departamento técnico

Y que su esquema organizativo (organigrama) quedaría así:

Ilustración 2.1. Organigrama de Talleres Alquezar



Fuente: Talleres Alquezar

2.1.3. Clientes principales

Los clientes principales de la empresa se centran en el sector de la construcción, fabricantes de hormigón y agregados. A continuación vamos a citar algunos de ellos:

- Sacyr → es un grupo perfectamente integrado y diversificado en las áreas de construcción, inmobiliaria, concesión, patrimonio y servicios.
- Lafarge → está presente en España a través de las actividades de Cemento, Áridos y Hormigones. En España, Lafarge tiene sus oficinas centrales en Madrid; tres fábricas de cemento (Montcada i Reixac, Sagunto y Villaluenga de la Sagra), una estación de molienda de cemento (La Parrilla); y ocho puntos de distribución de cemento; cuenta además con cerca de 40 centrales de fabricación de hormigón, entre plantas fijas y móviles; 2 centrales exclusivas de fabricación de morteros y 6 explotaciones de áridos. Las Oficinas Centrales de Lafarge están situadas en París, Francia. La compañía opera en 62 países y está orientando el desarrollo de sus negocios hacia mercados de rápido crecimiento, especialmente Asia y Oriente Medio.
- Grupo Cosentino → es una compañía global, española y de propiedad familiar, que produce y distribuye superficies innovadoras de alto valor para el mundo de la arquitectura y el diseño. En la actualidad, Grupo Cosentino distribuye sus

productos y marcas en más de 80 países, y gestiona de forma directa, desde su sede central en Almería (España), instalaciones propias en más de 20 de ellos. La multinacional cuenta con 7 fábricas de producción (6 en Almería (España) y 1 en Brasil); 15 fábricas de elaboración de encimeras de cocina y baño (14 en Estados Unidos y 1 en Almería); 1 plataforma logística inteligente (en España); 2 hubs de distribución en Estados Unidos y más de 90 Cosentino Centers en todo el mundo. El 90% de su facturación consolidada se genera en los mercados internacionales.

- Emipesa → inició su andadura con el transporte y los áridos, para más tarde diversificar su campo de acción al resto de sectores de la construcción. Comenzó ejecutando obras en gran parte de la provincia de Teruel, en un principio se trataba de depósitos, abastecimientos, pavimentaciones, en la actualidad y tras una larga trayectoria ha conseguido poner las bases para un desarrollo y posicionamiento en suministros de áridos y derivados, hormigones, mortero, trabajos de maquinaria, ejecución de firmes, así como ejecución de obra pública y obra civil.

Se ha ido transformando en una empresa que desarrolla su actividad con una marcada especialización hacia todos sus productos y servicios. Su cuota de mercado en el campo del hormigón y bombeo se ha expandido, y muchas obras de edificación de gran envergadura cuentan con sus silos de mortero.

- Latinoamericana de Bienes Raíces → Actividades inmobiliarias realizadas con bienes propios o arrendados. Ubicada en Bogotá.

2.1.4. Perfil estratégico

Permite identificar sus fortalezas y debilidades a través del estudio y análisis de las áreas funcionales de la empresa.

2.1.4.1 Área comercial

La fuerza de ventas a nivel nacional está entorno al 15% - 20%.

2.1.4.2 Área de producción

La calidad de la marca de Talleres Alquezar, está garantizada por la durabilidad en el tiempo de la maquinaria.

Los productos pasan por controles de calidad y disponen de la certificación ISO9001.

Para reducir los costes de producción, se realizan cálculos más completos para poder realizar estructuras más ligeras, de esta manera se optimizan los costes de la compra de material y del uso de grúas en obra.

2.1.4.3 Área financiera

Talleres Alquezar posee una estructura financiera equilibrada ya que gran parte de sus deudas están financiadas por sus proveedores. El pago a proveedores es de media 75 días. Posee una buena solvencia y esto se debe a su política de cobros y pagos, paga en un periodo breve de tiempo y cobra en una media de 110 días. Actualmente la empresa se autofinancia.

2.1.4.4 Área tecnológica

Investigación, desarrollo e innovación son más que palabras dentro de la estructura de Alquezar, ya que constituyen parte del ADN de la empresa, con el convencimiento de ser el camino más adecuado de cara al futuro. Cada proyecto significa una mejora en el diseño y todas las máquinas evolucionan para actualizarse a las necesidades de mercado.

2.1.4.5 Área de recursos humanos

La cifra del gasto de personal es aproximadamente 2 millones de euros.

Realizan cursos de formación para el personal, además de los necesarios en seguridad laboral.

La comunicación entre los diferentes departamentos de la organización es fluida, el ambiente de compañerismo es muy destacable. Existe una gran cooperación entre las diferentes áreas de la organización.

2.1.4.6 Área de dirección y organización

El estilo de la dirección garantiza la concienciación de una función administrativa orientada al servicio público, facilitar la comprensión de la dinámica organizacional y obtener el compromiso de sus trabajadores con los distintos grupos de interés con los que interactúa.

2.1.4.7 Perfil estratégico de la empresa. Gráfico

Ilustración 2.2. Perfil estratégico de Talleres Alquezar



Fuente: Elaboración propia.

2.2. ANALISIS DAFO

La matriz o análisis DAFO es un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo. Para realizar mejor dicho análisis, lo que hice fue realizar una encuesta a diferentes empleados o perfiles dentro de la organización.

En cada una de las áreas de la matriz DAFO se representan, los puntos fuertes y débiles con los que cuenta la empresa, así como las oportunidades y amenazas que la misma puede encontrar en su entorno.

A través de dicha matriz, lo que se pretende es resumir el análisis interno y externo, para poder proporcionar una visión más amplia de la situación en la que se encuentra la empresa y de esta manera poder diseñar estrategias.

2.2.1. Análisis Interno

2.2.1.1 *Puntos fuertes*

- Estilo de dirección: hace que la comunicación entre la dirección y los trabajadores sea fluida, y que los departamentos aunque están bien delimitados cooperen y colaboren entre ellos.
- Personal formado: Para desarrollar y elaborar gran parte de los proyectos, es necesario contar con personal formado en distintas áreas (ingenieros técnicos y superiores, delineantes, administradores, etc) ya que la mayoría de proyectos son muy específicos. Además la empresa lleva a cabo la implantación de formación e información necesaria, para la utilización de nueva maquinaria y nuevos procesos productivos.
- Buen trato con los clientes: es una de las características principales. Se trata de atención muy personalizada y de trabajos muy concretos. Cabe destacar que la empresa siempre provoca el contacto con los clientes, es decir, aunque el proyecto con dichos clientes haya finalizado siempre se interesan por los mismos.
- Buena relación con los proveedores: ya que permite conseguir mejores precios y por lo tanto poder llegar a ser más competitivos.
- Alta motivación del personal: Uno de los objetivos que persigue Talleres Alquezar es ofrecer un puesto de trabajo adecuado al nivel formativo y objetivos de cada empleado, con la finalidad de que el personal sea más productivo y esté más involucrado con su trabajo.

- Ubicación en un distrito industrial: la empresa se encuentra en el polígono Malpica (sirve de punto de encuentro estratégico para el desarrollo de la actividad industrial, cuenta con más de 300 empresas) cercanía de sus proveedores favoreciendo a la empresa, ya que nos pueden ofrecer un servicio más eficaz y con mayor rapidez.
- La empresa está involucrada con I+D+i: como consecuencia obtenemos avances tecnológicos constantes, esto nos da mayor agilidad para innovar e implantar la última tecnología a sus maquinarias.
- La empresa está concienciada con el medio ambiente: hay políticas ecológicas implantadas en ella, aunque les conlleve un gasto, la imagen que tiene el consumidor de la empresa es mucho más importante.
- No se han realizado cambios en el número de empleados: pese a la situación económica por la que pasa España y la cifra de desempleo existente, es algo positivo para la empresa.

2.2.1.2 *Puntos débiles*

- Escaso perfil publicitario: Al ser una pyme no se invierte mucho en publicidad por diferentes motivos: el primero de ellos por la dimensión de la empresa, ya que si aumentasen mucho los pedidos, inicialmente sería un problema, debido a una importante nueva inversión en equipos e instalaciones que no se sabe si sería para corto o largo plazo; y un segundo porque es un producto destinado a un sector específico como es el de la construcción de obras públicas.
- Productos sustitutivos: los productos no son exclusivos, es decir, cualquier competidor lo puede realizar igual que nosotros. Los productos que realiza Talleres Alquezar hay otros competidores que también los hacen.
- Encarecimiento de los productos intermedios, para su posterior incorporación en proceso de fabricación de la maquinaria.

2.2.2. Análisis externo

2.2.2.1 *Oportunidades*

Describen los posibles mercados, nichos de negocio... que están a la vista de todos, pero si no son reconocidas a tiempo pueden convertirse en amenaza.

- La empresa tiene elevadas expectativas de crecimiento principalmente a nivel mundial: entrada en países como Sudamérica, Centro Europa, Francia, etc.

