



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Proyecto: Cuadro de mando integral sobre  
“Transportes Pedro y Javier”

Autor/es

Pedro Rodríguez González

Director/es

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa 2017/2018

## **RESUMEN**

La realización y diseño del Cuadro de Mando integral en la empresa de Transportes Pedro y Javier nos va a permitir unir el control operativo a corto plazo, teniendo una visión y una estrategia a largo plazo. Para ello se llevara a cabo un análisis de la misma, empezando desde el entorno interno y externo de la empresa para posteriormente realizar los análisis DAFO Y CAME con los que conoceremos mejor la situación actual de la empresa y nos permitirá formular las estrategias a realizar por la misma. Tras obtener la información necesaria para el análisis, nos centraremos en elaborar el Cuadro de Mando integral (CMI) que se divide en 4 perspectivas estratégicas: Área financiera, clientes, aprendizaje y crecimiento, y por último los procesos. En todas ellas se establecerán una serie de objetivos que nos van a permitir tener una visión más amplia y así conseguir el crecimiento y rentabilidad que toda empresa necesita.

## **ABSTRACT**

The realization and design from the scorecard in the Pedro and Javier's transport company, its gonna allow us to link the operative control in the short term, giving a comercial strategy and vision in the long term, to get that, we will make an analysis of it.

Starting from the internal and external setting of the company, we will continue with an DAFO and CAME analysis, from which, we will know the current situation of the company and help us to formulate the different devices of it.

After obtaining the necessary information to do the analysis, we will focus on the scorecard (CMI) which is divided into 4 strategy perspectives: financial area, clients, learning and development, ending with the processes. A series of objectives will be established to get a wide vision and so to reach the rentability and business growth the company needs.

## INDICE

1. INTRODUCCION	
1.1 Objetivos y Motivación.....	4
1.2 Ventajas de un modelo integrado.....	4
2. ANALISIS “TRANSPORTES PEDRO Y JAVIER”	
2.1 La empresa.....	7
2.1.1 Descripción de la empresa.....	7
2.1.2 Sector del transporte en España.....	8
2.2 Análisis DAFO.....	8
2.2.1 Análisis interno.....	10
2.2.2 Análisis externo.....	11
2.3 Análisis CAME.....	13
2.4 Misión, visión y valores.....	16
3. MAPA ESTRATEGICO “TRANSPORTES PEDRO Y JAVIER”	
3.1 Diseño CMI y determinación de objetivos.....	19
3.1.1 Perspectiva financiera.....	22
3.1.2 Perspectiva de clientes.....	23
3.1.3 Perspectiva de procesos internos.....	25
3.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	27
4. CONCLUSIONES.....	30
5. BIBLIOGRAFIA.....	32
6. ANEXO.....	34

## **1. INTRODUCCION**

### **1.1 OBJETIVOS Y MOTIVACION**

El motivo principal que me ha llevado a la elaboración de este final de trabajo sobre el sector del transporte y en concreto sobre la empresa “Transportes Pedro y Javier” es mi vínculo familiar. Esta empresa es fruto del esfuerzo y trabajo diario de mi padre que comenzando desde cero (empezando con solo un camión) ha conseguido tener un constante crecimiento a lo largo de los años. Por ello quiero realizar un buen trabajo y así conocer mejor la empresa para poder implantar mejoras en ella.

Nunca se habían realizado estudios estratégicos sobre la misma por su reducida dimensión, y por ello, veo buena oportunidad para obtener los puntos débiles de la empresa para fortalecerlos en un futuro y así seguir con el crecimiento de la organización.

Los principales objetivos del trabajo son:

- Crear valor futuro.
- Mejora la capacidad de análisis de la organización.
- Mejora la comunicación y comprensión de la estrategia.
- Permite el desarrollo laboral y profesional de los participantes.

### **1.2 VENTAJAS DE UN MODELO INTEGRADO**

La realización del cuadro de mando integral (a partir de ahora denominado CMI) de la empresa nos va ayudar a definir las principales estrategias que crearan un mayor valor para la empresa en un futuro, desde un punto de vista estratégico y con una perspectiva general. Contempla la evolución de la compañía desde una perspectiva amplia, que nos permitirá proyectar estrategias a medio y largo plazo, además de crear información suficiente para tomar decisiones rápidas y así evitar situaciones complicadas y no deseadas.

Al englobar todas áreas de la organización, esto nos permitirá también coordinarlas para una mayor eficiencia y conocer los principales objetivos del negocio y los planes de acción para conseguirlos. Para el diseño del CMI, nos vamos a centrar en el esquema que mostrare a continuación que se divide en 3 pasos: El primer paso sería el análisis estratégico donde incluye el análisis DAFO, CAME, la misión, visión y valores de la

empresa. Segundo pasó que corresponde a la formulación de estrategias que consiste en seleccionarlas y diseñarlas. Y por último, el tercer paso que es la implantación de las estrategias que se compone de 3 fases; la primera es realizar el mapa estratégico, después la puesta en práctica y finalmente tomar el control.



Fuente: elaboración propia

En primer lugar, realizaremos una pequeña entrevista al director de la empresa con una serie de preguntas relacionadas con todas las áreas del CMI, en concreto de las perspectivas de procesos internos, de aprendizaje y crecimiento, de donde obtendremos la información suficiente para comenzar a realizar el Análisis DAFO con el que conoceremos la situación actual de la empresa, se estudian dos, en el exterior que nos permitirá conocer las posibles amenazas y oportunidades y en el interno se busca saber las debilidades y fortalezas. Con toda esta información, realizaremos posteriormente el Análisis CAME que nos ayudara a definir las estrategias a seguir y nos aportara multitud de ideas para definir las acciones de nuestro plan. Y por último de esta fase

determinaremos cual es la visión, misión de la empresa que nos permitira conocer que trabajo realiza la misma en la actualidad, cuales son los objetivos a largo plazo y que quiere llegar a ser, ademas de sus valores, es decir, factores de la empresa que le hacen diferenciarse del resto.

Una vez desarrollado estos tres conceptos, pasaremos al diseño de las estrategias y selección (estrategias corporativas y competitivas), que nos permitira definir los objetivos en relación con la estrategia de la empresa y asi desarrollar el mapa estrategico. Este mapa nos permitira construir una estrategia que permita alinear los objetivos principales con los objetivos mas bajos de la organización, dividiremos los objetivos en cuatro perspectivas: Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

Finalmente se realizara su desarrollo y aplicación con el fin de obtener toda la informacion necesaria a tiempo real que permita la toma de decisiones y una rapida busqueda de soluciones ante imprevistos.

La eleccion de este modelo y no otros, ha sido por su abundante utilización en muchas empresas y porque es el modelo que mas estudiado en la universidad, especificamente en la asignatura de control de gestión.

## 2. TRANSPORTES PEDRO Y JAVIER

### 2.1 LA EMRESA

#### 2.1.1 Descripción de la empresa

Transportes Pedro y Javier es una empresa familiar de origen aragonés, fue creada en 1982 como empresa de transporte de mercancías por carretera comenzando con tan solo un vehículo de gran tonelaje.

**TRANSPORTES  
PEDRO Y JAVIER**

Logotipo TPJ

Desde sus inicios ha experimentado un gran expansión, llegando en la actualidad a tener 12 camiones propios (cubas de pienso) dedicados exclusivamente a la distribución de pienso para animales en la fábrica de Nanta (Casetas), aparte de controlar toda la logística de la fábrica llevando más de 70 camiones a su cargo y distribuyendo un millón de kilos diarios a distintos clientes de todo el territorio de Aragón, parte del País Vasco y la zona de Lérida.

Gracias a la inversión en la compra de varios camiones en tiempos de crisis se ha podido amoldar a las circunstancias del momento, ya que contando con una gran flota moderna, puede ofrecer un mejor servicio y de mayor calidad.

Como he dicho anteriormente, sus servicios se centran en el transporte de pienso para animales (a granel) en carga completa por carretera, estando presente en mercados regionales.



Fuente: [www.nanta.es](http://www.nanta.es)

### **2.1.2 Sector del transporte en España**

En este apartado se analizará el sector de transporte de mercancías, en concreto el transporte a granel (distribución de pienso para los animales) en el ámbito nacional y más en particular en la zona de Aragón y Lérida que son las dos comunidades autónomas que cuentan con más explotaciones ganaderas de toda España.

Se trata de un sector servicio, se define por su enorme atomización, en él, predominan fundamentalmente las pequeñas y medianas empresas, y está encabezado por trabajadores autónomos.

La rivalidad en este sector es muy elevada en cuanto al precio de las tarifas, ya que existe una pluralidad de la oferta con una continua competencia, y un exceso de oferta hace que muchas empresas se debiliten y las lleve a una guerra de precios peligrosa. Esto hace que muchos autónomos o pequeñas empresas tengan que cerrar por sus gastos tan elevados tanto en el gasoil como en gastos de taller, por lo que la inversión en camiones nuevos para mejorar la calidad de servicio se hace muy complicada.

El diferenciarse del resto de las empresas en este sector es el principal secreto para un buen rendimiento y la entrada de nuevos clientes fieles a nuestra empresa.

Tras la crisis, el plan PIVE implantado por el gobierno ayudo a muchas empresas con la posibilidad de comprar un nuevo camión subvencionado y vendiendo el antiguo vehículo a la misma marca, gracias a ello, muchas empresas y pequeños autónomos pudieran sobrepasar con mayor facilidad el tiempo de crisis.

La principal barrera de entrada en este sector es la inversión inicial que se tiene, por la compra de camiones, compra de tarjeta de transporte y también por las exigencias de conocimientos que ahora requiere conseguir la tarjeta de transporte, para ello se debe superar un examen denominado Certificado de aptitud profesional (CAP) después de haber estudiado dos libros sobre normas del sector y haber acudido unas semanas a una academia. Es un requerimiento de carácter obligatorio a todos los conductores de transporte de mercancías desde el 2009, sin el cual no se puede realizar la actividad profesional del transporte.

## **2.2 ANALISIS DAFO**

El análisis DAFO es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada. Con ella se pretende conocer la situación real de la empresa, así como el riesgo y



oportunidades que le puede ofrecer el mercado y también ayuda a marcar los objetivos estratégicos que queremos conseguir.