- Entrada a nuevos mercados o sectores: no solo quieren estar en el sector de la construcción de obras públicas sino que también quieren acceder al sector de la alimentación, al de la industria papelera, farmacéuticas o minería.
- Imagen positiva de la marca, tecnología y empresa: como percibirá un cliente nuestra empresa. Es muy importante, puesto que hará que los potenciales clientes vuelvan a repetir contratar nuestros servicios o no. Es un factor clave de la confianza depositada en nosotros, por tanto debemos crear una imagen de marca de la empresa positiva, y que la misma sea percibida por el cliente para futuros trabajos.
- La burocracia en la Unión Europea: la empresa es española y los estándares de la maquinaria son los mismos para la Unión Europea. La empresa debe cumplir la normativa de constructores de edificaciones metálicas y marcada por CE de máquinas.
- Costes de entrada al sector elevados: es uno de los principales factores que podrían afectar a los competidores para evitar su entrada en el sector, la alta financiación y la necesidad de realizar grandes inversiones en I+D+i para poder posicionarse como empresa líder.

2.2.2.2 Amenazas

Describen los factores que pueden poner en peligro la supervivencia de la empresa, si son detectadas a tiempo podrían convertirse posteriormente en oportunidad.

- Entrada de nuevos competidores que aporten otros recursos o más facilidades de prestación o que nuestra empresa no se ajuste a las necesidades del cliente, ya que el nuevo competidor ofrece por ejemplo “reducción en costes” con los que la empresa no pueda competir.
- Incertidumbre Gobierno español: ante las próximas elecciones españolas el 20 de diciembre y un posible cambio de gobierno, y la inestabilidad por la posible independencia de Cataluña, lo que supondría para la empresa una posible reducción en los trabajos que está realiza para la citada comunidad autónoma.
- Normativa de otros países: pueden exigir medidas diferentes a las exigidas por la Unión Europea, por lo que llevará a adaptar las maquinarias a dichas medidas.
- Posibles errores en el proceso, y que el cliente no quede satisfecho con los servicios prestados.

- Políticas arancelarias: que pueden llevar a cabo otros países extranjeros. Estos aranceles aumentarían el precio de las maquinarias, restringiendo el consumo de éstas al país receptor. Lo que afectaría a la empresa de forma negativa porque el país receptor puede optar por prescindir de los servicios de la misma.

Una vez acabado de realizar tanto el análisis interno como externo, podemos concluir que la matriz DAFO quedaría de la siguiente forma:

Tabla 2.1. Matriz DAFO

	Puntos fuertes	Puntos débiles
Ánálisis interno	Estilo de dirección	Escaso perfil publicitario
	Personal formado	Productos sustitutivos
	Buen trato con los clientes	Encarecimiento de productos intermedios
	Buena relación con los proveedores	
	Alta motivación del personal	
	Ubicación en un distrito industria	
	Involucrada con I+D+i	
	Concienciada con el medio ambiente	
	No se han realizado cambios en el número de empleados	
Ánálisis externo	Oportunidades	Amenazas
	Expectativas de crecimiento a nivel mundial	Entrada de nuevos competidores
	Entrada a nuevos mercados o sectores	Incertidumbre Gobierno Español
	Imagen positiva de marca, tecnología y empresa	Normativa de otros países
	Burocracia en la Unión Europea	Posibles errores en el proceso
	Costes de entrada al sector elevados	Políticas arancelarias de otros países

Fuente: Elaboración propia.

2.3. ANALISIS CAME

Tras realizar el análisis DAFO y comprobar cuáles son los puntos sobre los que debemos trabajar, a continuación realizaremos un análisis CAME para establecer las estrategias para:

- Corregir debilidades
- Afrontar amenazas
- Mantener fortalezas
- Explotar oportunidades

A continuación reflejamos el análisis CAME en el siguiente gráfico, y las estrategias que debemos llevar a cabo.

Ilustración 2.3. Análisis CAME

	Amenazas	Oportunidades
Puntos débiles	Estrategias de supervivencia  CORREGIR	Estrategias de reorientación  MODIFICAR
Puntos fuertes	Estrategias defensivas  AFRONTAR	Estrategias ofensivas  EMPRENDER

Fuente: seaic.org

2.3.1. Corregir las debilidades

Lo primero que haremos para corregir las debilidades será aumentar la publicidad de la empresa, a través de su entrada en las redes sociales. De esta manera daremos a conocer la empresa a un público más amplio y variado; también actualizaremos y pondremos un diseño más atractivo de la página web y realizaremos el seguimiento de la misma.

A continuación, venderemos los productos como únicos, diferenciándolos de los de la competencia ofreciendo un servicio de seguimiento y control de instalación, que hasta ahora no había sido ofrecido.

Y por último, intentaremos negociar con los proveedores unos precios más competitivos de los productos intermedios.

2.3.2. Afrontar las amenazas

La entrada de nuevos competidores es una de las amenazas que afecta a la empresa actualmente, aunque si bien es cierto, desde que comenzó la crisis en el sector de la construcción no son muchas las que se arriesgan a comenzar en dicho sector, así pues, modificaremos los precios para hacerlos más competitivos que nuestros competidores así como, hacer unos cálculos en las estructuras mucho más exhaustivos, minimizando al máximo errores en el proceso.

2.3.3. Mantener las fortalezas

Mantener el contacto continuado con los clientes y el buen trato con los mismos es una de nuestras filosofías, así pues la mantendremos en el tiempo, puesto que esto nos reporta numerosos beneficios.

Respecto a la dirección y a los empleados, la dirección continuará siendo la misma, no existirán cambios al frente de este ámbito, respecto a los empleados queremos intentar mantener las mismas condiciones respecto a remuneraciones y formación. Si fuera posible, incrementar el número de cursos ofertados a los mismos, sobre todo en el ámbito de los idiomas, pues para la empresa es muy importante dicho ámbito pues es uno de los pilares fundamentales al tratar con otros países.

Otro tema muy importante para la empresa, y que queremos seguir desarrollando es el tema del I+D así como la concienciación con el medio ambiente, son dos pilares también fundamentales en la empresa que seguiremos desarrollando pese al coste que los mismos supone.

2.3.4. Explotar las oportunidades

Emprenderemos los proyectos en nuevos mercados, es decir, no solo al sector de la obra pública sino entrando en sectores como el de la alimentación, la minería o la industria papelera a través del micronizado; creando así nuevos productos que pueden ser demandados por otras empresas, lo que conllevaría abrirnos puertas en otros sectores, y no tener que depender sólo de un sector como es el de las obras públicas.

También abrirnos a otros países europeos, ya que la normativa es similar a la española, y conllevaría menores costes para nosotros.

2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Como hemos comentado en el apartado 1.1 (Metodología y herramientas) y mostrado el esquema organizativo del proyecto (ilustración 1.2.) y después de realizar el análisis DAFO y el análisis CAME, para poder definir la formulación de estrategias e implantarlas a través del diseño del mapa estratégico, la puesta en práctica y el control del mismo, debemos definir primero la misión, visión y valores de la organización.

De manera general podríamos definirlos como:

La **misión** como el trabajo que la empresa desarrolla en el mercado, puede enfocar también a quien va dirigido y porque se diferencia del resto.

La **visión** como la meta que se quiere conseguir en un futuro.

Y por último, los **valores** son los principios éticos sobre los que la empresa quiere trabajar y que permiten crear unas pautas de comportamiento.

Después de definir estos tres conceptos de una manera breve, vamos a concretar estos mismos en el ámbito de Talleres Alquezar.

Tras la información facilitada por la empresa, llegamos a las siguientes conclusiones respecto a estos tres conceptos:

- La **misión de la organización** podríamos decir que el sector al que van destinados sus proyectos es el de la construcción de obras públicas. Su producción dedicada a la fabricación de plantas de hormigón, plantas para la extracción y tratamiento de áridos, plantas de mortero, plantas de reciclaje y equipamientos y maquinarias asociadas a cada una de estas líneas. Aunque si bien es cierto, también realizan cálculos de estructuras para otras empresas, realizando para las mismas un servicio. Se diferencia de la competencia

porque hace un seguimiento exhaustivo de todo lo relativo al proyecto, desde su diseño hasta la puesta en funcionamiento.

- La principal **visión de la empresa** es sobrevivir. Tras la crisis económica que afectó a España, como ya sabemos el sector más afectado fue el de la construcción. Cosa que afectó a la empresa pero ante la cual consiguió sobrevivir y solventar todos los problemas, manteniéndose en el mercado. **Otra de las visiones** qué destacaría Talleres Alquezar es ampliar la empresa (crecimiento), esto sería un objetivo a más largo plazo. Pues tras dicha crisis económica la empresa se dio cuenta que no deben solo centrarse en el sector de la construcción sino que también pueden ampliarse a otros sectores, como el de la alimentación, las farmacéuticas o las papeleras a través del micronizado y que debe crecer también a nivel geográfico.
- Los principales **valores** por los que se guía la organización son:
 - Seriedad y responsabilidad con los clientes: Talleres Alquezar destaca por su compromiso con los mismos, desde el momento que los clientes contactan con la empresa para pedir un presupuesto hasta el momento que contratan sus servicios y por lo tanto se pone en marcha la instalación y todo lo que ello conlleva, la empresa no acaba la relación en ese momento sino que realiza un seguimiento del funcionamiento de la misma y se responsabiliza de los problemas que surjan durante X tiempo.
 - Compromiso organizacional: en este caso el trabajador se ve involucrado e identificado con la empresa y los objetivos de la misma, por lo que se implica todo lo que está a su alcance para llegar a un mismo fin. Y la propia empresa se implica con los trabajadores y con el resto de entes con los que se relaciona para ofrecer un servicio de calidad.
 - Innovación: se adaptan a todos los cambios del mercado, respetando al máximo posible el medio ambiente.
 - Pasión: trabajan en lo que realmente les gusta, con motivación para lograr alcanzar los objetivos y metas propuestas.