En primer lugar analizaremos el **análisis interno** que busca conocer los aspectos que se realizan en la empresa de manera correcta para mantenerlos (fortalezas) y aquellos que hay que corregir o mejorar (debilidades), consiste en utilizar unas técnicas específicas para la investigación de los factores internos de la organización, es decir, de los medios, capacidades, recursos y habilidades de las que dispone la empresa para mantener y desarrollar una ventaja competitiva que le permita competir con su entorno y así lograr sus objetivos.

El **análisis externo** nos permitirá conocer las situaciones de riesgo que nos puedan afectar y que por tanto las tendremos que afrontar (amenazas) y al igual que saber todo aquello que nos suponga una ventaja competitiva a la empresa para explotarla en el mercado (oportunidades).

Las 4 partes del análisis DAFO son:

- **Debilidades**, también llamadas puntos débiles: son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la organización, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- **Amenazas**, se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- **Fortalezas**, también llamadas puntos fuertes: son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- **Oportunidades**, es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la organización, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios. (Fomento, 2005).



Fuente: elaboración propia

### 2.2.1 Análisis interno

En este apartado se estudiarán los puntos fuertes y débiles de la empresa de modo que pueda estudiar su potencial y así poder desarrollar la estrategia que permita lograr los objetivos determinados. Empezare explicando los puntos débiles de la empresa, las **debilidades** que son los aspectos que reducen la capacidad de la organización para un buen desarrollo de cara a la efectividad de la estrategia y que no nos permite lograr el cumplimiento de los objetivos marcados, constituyen una amenaza para la empresa, por lo que deben de ser controladas y superadas con éxito. Las debilidades que encontrado son:

- **Muchos costes directos:** Los costes en el sector del transporte de mercancías son muy elevados, el principal será la constante variación del precio del petróleo, aunque también existen otros como los gastos de taller, impuestos...
- **Circulante financiero limitado:** Aunque la mayoría de los gastos de la empresa (gasoil, talleres, peajes...) se pagan al finalizar el mes, la empresa a la que se presta el servicio suele pagar entre los 30 y 80 días, y esto hace que haya muy poco circulante y se tenga que utilizar recursos financieros de campañas anteriores mejores a la actual.
- **Alta rotación del personal:** Fuga importante de capital humano, excesivo coste que estas rotaciones conlleva y la falta de estabilidad.

Respecto a las **fortalezas** son los puntos fuertes de la empresa, aquellos que hace a la empresa destacar y de los que se puede diferencia del resto de sus competidores. En resumen, que aspectos y ventajas competitivas debemos seguir manteniendo y que nos sirvan para explotar oportunidades. Las fortalezas son:

- **Máxima calidad de servicio:** La gran experiencia en el sector de transporte de pienso, le hace ser un referente en el territorio aragonés y al contar con una flota de camiones moderna le asegurar que su servicio sea garantizado.
- **Flexibilidad y rapidez:** Al tener la mayoría de clientes cercanos a la sede de la empresa, les permite ofrecer el servicio en menos de 24 horas desde que es pedido por el granjero.
- **Buena localización:** Es una gran ventaja el estar situado en un punto estratégico como es Aragón, por su alta concentración de granjas en todo el territorio aragonés, parte del territorio de Lérida más próximo a Aragón y Navarra. Son las 3 provincias pioneras en las instalaciones de estos negocios.
- **Crecimiento en los últimos años:** Notable subida de ingresos gracias a sus servicios, que ha sido posible por un incremento de la rentabilidad de las operaciones, que se ha conseguido con una reducción efectiva en los costes.

### 2.2.2 Análisis externo

En este apartado nos fijaremos en cómo ha evolucionado el sector del transporte en los últimos años, para detectar las posibles oportunidades y amenazas. Consiste en identificar y analizar los diferentes acontecimientos, cambios y tendencias que ocurren en el entorno de la empresa y que no pueden ser controlados, como por ejemplo, los factores económicos, políticos, legales, sociológicos, tecnológicos.... Al ofrecer muchas empresas el servicio que ofrece nuestra organización, podemos decir que se encuentra en un mercado muy competitivo. Las **amenazas** son las diferentes situaciones externas que hay que hacer frente a ellas si se vuelven a repetir.

Las amenazas quedaran divididas en:

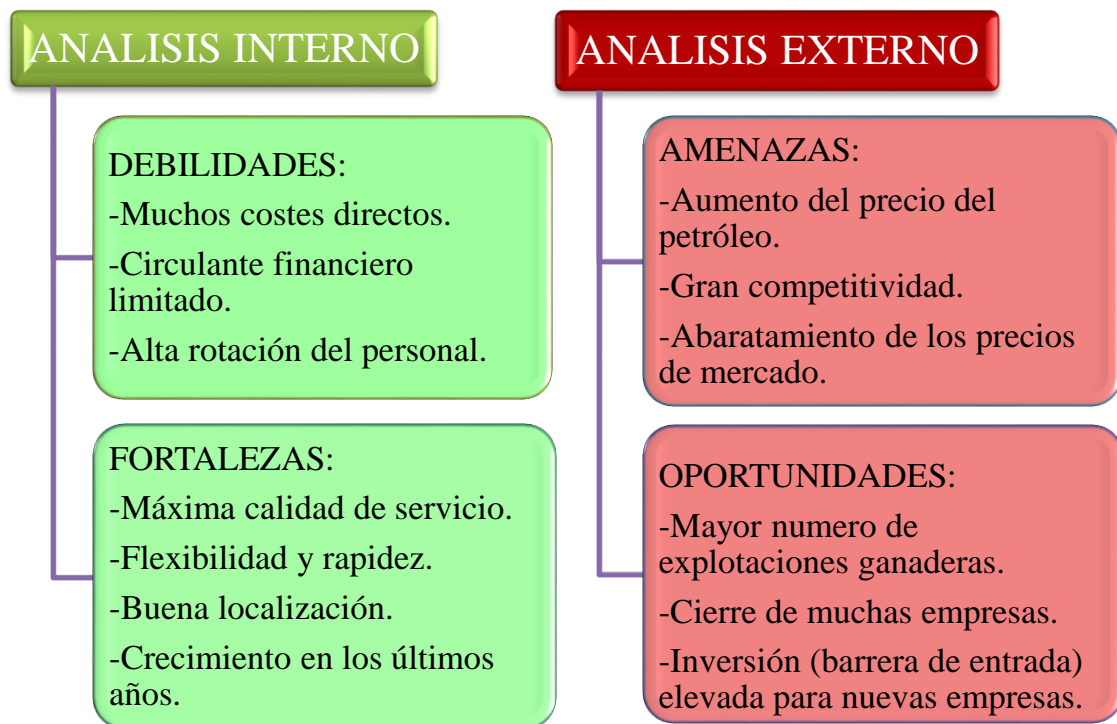
- **Aumento del precio del petróleo:** Es el principal gasto de todas empresas de este sector, por lo que una subida grande del petróleo hace reducir considerablemente los beneficios de la empresa.

- **Gran competitividad en el sector:** La existencia de empresas con números camiones en el sector puede afectar negativamente a la empresa por la reducción de tarifas en los “portes”.
- **Abaratamiento de los precios de mercado:** La gran competencia que existe en este mercado, hace que las empresas más fuertes con numerosos camiones, se puedan permitir hacer los viajes que ofrecen las fabricas a menor coste, por lo que esto conlleva a una disminución de todas tarifas del transporte. Esto hace que autónomos o pequeñas empresas que tienen menos camiones, les suponga más difícil crecer y aumentar su cifra de negocio.

Y por último, las **oportunidades** que son situaciones positivas que se generan en el entorno y pueden suponer una ventaja competitiva para la empresa, a continuación se muestran las oportunidades encontradas:

- **Mayor número de explotaciones ganaderas:** Un mayor número de clientes, hace que hayan más viajes a realizar para la empresa, por lo que permitirá a la empresa seguir creciendo.
- **Cierre de empresas y menos autónomos:** Las bajadas de precios en las tarifas y los elevados costes hacen que muchas empresas pequeñas y autónomos vean como sus beneficios sean muy inferiores a los previstos y por tanto decidan cerrar y venderlo todo. Esto por tanto permitirá disponer de más viajes a realizar por la empresa.
- **Inversión (barrera de entrada) elevada para nuevas empresas:** El elevado coste para iniciarse en el sector del transporte por la compra de vehículos muy costosos hace que no haya muchas empresas interesadas en entrar en el sector.

La siguiente tabla muestra un pequeño resumen de lo que ha sido el estudio del análisis DAFO:



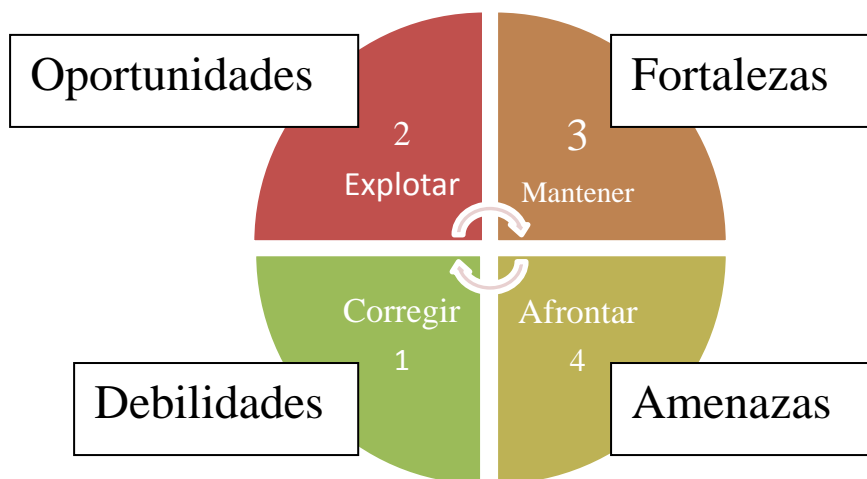
Fuente: Elaboración Propia

### 2.3 ANALISIS CAME

Tras realizar el análisis DAFO y conocer mejor la situación de la empresa, podemos desarrollar una serie de estrategias a través del análisis CAME trabajando siempre con la información obtenida anteriormente, está constituido por 4 estrategias:

- **Estrategia de reorientación:** Superar las debilidades para aprovechar las oportunidades (*Corregir las debilidades*)
- **Estrategia ofensiva:** Potenciar las fortalezas para aprovechar las oportunidades (*Explotar las oportunidades*)
- **Estrategia defensiva:** Acentuar las fortalezas permite minimizar las amenazas (*Mantener las fortalezas*)
- **Estrategia de supervivencia:** Superar las debilidades para minimizar las amenazas externas (*Afrontar las amenazas*)

A continuación muestro un resumen grafico del análisis CAME:



Fuente: Elaboración propia

Con el análisis DAFO se ha llegado a la conclusión de que las oportunidades y fortalezas son las más importantes y tienen más fuerza que las otras dos analizadas, por lo que la mejor estrategia en el CAME será la estrategia ofensiva y será por tanto en la que más nos centremos. Ahora mostrare los puntos de la matriz CAME según los resultados obtenidos con el DAFO.

#### **Corregir las debilidades:**

- Inversión en la sustitución de los vehículos antiguos aprovechando las subvenciones del gobierno para ahorrar en gastos de taller.
- Pactar un buen precio del gasoil con empresas especializadas en este sector, o invertir en la compra de un depósito propio, instalándolo en la propia nave de la empresa, y así al comprar más litros de petróleo, más barato saldrá.
- Llegar a un acuerdo con la empresa que se trabaja para que nos realice el pago al finalizar el mes.

#### **Explotar oportunidades:**

- Aprovechar el aumento de explotaciones ganaderas, para conseguir mayores clientes y así aumentar nuestra rentabilidad.
- Diferenciarse de las demás empresas ofreciendo un servicio de alta calidad, buscando un valor añadido respecto a empresas que ofrecen este mismo transporte.

- Invertir y aprovechar oportunidades de comprar en autónomos que venden su camión a un precio muy económico y esto permitirá a la empresa crecer más y hacerse con más mercado.

**Mantener fortalezas:**

- Incremento de clientes directos.
- Seguir ofreciendo los plazos de entrega rápida para mantener a los clientes.
- Cuidar la calidad de entrega de la mercancía con continuos lavados de camión para una higiene total en las explotaciones para diferenciarse de la competencia.
- Mantener al personal de la empresa que tenga experiencia y una buena relación con los clientes.

**Afrontar amenazas:**

- Aprovechar el cierre de muchas empresas y autónomos para conseguir más viajes y clientes fidelizados.
- Diferenciarse del resto de empresas mediante la calidad en el servicio.
- Aprovechar subvenciones de los gobiernos para una renovación de la flota de vehículos.



Fuente: Elaboración propia

## 2.4 MISION, VISION Y VALORES

**La misión** es la razón de ser de la empresa, En opinión de Fuster (2008), en la misión de una organización debe identificarse la necesidad básica de la sociedad que la institución busca satisfacer con sus servicios. Su contenido tiene vigencia a largo plazo y ayuda a definir el “alma” de la organización. Para que la declaración de misión de una organización tenga algún valor debe ser, sobre todo, creíble. Una vez definida la razón de ser debemos proceder a visionar la misma a largo plazo.

Para definir la misión de nuestra empresa, nos ayudará a responder con algunas de las siguientes preguntas:



- ✓ ¿Nuestro público objetivo?
- ✓ ¿Nuestra razón de ser?
- ✓ ¿Qué hacemos?

Definiré por tanto la misión del siguiente modo:

*“Ofrecer un servicio de transporte de mercancías de pienso de alta calidad basadas en la garantía y máximas seguridades, unida también a la satisfacción del cliente, la rapidez y eficacia del servicio.”*

**La visión** define las metas que pretende conseguir en el futuro, cuáles son sus aspiraciones y sus retos. Deben de ser unas metas realistas y alcanzables, y se realiza para conseguir una motivación por parte de jefe como de los empleados para satisfacer los objetivos previstos. A continuación muestro las preguntas que nos ayudara a responder mejor nuestra visión:

- ✓ ¿Para quién lo hare?
- ✓ ¿Qué quiero lograr?
- ✓ ¿Dónde quiero estar en el futuro?

La visión por tanto de la empresa la definiré de la siguiente manera:

*“Ser un referente a nivel de Aragón en el transporte de mercancías de pienso, mejorando los servicios que se presta mediante la renovación de la flota de camiones para tener las últimas tecnologías y ampliar rutas fuera de Aragón (clientes estratégicos).”*

**Los valores** son principios éticos sobre los que se asienta la cultura de nuestra empresa, y nos permiten crear nuestras pautas de comportamiento. Los valores según Fuster (2008), serán los impulsores para crear un clima adecuado y provechoso para el logro de los objetivos de la organización. Toda organización debe tener un conjunto sólido de creencias sobre las cuales establezca las premisas de todas sus normas y actuaciones, como una forma de comprometer públicamente a los miembros de la institución con el objeto de calidad.

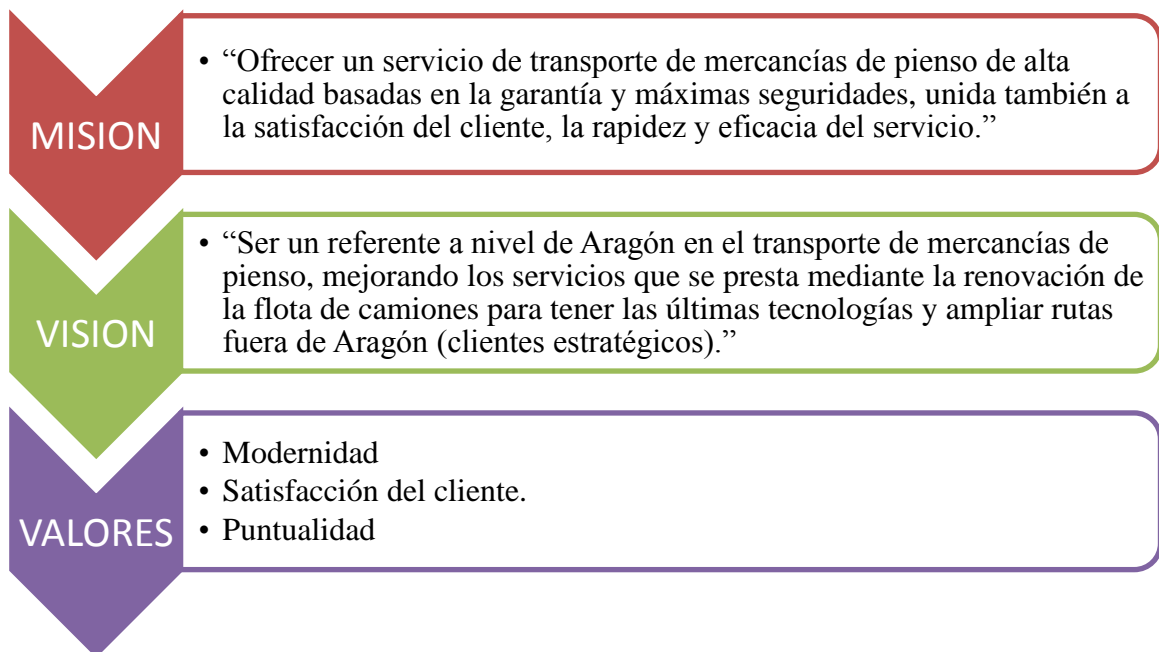
Nos debemos responder a las siguientes preguntas:

- ✓ ¿Cómo somos?
- ✓ ¿En que creemos?

Los valores principales por tanto de “Transportes Pedro y Javier” serán:

- Modernidad: Cuenta con un flota de 12 camiones de cubas para pienso modernas, que no tienen más de 5 años ninguna. Y comprometiéndose con el medio ambiente renovando cada año la flota con camiones dotados de depósitos de gas natural, que hace también que se puedan amortizar en menos años
- Satisfacción del cliente: Se le ofrece un servicio basado en la rapidez y eficacia, donde el cliente que sus pedidos llegaran en el día pactado, el objetivo es hacer que el cliente se despreocupe.
- Puntualidad: Objetivo principal de la empresa, controlando todos los procesos necesarios para el buen desarrollo del servicio.

Resumen de la Misión, visión y valores:



Fuente: Elaboración Propia

### 3. MAPA ESTRATEGICO “Transportes Pedro y Javier”

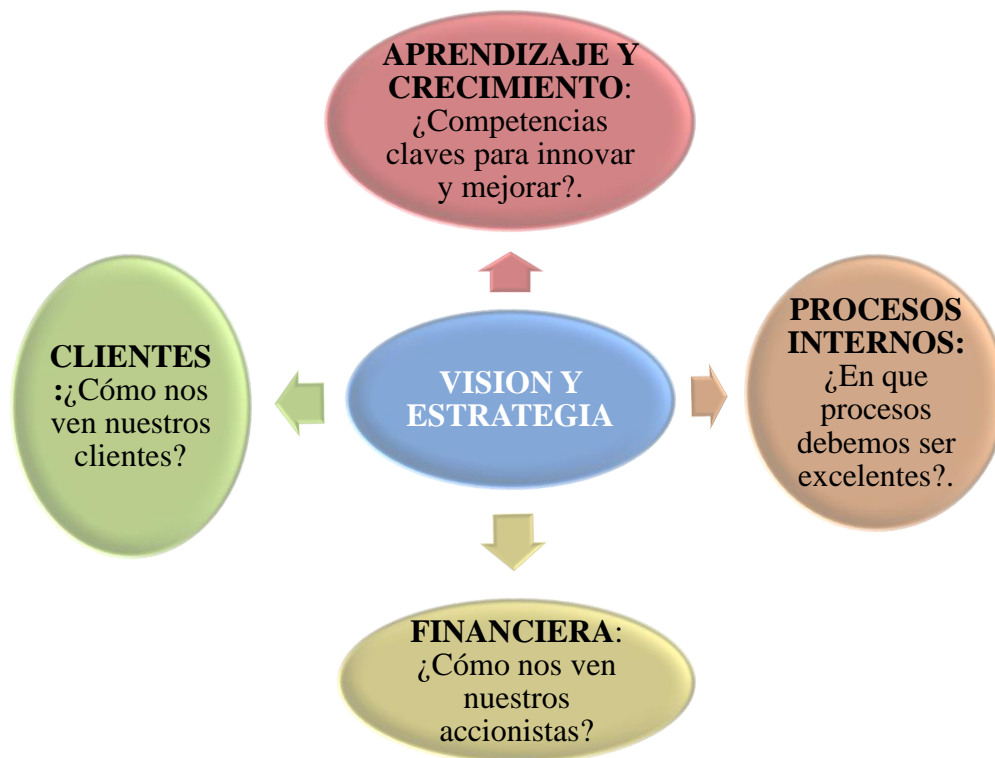
#### 3.1 DISEÑO CMI Y DETERMINACION DE OBJETIVOS