Ahora voy a mostrar todo lo redactado en los párrafos anteriores en la siguiente imagen:

Ilustración 2.4. Misión, visión y valores de Talleres Alquezar



Fuente: Elaboración propia

Ahora pues, una vez realizado el análisis DAFO y CAME, y una vez analizado cuales son la misión, visión y valores de la empresa, podemos empezar a plantear el mapa estratégico de la empresa.

3. MAPA ESTRATEGICO DE TALLERES ALQUEZAR

3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Desde esta perspectiva se trata de medir la creación de valor en la empresa e incorporar la visión de los propios gerentes.

Esta perspectiva debe dar respuesta a “¿qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas?” y están basadas en ganar más dinero incrementando mis ventas o reducir gastos, o una combinación de ambas dos.

Los principales enfoques bajo esta perspectiva, podremos señalar las siguientes relacionadas con la empresa:

- *Estrategia de crecimiento o expansión:* en esta fase se intenta entrar en nuevos mercados a nivel geográfico (tanto nacional como internacional) y en nuevos proyectos y/o productos, como ampliar la venta a nuevos sectores. De esta manera se incrementarán las ventas, así como el número de clientes; todo ello conllevará a incrementar las cifras de ingresos.
- *Estrategia de supervivencia, mantenimiento o productividad:* clave en todas las empresas. En esta fase se intentará que la empresa maximice su rentabilidad con los mínimos costes o inversiones; también a través de una mejor utilización de los activos, lo que conllevará a reducir el nivel de activos corrientes y no corrientes necesarios para un determinado nivel de cifra de negocios.

Ambas estrategias citadas anteriormente, tienen como fin último la obtención de mejores resultados. Deberemos llevar a cabo un adecuado equilibrio entre ambas estrategias.

Ilustración 3.1. Perspectiva financiera



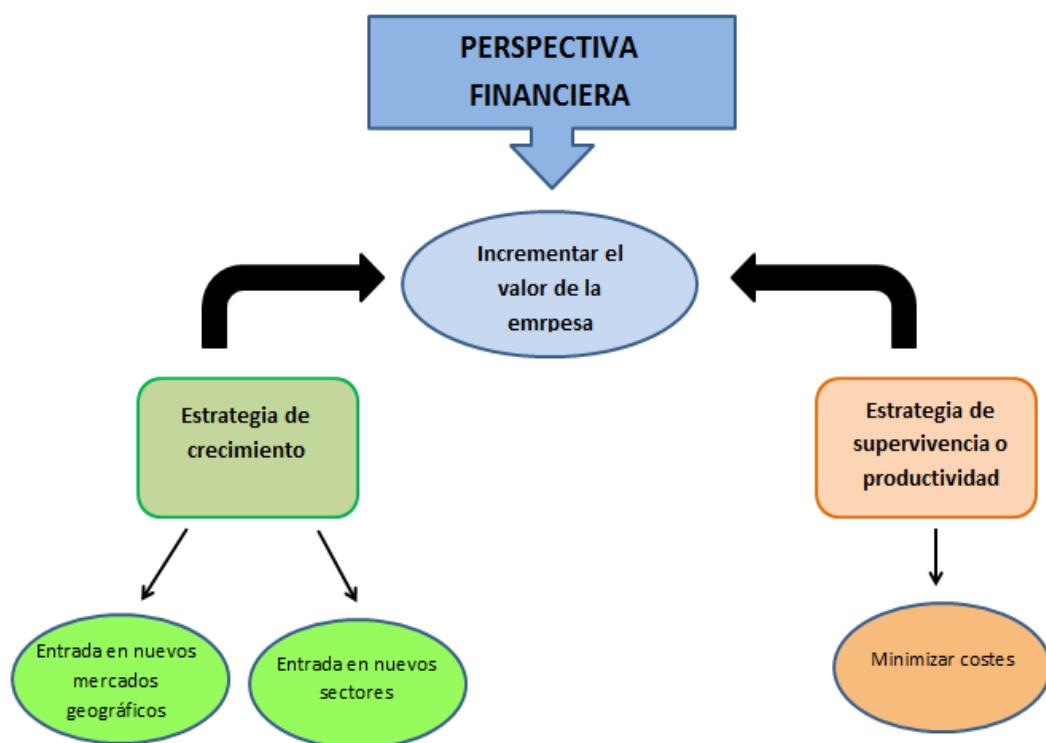
Fuente: Cuadro de mando integral (p.33)

Ahora bien, vamos aplicar lo citado anteriormente a Talleres Alquezar. Por lo que el objetivo principal que vamos a llevar a cabo va a ser:

- Entrar en nuevos mercados a nivel geográfico, tanto nacionales como internacionales; expandiendo de esta manera la venta a nuevos países y ciudades con los que aún no trabajaban.
- Entrar en nuevos sectores, a través de la creación de nuevos productos como son el micronizado para la alimentación de animales o también para el uso de la industria papelera o la industria minera. Ampliaremos de esta manera el campo en los sectores para la empresa, pudiendo tener más oportunidades.
- Minimizar los costes a través de cálculos en estructuras mucho más exhaustivos, así como aprovechar mejor los activos disponibles al alcance de la empresa, y reciclar todo lo que les sea posible para no desaprovechar recursos.

Todo ello les llevará a minimizar costes, aumentar las ventas y el número de clientes, y por tanto incrementar los ingresos de la empresa.

Ilustración 3.2. Perspectiva financiera Talleres Alquezar



Fuente: Elaboración propia.

Para conseguir estas estrategias, mediremos a través de unos indicadores si la empresa va en buena dirección a conseguir estos objetivos en dicho apartado económico.

El incremento del volumen financiero para comprobar si la empresa crece, si aumenta su cifra de negocios a través de los siguientes indicadores:

- A través de nuevos mercados: la empresa trabajará por entrar en más países tanto a nivel europeo como de otros continentes, como puede ser Sudamérica, Francia, etc. El indicador que nos va a medir será el porcentaje de entrada a nuevos países.

- Entrada en nuevos sectores: como hemos comentado anteriormente, la empresa entrará a través del micronizado en sectores diferentes al de las obras públicas, como por ejemplo, industria farmacéutica. El indicador será el porcentaje de entrada en nuevos sectores.

Después de establecer los indicadores con los que voy a medir la perspectiva de crecimiento de la empresa, voy a establecer los objetivos que la empresa deberá cumplir anualmente.

Respecto al porcentaje de entrada en nuevos países, fijaré un 30%, puesto que la entrada en nuevos países conllevará a un incremento de nuestros clientes, y por lo tanto a un incremento de ingresos.

Respecto al porcentaje de entrada en nuevos sectores, fijaré un 40%, ampliará los horizontes de la empresa, derivará en nuevos clientes, el mercado de venta será más amplio y todo ello dará como resultado un crecimiento para la empresa.

El 40% restante hasta llegar al 100% lo dejamos asumiendo un incremento de la cifra de negocios, una mejora de la rentabilidad o de la liquidez que llegará a conseguir el 100%.

Para la disminución de costes, la empresa tratará de llevar cálculos mucho más exhaustivos respecto al diseño de las estructuras. El indicador que lo medirá será el porcentaje de disminución de peso respecto a cada proyecto elaborado. Y lo fijaré en un 10%; este porcentaje es bajo puesto que calcular el mínimo peso posible en las estructuras es complicado, por eso de momento estableceremos esta cifra.

Tabla 3.1. Indicadores perspectiva financiera

	Indicador	Deseo
Incremento de ingresos	% de entrada en nuevos países	30%
	% de entrada en nuevos sectores	40%
Disminución de costes	% disminución de peso en las estructuras con respecto a cada proyecto	10%

Fuente: Elaboración propia.

3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTE

Se trata de satisfacer de forma clara las expectativas del cliente, de manera que nuestras relaciones con los mismos sean óptimas.

Desde esta perspectiva debemos preguntarnos: ¿Cuál es nuestro segmento objetivo?, ¿Qué objetivos tenemos de ventas?, ¿debemos modificar nuestros objetivos?.

Es cierto, como sabemos, que lo que debemos hacer es darle valor y que este valor sea percibido por el cliente.

Si queremos ser líderes en el mercado debemos hacerlo a través de diferentes estrategias competitivas, que son las siguientes:

- *Liderazgo del producto*: este tipo de estrategia se basa en hacer ver al cliente que nuestros productos son únicos, que los perciban como no sustituibles. Ya sea por las características inherentes al propio producto o servicio, o por otras características externas, como el precio, el servicio post venta, etc.

- *Intimidad con la clientela*: desde bajo esta estrategia no se trata de que el cliente nos vea como un mero proveedor y nosotros como el cliente, sino que se trata de ir más allá, es decir, de ofrecer al cliente todo lo que necesita en cada momento, de tener una buena relación con él, un servicio o atención post-venta, solucionar sus problemas y anticiparse a sus propias necesidades.
- *Excelencia operativa*: la clave de esta estrategia está en la reducción de costes mejorando los procesos. Esto lleva consigo que el cliente reconocería el producto como de menor coste pero de la calidad que él desea.

Ilustración 3.3. Perspectiva cliente

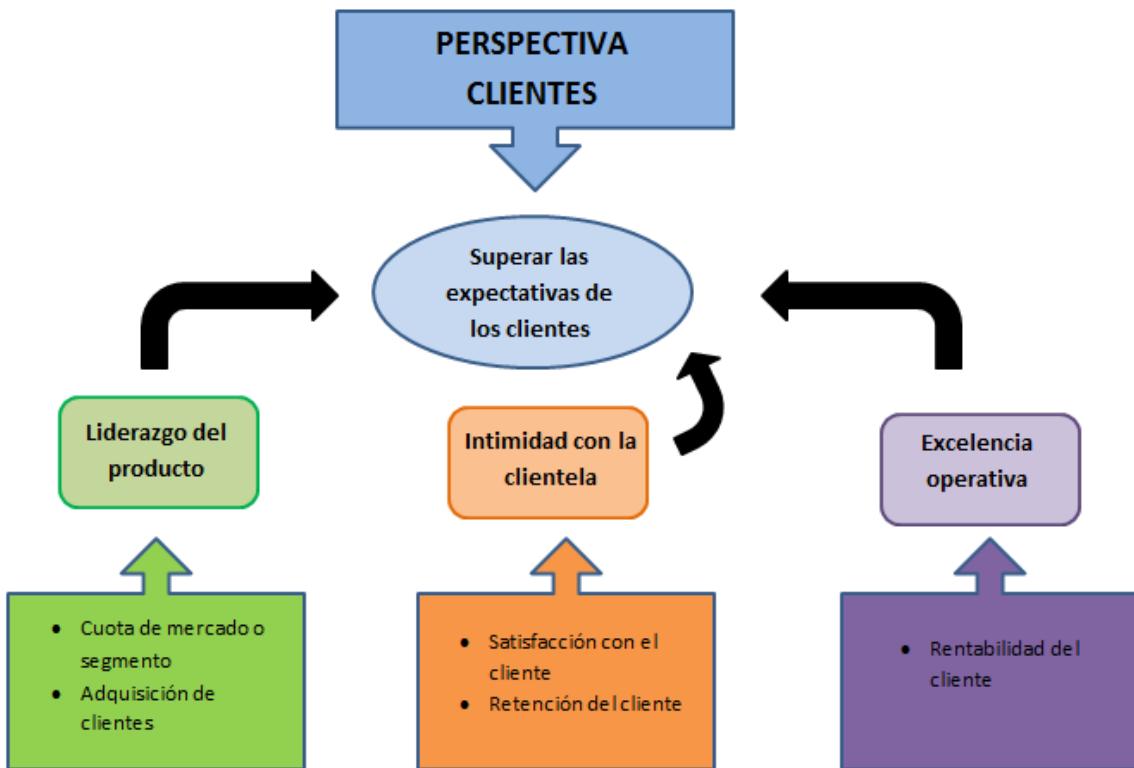


Fuente: Cuadro de mando integral (pag41).

Ahora vamos aplicar todo ello a la empresa Talleres Alquezar, así pues la perspectiva de cliente para la empresa con sus objetivos correspondientes son los siguientes:

- Satisfacción del cliente: la clave de este objetivo es saber que opinión tienen los clientes de los productos y de la empresa. Es clave conocer las necesidades de cada uno de ellos, para poder ofrecerles el producto que más se adapte a las mismas.
- Retención del cliente: con este objetivo lo que pretende la empresa es mantener su actual cartera de clientes.
- Adquisición del cliente: con esto lo que se pretende es ampliar la cartera de clientes, así como aumentar las ventas sobre nuestra cartera total de clientes.
- Rentabilidad del cliente: hay que analizar muy detalladamente la rentabilidad de cada cliente, pues no siempre el cliente que más compra es el más rentable.
- Cuota de mercado o segmento: ampliar los productos a nuevos segmentos, de tal manera que se incremente la cuota de mercado.

Ilustración 3.4. Perspectiva cliente de Talleres Alquezar



Fuente: Elaboración propia.

Los indicadores con los que mediremos todo esto son los siguientes:

- La cuota de mercado o segmento la mediremos a través de el porcentaje de ingresos en nuevas zonas geográficas y el de ingresos en nuevos sectores
- La adquisición de clientes lo haremos a través del porcentaje de nuevos clientes sobre nuestra clientela total de clientes
- La satisfacción con el cliente lo haremos a través de los porcentajes de quejas de los clientes y el nivel de garantía de los productos.
- La retención de los clientes mediremos a través de la frecuencia de repetición de compra de los clientes.
- La rentabilidad de los clientes lo mediremos a través del tiempo destinado a operaciones no cerradas, a través del porcentaje de productos devueltos por segmentos de clientes o el porcentaje de error-defectos en los productos.

A continuación, después de haber establecido los indicadores de la perspectiva de clientes voy a establecer los objetivos a cumplir por la empresa anualmente.

Tabla 3.2. Indicadores perspectiva cliente

	Indicador	Deseo
Liderazgo del producto	% ingresos en nuevas zonas geográficas	15%
	% ingresos en nuevos sectores	10%
	% nuevos clientes/clientela total	10%
Intimidad con la clientela	% quejas de clientes	-10%
	% Nivel de garantía de productos	2%
	% Frecuencia de repetición de compra	5%
Excelencia operativa	% Tiempo destinado a operaciones no cerradas	12%
	% de productos devueltos por segmentos de clientes	-20%
	% error-defectos en los productos	-15%

Fuente: Elaboración propia.

3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Después de haber establecido tanto los objetivos como los indicadores de la perspectiva financiera y de clientes, estableceremos a continuación los mismos bajo la perspectiva de procesos internos. En esta perspectiva las empresas centran su atención en estos indicadores, para después poder cumplir los objetivos de la perspectiva financiera y de clientes (incrementar el valor de la empresa y superar las expectativas de los clientes).

3.3.1. Cadena de valor

Bajo la perspectiva de procesos internos, vemos que está relacionada con la cadena de valor, en la que su objetivo principal es identificar las fuentes de ventajas competitivas para la empresa, es decir, los aspectos que contribuyen a la generación del valor. Esta cadena de valor nos permite conocer las fuentes que generan valor en nuestra empresa.

Ilustración 3.5. Cadena de valor de Porter



Fuente: www.webyempresas.com

Las actividades básicas: aquellas que mediante la desagregan las actividades de la empresa en función de su vinculación directa o no con el proceso productivo (actividades primarias y actividades de apoyo).

La Cadena de valor de Porter está enfocada hacia el sector industrial. Como ya sabemos Talleres Alquezar es una empresa enfocada tanto al sector industrial (se encarga tanto del diseño como fabricación y puesta en marcha) como al sector servicios (trabaja para otras empresas en el ámbito sobre todo del diseño de maquinaria de obra pública), por lo que deberemos analizar una cadena de valor también del sector servicios, por lo que utilizaremos a los autores Pierre Eiglier y Eric Langeard en su obra Servucción (1987) que nos ayudarán a analizarla desde esta perspectiva.

Ilustración 3.6. Cadena de valor de P. Eiglier y E. Langeard



Fuente: www.palermo.edu

La principal diferencia observable entre ambas cadenas de valor, se encuentra en los eslabones primarios, pues se encuentran con diferentes nombres y mostrando además una clasificación adicional bajo unas posibilidades de control. Los eslabones controlables son aquellos que sus actividades son capaces de controlar la empresa, y por el contrario los eslabones no controlables serán aquellas actividades que la empresa no es capaz de controlar, se encuentran fuera de su alcance.

Respecto a los eslabones de apoyo, minimamente modificados respecto a la primera propuesta de Porter. Aunque si es cierto que están enfocados al establecimiento de las mejores condiciones posibles.

3.3.1.1 Eslabones primarios

- Marketing y ventas: en esta área se abarca por ejemplo, la publicidad, la fuerza de ventas, promoción etc. Este servicio se da en el momento que el cliente lo contrata, por lo que es muy importante conseguir ventajas competitivas frente a la competencia, para poder lograr que este servicio se concrete.
 - La acción publicitaria: es muy importante de cara a la creación de una imagen de marca. La misma imagen llevará consigo una estrategia de posicionamiento de la empresa, para poder tener una ventaja competitiva frente a sus competidores.
 - Internet: vincularse más a las redes sociales, y actualizar más a menudo su página web, informando tanto de las últimas novedades que le acontecen como de las últimas noticias que tienen que ver con

la organización. De esta manera se abrirá a un público mucho más amplio, puesto que hoy en día internet es una herramienta indispensable a la hora de contratar y buscar servicios y opiniones de los mismos.