Después de haber analizado los puntos fuertes y los puntos donde realizar mejoras, desarrollaremos el mapa estratégico con sus cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, clientes, financiero y procesos) que nos ayudara a construir una estrategia que permita alinear los objetivos principales con los objetivos más bajos de la organización, es decir, alcanzar los objetivos planteados en el análisis CAME. A continuación muestro brevemente lo que podemos encontrar en cada uno de estos 4 grandes ámbitos:

- Perspectiva **financiera**: Se trata de medir la creación de valor en la organización incorporando la visión de los propios accionistas. Su objetivo es alcanzar un mayor beneficio y obtener una buena rentabilidad. El presupuesto se constituye como una herramienta a destacar.
- Perspectiva de **clientes**: Objetivos que deben reflejar la satisfacción del cliente, se trata de conocer las necesidades de los clientes actuales para satisfacerlos con el servicio que ofrece la empresa. Estos objetivos deben de tener un valor añadido y vinculados a crear una diferenciación. Ejemplo de algunas estrategias: liderazgo de producto, intimidad con la clientela o excelencia operativa.
- Perspectiva de **procesos internos**: Se debe conocer perfectamente la cadena de valor de la empresa para detectar necesidades y problemas, que se divide en tres partes, las actividades de apoyo, actividades primarias y el margen final. Su objetivo es mejorar la utilización eficaz de los recursos de la empresa.
- Perspectiva de **aprendizaje y crecimiento**: Perspectiva más importante del mapa estratégico, se considera a los RRHH como un elemento clave para su gestión pero también existe aspectos como la tecnología, alianzas estratégicas, competencia de la empresa y estructura organizativa que son también puntos de interés en este apartado. Analizaremos los recursos de los que dispone la empresa.

El funcionamiento de estas 4 estrategias es muy sencillo, se parte del aprendizaje y crecimientos a través de los recursos de la empresa, que nos permitirá desarrollar los procesos internos (proceso de producción), y con el servicio que proporciona la empresa trataremos de satisfacer al cliente y finalmente la empresa obtendrá sus objetivos

financieros. Se puede observar como todas las perspectivas anteriores están relacionadas entre sí, su objetivo es tener una mejor orientación hacia donde se quiere llegar. El BSC es un modelo de gestión que ayuda a las empresas a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.



Fuente: Elaboración propia

F

AUMENTO CRECIMIENTO

Aumento  
del VALOR  
EMPRESA

AUMENTO RENTABILIDAD

Aumentar  
ingresos y  
diversificar

Reducir costes  
y mejorar  
productividad

C

Aumento  
CUOTA  
MERCADO

Mantener  
clientes  
rentables

LIDERAZGO  
SECTOR ARAGONES

OPTIMIZAR IMAGEN

Satisfacción  
y retención  
del cliente

Mejorar la presencia  
de los camiones y  
choferes

Personalizar las  
relaciones con los  
ganaderos, a través  
de los choferes

P

Eficiencia de los procesos clave  
(Estrategia operativa y estratégica)

Máxima  
rentabilidad  
en el uso de  
los camiones  
"viajes"

Renovar  
flota

Optima  
gestión  
del  
tiempo en  
entregas

Optimización del servicio

Mantener  
la calidad

Mejorar y  
personalización  
del servicio

Gestión  
estratégica  
de costes

A

Plantilla estable y  
profesionalizada

Disminuir el nivel de  
rotación del personal

Aumentar satisfacción  
laboral de empleados

Motivación de los  
empleados

Formación continua  
de los empleados

Innovación  
y tecnología

### 3.1.1 Perspectiva financiera

La orientación principal es maximizar el **valor de los accionistas**, se trata de medir la creación de valor en la organización incorporando la visión de los propios accionistas. Nos debemos responder a la pregunta de ¿Cómo nos ven nuestros accionistas?, esta perspectiva nos permite definir y analizar los objetivos financieros planteados por la dirección y en la cual, también debemos tener en cuenta todas las variables que pueden ofrecer un éxito financiero.