- Asistencia a eventos: muy importante la asistencia a ferias o eventos tanto a nivel nacional como internacional, para darse a conocer en el sector, e incrementar su presencia en el mercado de las obras públicas.
- Prestación: es el servicio meramente dicho, adaptado a las necesidades de cada cliente.
 - Mantener las calidades en los productos: es decir, seguir con la calidad en nuestros productos, pues es una de las ventajas que nos diferencia de los competidores.
 - Servicio post-venta: en el que la empresa incluye actividades de reparaciones, tratamiento de defectos y actividades de garantía, así como la atención personalizada a cada cliente, y el seguimiento postventa.

3.3.1.2 Eslabones apoyo

Son aquellos que complementan a las actividades primarias y se centran en las infraestructuras de la empresa. La empresa deberá centrarse en:

- Abastecimiento: mejorar los tiempos de abastecimiento, reduciéndolos lo máximo viable, y si fuera posible reducir el número de intermediarios entre el cliente y la empresa.

3.3.2. Indicadores

Tabla 3.3. Indicadores perspectiva procesos internos

	Indicador	Deseo
Desarrollo de acción publicitaria	Nº objetivos publicitarios anualmente	3
Desarrollo en RRSS	Nº de personas asociadas a nuestro perfil en RRSS	1.000
Asistencia a eventos/Ferias	Nº eventos con presencia de Talleres Alquezar anualmente	4
Gestión y control del servicio post-venta	Nº de mejoras implantadas anualmente en esta área	6
Gestión y control de costes	% optimización de costes anualmente	5%
Optimización de abastecimiento	Mejoras en los tiempos de abastecimiento durante el año	3

Fuente: Elaboración propia.

3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Esta perspectiva es muy importante, pues forma la base de nuestro mapa estratégico. Debemos tener en cuenta, dentro de dicha perspectiva la cultura organizativa, gestión estratégica, etc. Lo más importante es como se adapta la empresa a los cambios, si aprende rápido, como utiliza sus puntos fuertes, etc. En conclusión, debe crearse valor futuro.

Esta perspectiva es la que nos permite alcanzar los objetivos de las perspectivas anteriores. Basada en tres categorías principales:

- Tecnología
- Recursos humanos
- Relaciones u alianzas

3.4.1. Tecnología

Como hemos citado en apartados anteriores, la tecnología es muy importante para Talleres Alquezar, podríamos decir que es un factor clave para la organización, puesto que el diseño de infraestructuras u obras públicas se realizan con programas y software especializados y ello acarrea un punto muy importante en la organización, pues se deben realizar cálculos y estructuras muy exhaustivas. El software debe ser el último del mercado. Así pues, y no menos importante, para la elaboración de la maquinaria en sí, también es necesario la última tecnología e instrumentos o herramientas.

También me parece muy importante respecto a este apartado, y con respecto al software citado en el párrafo anterior, tener personal cualificado para el manejo de todos los programas y herramientas de la empresa.

Y por último, y no menos importante, me parece un punto a destacar la página web de la empresa, puesto que es una ventana virtual al público que es muy importante tener actualizada.

Tabla 3.4. Indicadores tecnológicos

	Indicador	Deseo
Programas informáticos (software) u herramientas disponibles	Actualización de software u herramientas	100%
Personal cualificado	Formación del personal	100%
Página web de la organización	Actualización de página web	100%

Fuente: Elaboración propia.

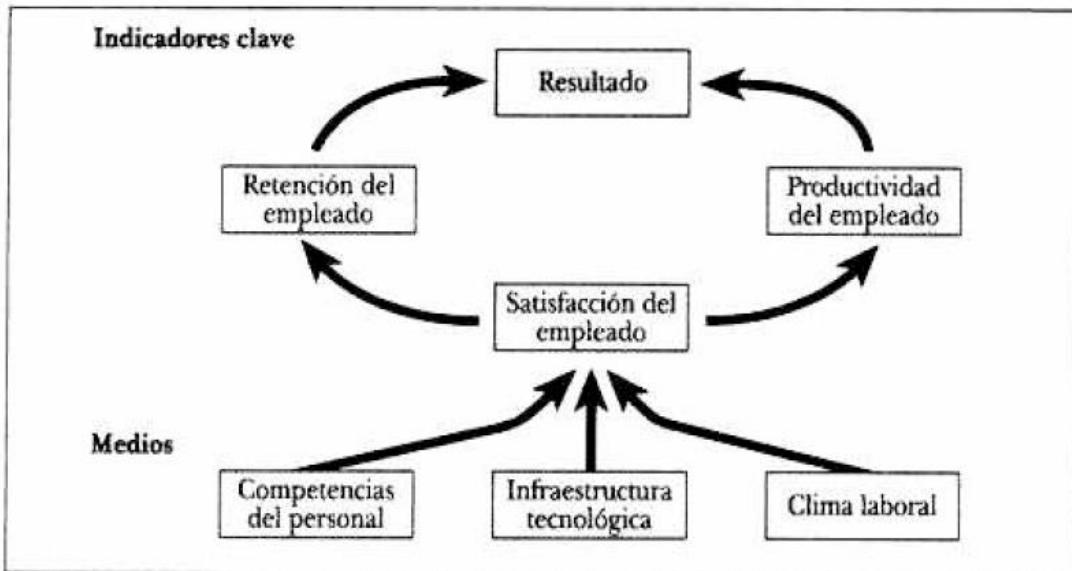
3.4.2. Recursos humanos

Me parece muy importante esta categoría, pues los empleados son los que más cerca está de los proyectos que desarrolla la empresa y también cerca de los clientes.

Como citan y exponen Kaplan y Norton *las empresas utilizan los objetivos de empleados derivados de un núcleo común de tres indicadores de resultados* (Ilustración 3.7). Podemos decir que existen diferentes dimensiones bajo esta categoría de recursos humanos, las dimensiones son:

- La satisfacción del empleado
- La retención del empleado
- La productividad del empleado

Ilustración 3.7. Dimensiones de recursos humanos



Fuente: Cuadro de mando integral(pag.142) . Kaplan y Norton

3.4.2.1 La satisfacción del empleado

Si bien es cierto que en empresas pequeñas y que existe mucho trato entre los diferentes departamentos, la satisfacción de los empleados es conocida por los directores de la organización. En el caso de Talleres Alquezar, aunque es una empresa pequeña y muy relacionada entre los diferentes departamentos, también creemos que pueden existir carencias en la satisfacción de los empleados, por lo que creemos que lo más idóneo sería que la dirección realizase entrevistas personales o encuestas a los empleados para conocer su grado de satisfacción.

Las preguntas que podrían tratarse tanto en las entrevistas o encuestas serían, por ejemplo:

- ¿Cree que existe un buen clima laboral?
- ¿Cree que la dirección valora su trabajo?
- ¿Se siente apoyado por la dirección?
- ¿Cree que se tiene en cuenta su opinión?
- ¿Se siente parte del equipo de la organización?
- ¿Cree que es suficiente la retribución percibida?
- ¿Cree que tiene los elementos necesarios para el desarrollo de su actividad?
- ¿En general se siente satisfecho con la organización?

3.4.2.2 La retención del empleado

La retención de los empleados es un objetivo a largo plazo para la empresa, pues suponen una inversión para la empresa constante, a través de los cursos de formación o diferentes vías.

Es muy importante para Talleres Alquezar un equipo muy cualificado así que no pueden permitirse la salida de ningún trabajador, pues sería una pérdida para la misma.

3.4.2.3 La productividad del empleado

En este punto debemos medir la productividad por empleado, es decir, el resultado producido por los empleados. Deberemos tener en cuenta los ingresos que ocasiona cada empleado pero también será importante conocer los costes, para de esta manera,

saber el beneficio que reporta cada empleado por la diferencia entre ambas medidas anteriores. Pero también sabemos que cada empleado lleva a cabo diferentes tareas, por lo que el tiempo invertido en las mismas no será el mismo.

Tabla 3.5. Indicadores de recursos humanos

	Indicador	Deseo
Satisfacción del empleado	% respuesta de encuesta	100%
Retención del empleado	% rotación del personal	5%
Productividad del empleado	% Ingresos por trabajador	Depende de las tareas

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Relaciones u alianzas

Desde esta categoría, como bien sabemos para Talleres Alquezar es muy importante la relación y alianzas en diversos proyectos con diferentes empresas más grandes que ayudan a la organización a ampliar sus relaciones tanto a nivel nacional como internacional.

Desde esta categoría, intentaremos que la empresa **incremente sus alianzas con otras empresas** para ampliar su mercado y los productos, para poder entrar en proyectos de gran envergadura, que como tal, como una empresa pequeña, no podría acceder a los mismos, pero que debido a estas nuevas alianzas, accederá y en consecuencia incrementará su volumen de ventas.

También que la empresa lleve a cabo **nuevas relaciones** para poder acceder a nuevos clientes, o nuevos proyectos.

Tabla 3.6. Indicadores de relaciones u alianzas

	Indicador	Deseo
Nuevas alianzas con empresas más grandes	% Incremento de alianzas con otras empresas	30%
Nuevas relaciones	% Incremento de nuevos proyectos debido a nuevas relaciones	20%

Fuente: Elaboración propia

3.5. MAPA ESTRATEGICO

Antes de exponer el mapa estratégico de Talleres Alquezar, voy a presentar un resumen de todos los objetivos planteados para la organización, sus respectivos indicadores y el deseo que se quiere alcanzar para cada indicador.

Tabla 3.7. Objetivos, indicadores y deseos del mapa estratégico de Talleres Alquezar

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADOR	DESEO
Financiera	Incremento de ingresos	% de entrada de nuevos países	30%
		% de entrada en nuevos sectores	40%
	Disminución de costes	% disminución de peso en las estructuras con respecto a cada proyecto	10%
Clientes	Liderazgo del producto	% ingresos en nuevas zonas geográficas	15%
		% ingresos en nuevos sectores	10%
		% nuevos clientes/clientela total	10%
	Intimidad con la clientela	% quejas de clientes	-10%
		% Nivel de garantía de productos	2%
		% Frecuencia de repetición de compra	5%
	Excelencia operativa	% Tiempo destinado a operaciones no cerradas	12%
		% de productos devueltos por segmentos de clientes	-20%
		% error-defectos en los productos	-15%
Procesos internos	Desarrollo de acción publicitaria	Nº objetivos publicitarios anualmente	3
	Desarrollo en RRSS	Nº de personas asociadas a nuestro perfil en RRSS	1.000
	Asistencia a eventos/Ferias	Nº eventos con presencia de Talleres Alquezar anualmente	4
	Gestión y control del servicio post-venta	Nº de mejoras implantadas anualmente en esta área	6
	Gestión y control de costes	% optimización de costes anualmente	5%
	Optimización de abastecimiento	Mejoras en los tiempos de abastecimiento durante el año	3
Aprendizaje y crecimiento	Programas informáticos (software) u herramientas disponibles	Actualización de software u herramientas	100%
	Personal cualificado	Formación del personal	100%
	Página web de la organización	Actualización de página web	100%
	Satisfacción del empleado	% respuesta de encuesta	100%
	Retención del empleado	% rotación del personal	5%
	Productividad del empleado	% Ingresos por trabajador	Depende de las tareas
	Nuevas alianzas con empresas más grandes	% Incremento de alianzas con otras empresas	30%
	Nuevas relaciones	% Incremento de nuevos proyectos debido a nuevas relaciones	20%

Fuente: Elaboración propia

Después de haber mostrado esta tabla resumen de objetivos, indicadores y deseos (Tabla 3.7) que proponemos a Talleres Alquezar, vamos a ir a la realización del mapa estratégico.

Como ya sabemos, las bases de todo mapa estratégico son la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la perspectiva de procesos internos, sobre las que la empresa deberá actuar para poder conseguir todo lo que se proponga en las otras dos perspectivas (clientes y financiera) y como fin último, conseguir la misión de la empresa.

Bajo estas bases del mapa estratégico será sobre las que Talleres Alquezar podrá actuar directamente.

Una vez planteados todos los objetivos y sus respectivos indicadores y deseos, podemos proceder a la realización del mapa estratégico de una manera más gráfica.

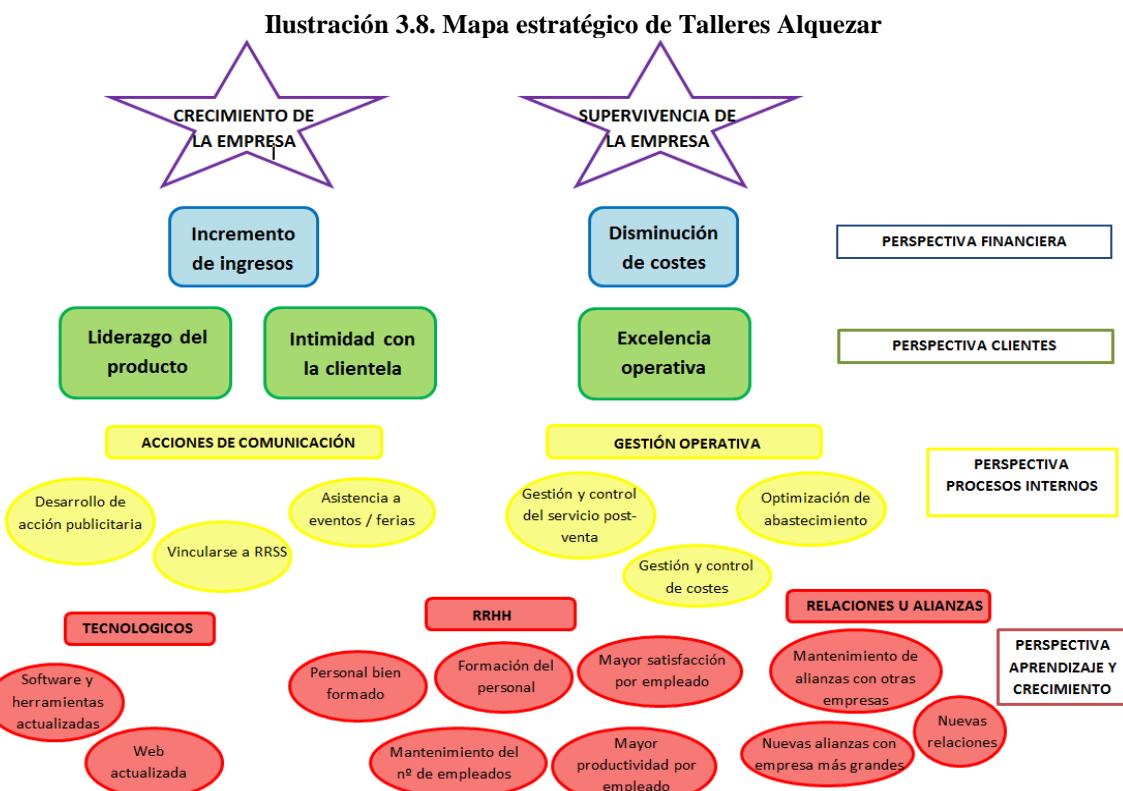
El mapa estratégico contiene todo lo planteado en la Tabla 3.7. pero de una manera más gráfica. Así pues, Talleres Alquezar deberá aplicarlo para conseguir el fin último.

Como ya hemos dicho anteriormente, la base del mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual dividiremos en tres dimensiones: la tecnológica, la de recursos humanos y la de las relaciones u alianzas.

Una vez alcanzada esta perspectiva, pasaremos a la perspectiva de clientes, la cual dividido en dos bloques: acciones de comunicación y la gestión operativa.

A continuación, la organización intentará alcanzar la perspectiva de clientes, para una vez conseguida, alcanzar la perspectiva financiera dividida en dos objetivos: incremento de ingresos y disminución de costes.

Para finalmente conseguir su fin último, el crecimiento de la empresa y la supervivencia de la misma.



Fuente: Elaboración propia

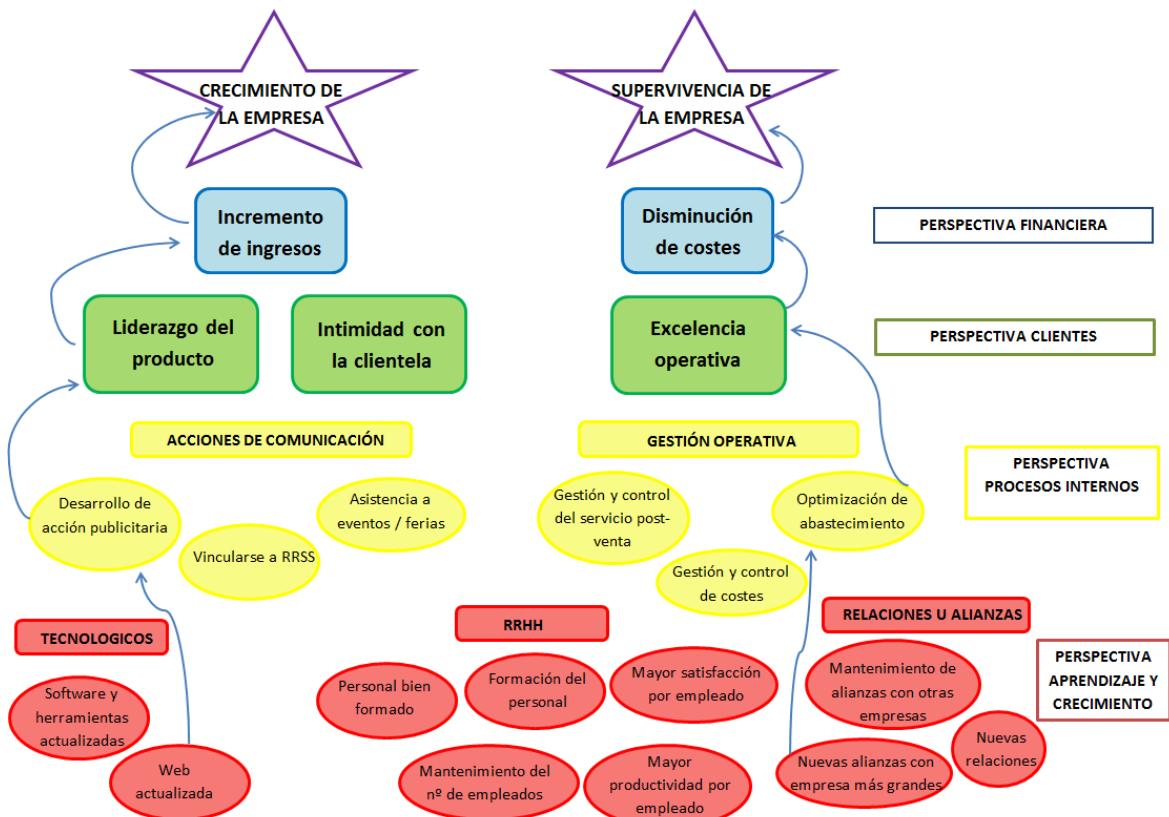
Por último, y para concluir, como ya hemos expuesto sobre estas líneas (Ilustración 3.8) el mapa estratégico de Talleres Alquezar de una manera gráfica voy a proceder a elaborar dos líneas de actuación diferentes con el fin de conseguir los fines últimos planteados por la organización: por un lado planteare una línea que tiene como fin el crecimiento de la empresa y por otro lado una línea que tiene como fin la supervivencia de la misma.

Así pues, la línea planteada que tiene como fin último la **supervivencia de la organización**, se desarrollará de la siguiente forma: desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, crear nuevas alianzas con empresas más grandes, puesto que ello conllevará la entrada en nuevos proyectos. Todo ello derivará a prestar especial cuidado y atención a la optimización de abastecimientos, reduciendo lo máximo posible los tiempos así como los intermediarios, esto desde la perspectiva de procesos internos. Esto nos permitirá una excelencia operativa desde la perspectiva de clientes, pues será percibido por los mismos en la reducción de tiempo de abastecimiento así como una disminución de errores en los productos. Por último, bajo la perspectiva financiera, todo lo citado anteriormente resultará a una disminución en los costes (menor número de intermediarios, reducción de los tiempos de abastecimiento, etc) y esto llevará como fin último a la supervivencia de la empresa.

Como segunda línea planteada que tiene como fin último el **crecimiento de la empresa**, se realizará de la siguiente manera: desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se tendrá actualizada la página web, ya que servirá de apertura a posibles clientes, y transmitirá una imagen de la empresa. Esto mismo conllevará a estrategias o acciones publicitarias, desde la perspectiva de procesos internos, y se transmitirá una imagen de marca que será percibida por los clientes. Esta imagen de marca nos permitirá el liderazgo del producto, destacando sobre la competencia en diversas características de los mismos y desarrollando otros nuevos, bajo la perspectiva de los clientes. Para finalizar, bajo la perspectiva financiera, lo anterior tendrá como resultado un incremento de los clientes, captación de clientes potenciales y, por consecuencia, un incremento de los ingresos. El fin último será que la empresa consiga un crecimiento tanto a nivel geográfico como sectorial.

Así pues, el mapa estratégico de Talleres Alquezar quedaría conformado de la siguiente manera, mostrando en él dos líneas de actuación planteadas.

Ilustración 3.9. Mapa estratégico de Talleres Alquezar con líneas de actuación



Fuente: Elaboración propia

Tras haber expuesto los mapas estratégicos y como llegar a conseguir los objetivos planteados por la empresa, me gustaría realizar un análisis más concreto desde el punto de vista de las diferentes perspectivas, delimitando para cada indicador la acción y costes específicos a los mismos. Así pues lo expongo en el siguiente punto.

3.6. ACCIONES Y CONSECUENCIA ECONOMICA PLANTEADA PARA CADA INDICADOR

3.6.1. Perspectiva financiera

Para el indicador de entrada en nuevos países, estableceremos una acción específica de entrar en el país de Canadá y que nos supondría unos costes de acceso a nuevas ferias y un porcentaje del 2-4% del coste total de las obras como sueldo de un representante local.

Respecto a la entrada de la empresa en nuevos sectores, llevaría a cabo la entrada en el sector farmacéutico a través del micronizado. En este momento desconocemos los costes que esto acarrearía pues es complicado calcularlos.

Disminución del peso en las estructuras en cada proyecto, llevaría a cabo la acción concreta de un análisis estructural más detallado para poder reducir el peso garantizando la seguridad y estabilidad de las estructuras. Lo que supondría una reducción en los costes.

3.6.2. Perspectiva de clientes

Para los ingresos en nuevas zonas geográficas como indicador, considerare una acción específica, como cite en el apartado anterior de entrada a Canadá y que supondrá unos ingresos, los cuales dependen del peso de la estructura, de aproximadamente 54.000€ (20 toneladas * 2,70€/kg).

Para los ingresos en nuevos sectores, se propondrá una acción específica citada anteriormente como la entrada en el sector farmacéutico a través del micronizado, y que desconocemos los ingresos que esta acción supondrá para la empresa, pues es difícil de estimar.

Respecto a el porcentaje de nuevos clientes sobre la clientela total, llevaremos a cabo una acción específica de captación de nuevos clientes, para así incrementar la entrada de los mismos y que supondrá unos costes estimados de captación de 150€/ cliente.

Con lo que respecta a las quejas de los clientes, se llevará a cabo una acción de mejora en la atención y satisfacción de los mismos, que llevará consigo unos costes aproximados de un empleado que se dedique 2 horas a la semana a atender a los mismos y por lo que dicho empleado recibirá un incentivo bruto de 56€/mes (7€*2 horas* 4 semanas).

Nivel de garantía de productos se llevará a cabo una acción específica de mejora de la calidad de cada una de las piezas con lo que se incurrirá en unos costes aproximados de 3€/ pieza, pues pasarán un control de calidad mucho más exhaustivo.

La frecuencia de repetición de compra, se llevará a cabo una acción específica mantenimiento y seguimiento de las obras e infraestructuras realizadas con los clientes, estimamos unos costes aproximados de 400€/estructura.

Respecto al tiempo destinado a operaciones no cerradas, desde el departamento comercial, habrá una persona que dedicara parte de su tiempo en la empresa, aproximadamente cinco horas a la semana y que se le pagará un plus de incentivos brutos mensuales de 400€/mes (10€ * 10 horas * 4 semanas). Esta misma persona también se encargará de la disminución de los indicadores de productos devueltos por segmentos de clientes y la disminución de error-defectos en los productos.

3.6.3. Perspectiva de procesos internos

Respecto al indicador de objetivos publicitarios anualmente, llevaremos una acción específica de anunciar en prensa a nivel del país, y seleccionaremos un anuncio en el periódico El País y en radio a nivel autonómico, dependiendo de las franjas horarias en radio se incrementarán los costes en mayor o menor medida, por lo que seleccionaremos un anuncio en la Cadena Ser de 10-12h de Lunes a viernes. Así pues, esto supondrá unos costes para la empresa de 998.53 € / mes (838€+160.53€) y esta acción se llevará a cabo durante un semestre.

Para el nº de personas asociadas a nuestro perfil en RRSS, la primera acción que se va a llevar a cabo es la creación de un perfil en Twitter, en principio no supondrá ningún coste para la empresa, aunque con el tiempo una persona deberá encargarse de la gestión de las mismas y por lo tanto dedicar parte de su tiempo a lo mismo.

Con lo relativo a nº de eventos con presencia de Talleres Alquezar, la acción específica que llevará a cabo será la asistencia a 4 ferias, una a nivel nacional y tres a nivel extranjero. Una de las nuevas ferias en el extranjero a la que se quiere acudir es la feria de África en Argel. Supondrá unos costes de viajes y alojamiento de empleados, pero no podemos estimar los costes puesto que aún no conocemos con exactitud el nombre y fecha asignados a esas ferias.

Respecto a el nº de mejoras implantadas anualmente en el área de gestión y control del servicio post- venta, la acción específica como hemos relatado anteriormente y puesto que está relacionada también con el tiempo destinado a operaciones no cerradas, disminución de los porcentajes de productos devueltos y defectos en los productos, será dicha persona la que se encargará de todo ello por lo que el coste será el mismo que el citado anteriormente 400€/mes.

Con el porcentaje de optimización de costes anualmente se llevará a cabo unas acciones citadas anteriormente, como por ejemplo, la reducción de peso de las estructuras.

Respecto a las mejoras con los tiempos de abastecimiento durante el año, se llevará a cabo una acción específica de reducción de los tiempos de abastecimiento en 3 días, lo que supondrá unos costes aproximados de 110€/ pedido.

3.6.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Para el indicador de actualización de software u herramientas, consideraré una acción específica de comprar un nuevo programa de cálculo más actual para poder realizar los cálculos más exhaustivos y actuales. El coste anual del programa podríamos establecerlo en aproximadamente 3.000€ de desembolso inicial más anualmente 1.000€ para renovaciones y ayuda.

Para la formación del personal, se llevará a cabo la impartición de cursos de inglés y francés para todos los empleados de la empresa. El coste aproximado mensual de tres horas semanales de cada uno de los idiomas y un profesor que acuda a la empresa sería de 1.440€/mes (3 horas * 4 semanas * 2 idiomas * 60€) más tiempo empleado por el trabajador 168€/mes * trabajador (3horas * 4semanas * 2idiomas * 7€) .

Respecto a la actualización de la web se establecerá a una persona que se dedique tanto a RRSS como a tener actualizada la página web, aunque este trabajador ya existe en la empresa, puesto que no se contratará a nadie más para esta tarea, dicho trabajador empleará 5 horas a la semana, repartidas como él desee, a esta función. Así pues se le pagará un extra o plus a dicho trabajador y supondrá un coste de 140€ (7€ * 5 horas * 4 semanas).

Para la realización de la encuesta se llevará a cabo por la dirección de la empresa semestralmente, y la realizarán todos los empleados de la misma. El coste aproximado anual será 5€ / anuales (0,05€ * 50 empleados * 2 semestres).

En la rotación del personal se mantendrá el mismo número de empleados, aunque si bien es cierto se contratará a una persona a tiempo parcial. Esto podría suponer un coste bruto de 600 € / mes.

Con lo relativo a las alianzas con otras empresas, se llevará a cabo una con Siemens. El coste de esta acción no sabemos lo que supondría, pero pensamos que nos acarrearía unos buenos incrementos.

Y por último en lo relativo a nuevos proyectos, pues intentaríamos llevar a cabo la entrada en grandes proyectos y como hemos dicho anteriormente desconocemos los costes y beneficios que reportarían.

4. CONCLUSIONES

La empresa Talleres Alquezar es una empresa dedicada a dar soluciones adaptadas a las necesidades de cada cliente y proyectos llave en mano (proyectos bajo pedido del cliente que incluye todo el proceso de fabricación hasta el momento de su puesta en marcha) orientados al sector de la construcción de obras públicas.

El trabajo que he realizado en el trabajo comienza con la idea de escoger esta empresa, para después hacer una visita a la misma y conocer más de cerca el trabajo que la misma lleva a cabo, así como realizarles una entrevista a diferentes personas que ocupan distintos cargos.

El siguiente paso que llevo a cabo es un análisis DAFO para conocer tanto los puntos positivos como negativos de la empresa, así como a nivel interno como externo.

A continuación realizaremos un análisis CAME en él se corregirán y potenciarán los puntos negativos como positivos respectivamente.

Así pues, y para terminar de completar el punto de vista estratégico de la empresa, analizaremos cual es la misión, visión y valores de la empresa.

Y finalmente, realizaremos un cuadro de mando integral adaptado a las necesidades y oportunidades de la empresa, en el que se desarrollaran las cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera
- Perspectiva de clientes
- Perspectiva de procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

A través de las cuales se propondrán distintos objetivos y para cada uno de ellos un indicador y un deseo, así como una acción específica y consecuencia económica para que de esta manera la empresa llegue a la meta que se ha propuesto.

Por consiguiente, y debido a la situación de la empresa y a las metas que esta quiere conseguir hemos propuesto dos vías para alcanzarlo. Una de ellas es: para la *supervivencia de la organización*, se desarrollaremos crear nuevas alianzas con empresas más grandes, puesto que ello conllevará la entrada en nuevos proyectos. Todo ello derivará a prestar especial cuidado y atención a la optimización de abastecimientos, reduciendo lo máximo posible los tiempos así como los intermediarios. Esto nos permitirá una excelencia operativa, pues será percibido por los clientes en la reducción de tiempo de abastecimiento así como una disminución de errores en los productos. Por último, todo lo citado anteriormente resultará a una disminución en los costes y llevará como fin último a la supervivencia de la empresa. La otra de ellas es: para el *crecimiento de la empresa*, se tendrá actualizada la página web, ya que servirá de apertura a posibles clientes, y transmitirá una imagen positiva de la empresa. Esto mismo conllevará a estrategias o acciones publicitarias y se transmitirá una imagen de marca que será percibida por los clientes. Esta imagen de marca nos permitirá el liderazgo del producto, destacando sobre la competencia en diversas características de los mismos y desarrollando otros nuevos. Para finalizar, lo anterior tendrá como resultado un incremento de los clientes, captación de clientes potenciales y, por consecuencia, un incremento de los ingresos. El fin último será que la empresa consiga un crecimiento tanto a nivel geográfico como sectorial.

Este proyecto me ha servido no sólo a aplicar los conceptos teóricos aprendidos durante los cuatro años de carrera, sino también a conocer el funcionamiento de la empresa, saber cómo analizarla y como obtener información tanto de fuentes secundarias como primarias.

El fin que trato de conseguir con este proyecto es que la empresa logre desarrollar y potenciar sus puntos fuertes, así como que alcance sus objetivos.

5. BIBLIOGRAFIA

- NAVAS LÓPEZ, J.E. Y GUERRAS MARTIN, L.A. (2013): *Fundamentos de dirección estratégica de la empresa*. Civitas , Navarra
- OLVE,N., PETRI,C.,ROY, J. Y ROY, S. (2004): *El cuadro de mando en acción*. Deusto, Barcelona
- KAPLAN, R. Y NORTON, D.(1996): *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press, Boston.
- ANSOFF, HI (1985): “*La dirección y su actitud ante el entorno*”. Ed. Deusto, Bilbao.
- AMO BARAYBAR, F. (2010): *El cuadro de mando integral*. ESIC editorial, Madrid.
- PÉREZ-CARBALLO VEIGA, J.F.(2013): *Control de gestión empresarial*. ESIC editorial, Madrid.
- NIVEN, P.R. (2002): *El cuadro de mando integral paso a paso*. Gestión 2000, Barcelona.
- ANSOFF, HI (1976): “*La estrategia de la empresa*”. Ediciones Universidad de Navarra, Pamplona.
- ILUNDÁIN VILÁ, J.M. (2001): “*Factores de cambio en el entorno: algunas orientaciones para la empresa*”. ESIC, Madrid.
- KAPLAN, R. (2003): *Como utilizar el cuadro de mando integral*. Gestión 2000, Barcelona.
- MUÑIZ, L. Y MONFORT, E. (2005): *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Gestión 2000, Barcelona.
- KAPLAN, R Y NORTON, D. (2000): *Cuadro de mando integral*. Gestión 2000, Barcelona.
- FERNANDEZ DE NAVARRETE, F.C. Y LLORENTE RAMOS, A. (1994): “*Economía y organización de empresas*”. Editorial Editex, Madrid.
- GARCIA MORENO, S.Mª Y OTROS (2001): “*Organización y Administración de empresas, una visión práctica*”. Editorial ESIC, Madrid.
- LÓPEZ, A. “*Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una Pyme*”. Zaragoza, 22/04/2014. [Fecha de consulta: 12/12/2015].
<<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>>
- LÓPEZ, A. “*Trabajo fin de grado en la linea de cuadro de mando integral*”. Zaragoza, 22/02/2015. [Fecha de consulta: 20/10/2015].
<<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2015/02/20/trabajo-fin-de-grado-en-la-linea-de-cuadro-de-mando-integral-en-zaragoza/>>
- LÓPEZ, A. “*Cuadro de mando integral*”. Zaragoza. [Fecha de consulta: 08/02/2016]. <<http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>>

I. ANEXOS

Encuesta

1. ¿Cuáles diría que son la misión, visión y valores de la empresa? (Aclaración:
Misión: recoge cual es el trabajo que la empresa desarrolla en el mercado, y puede enfocar también a quien va dirigido y porque se diferencia del resto.
Visión: es la meta que se quiere conseguir en un futuro. Valores: principios éticos sobre los que la empresa quiere trabajar y permiten crear unas pautas de comportamiento).
2. ¿Cuál es su principal objetivo a corto plazo? ¿Y a largo?
3. ¿Pretende entrar a nuevos mercados?
4. ¿En qué proyectos está trabajando actualmente?
5. ¿Pretende realizar alguna obra o proyecto a corto plazo de gran envergadura?
6. ¿Qué proyectos destacaría de los últimos años en los cuales han trabajado? (Mencione año).
7. ¿Cómo se estructura la empresa a nivel organizativo?
8. ¿Los departamentos están muy delimitados?
9. ¿Quién se encarga de qué?
10. ¿Podría hacerme un esquema de su organización?
11. ¿Cuál es la política de remuneración?
12. ¿Es importante formar a sus empleados?
13. ¿Los empleados están bien cualificados para la función que desarrollan?
14. ¿Cuáles son sus principales clientes?
15. ¿Sus clientes acaban volviendo?
16. ¿Y sus principales competidores? ¿Qué los diferencia de ellos?
17. ¿Cree que cuentan con alguna ventaja competitiva?
18. ¿Cuáles fueron sus principales ventas en este año 2015?
19. ¿Cree que existen barreras de entrada para nuevos competidores?
20. ¿Cree que vuestros productos pueden ser sustitutivos por algún competidor?
¿Por cuál?
21. ¿Llevan algún tipo de estrategia comercial?
22. ¿Creen que es importante invertir en I+D+i?
23. ¿Creen importante invertir en el cuidado del medio ambiente? ¿Qué supone para ustedes?
24. ¿Qué mejoraría en la empresa?
25. ¿Cree que necesitan algún tipo de cambio? ¿Cuál?
26. ¿Cree que la empresa funciona adecuadamente? ¿Por qué?
27. ¿Sector en el que podríamos situar a la empresa?