Los padres del cuadro de mando integral, Kaplan y Norton, plantean que sin importar el tipo de empresa, existen 3 indicadores que nos permitirán ver la eficiencia de la perspectiva:

- Utilización de los activos
- Crecimiento de ingresos
- Reducción de los costes

Es importante también, atender al ciclo de vida de la empresa, ya que según su etapa, presentara unas necesidades u otras. Existen 2 tipos de estrategias que sirven para impulsar los resultados financieros:

- **Estrategia de Productividad:** Tiene como objetivo aumentar el beneficio de la empresa reduciendo los gastos de toda la organización y mejorar la utilización de los activos (menores costes de producción).
- **Estrategia de Crecimiento:** Su objetivo es aumentar los ingresos de la empresa mediante el incremento del valor de los clientes y nuevas fuentes como por ejemplo las franquicias (crecer en ingresos).

Volviendo a los indicadores de la perspectiva nos vamos a centrar en dos de ellos, en el **crecimiento de los ingresos y reducción de los costes**. El motivo por el que no usaremos el indicador de utilización de los activos, es por el tamaño de la empresa, ya que al tratarse de una empresa pequeña y con pocas cuentas no le daremos importancia. Actualmente se aprovechan todos los recursos de la empresa al máximo, el objetivo de este indicador es la reducción del apalancamiento de los recursos disponibles de la organización.

- ✓ **Crecimiento de los ingresos:** Estrategia principal para toda empresa que quiere crecer y obtener beneficios, está relacionado con la perspectiva de clientes ya que son los consumidores de nuestro servicio, y consiste en obtener un mayor



rendimiento en la organización. Para ello será necesario conseguir el resto de objetivos que están por debajo de esta área, como por ejemplo:

- **Conseguir la satisfacción y retención del cliente**, mediante la calidad en el servicio y cumpliendo las preferencias del consumidor como por ejemplo, si desea que vaya el camión lavado a su granja por higiene.
- **Aumentar la cuota de mercado**, ofreciendo unos servicios personalizados, cumpliendo los horarios de descarga y manteniendo tanto la calidad del servicio como el precio del transporte.

El indicador principal para esta estrategia será el incremento de la cuota de mercado.

- ✓ **Reducción de los costes**: Otra forma de incrementar los beneficios de la empresa, puede ser, con la reducción de sus costes, que engloba gastos como la mano de obra, gasto de los camiones tanto en el mantenimiento como el gasoil que gastan e incluye también saber captar los clientes que nos son rentables y saber mantenerlos. Esta estrategia está asociada a la anteriormente citada y relacionada con la perspectiva de Procesos internos y consiste en mejorar todo la estructura de coste de toda la empresa, incluyendo tanto los costes directos de los servicios y costes indirectos. El indicador que utilizare en esta estrategia será la rentabilidad y eficiencia en el proceso de servicios.

### 3.1.2 Perspectiva de clientes

Estrategia principal del mapa estratégico, en la que manda los deseos y las necesidades de los clientes para satisfacerlas mejor que la competencia, nos permitirá saber el posicionamiento que tenemos en el mercado que queremos competir. Nos debemos preguntar a la pregunta de ¿Cómo nos ven nuestros clientes?, pero también debemos saber cómo retener a los actuales clientes, que clientes buscan nuestro servicio, de qué manera lo quiere para ofrecer un servicio personalizado y que les debo de aportar. Analizaremos también que nos diferencia de nuestra competencia y él porque nos eligen a nosotros en el servicio.

Principal eje de esta perspectiva, es ser líderes en el sector de Aragón, y para ello, nos centramos en el objetivo de **optimizar la imagen**:

- Mejorar la presencia de los camiones y choferes
- Personalizar las relaciones con los ganaderos, a través de los choferes

¿Qué nos diferenciamos de los demás?, nuestro valor añadido se centra principalmente en la calidad de servicio que ofrecemos donde se incluye una rápida entrega de mercancía en 24 horas, una higiene total en todos los servicios y conseguir que el cliente se despreocupe totalmente durante el servicio y una estrecha relación continua con el ganadero.

Para poder medir los avances en la perspectiva de clientes y conseguir la rentabilidad de los clientes, usaremos una serie de indicadores clave que mostraremos y explicaremos a continuación.



Fuente: Elaboración propia

La **cuota de mercado** muestra la proporción de mercado que requieren de nuestro servicio (en términos de números de clientes o en volumen de servicios ofrecidos), realizados por la empresa.

La **satisfacción de clientes** es el principal objetivo y logro para nuestra empresa, con ello nos permitirá retener a una cantidad elevada de granjeros y aumentar el número de clientes con el paso del tiempo. Tener una buena relación con los clientes es un elemento primordial para tenerlos satisfechos y que nos vuelvan a contratar de continua para ofrecerles su servicio. Dentro de unos meses tengo la idea de analizar el nivel de satisfacción de nuestros clientes mediante una encuesta que desarrollare durante este año con unos criterios estudiados anteriormente para lograr un objetivo de tener a más del 75% de los clientes satisfechos. Este es un indicador muy importante y valioso en este sector ya que la técnica del boca a boca es muy utilizada, y ello nos hará, crecer mucho y conseguir más clientes.



La **adquisición de clientes** influida directamente con el indicador citado anteriormente y por el buen producto que ofrece la fábrica donde trabajamos. Objetivo crucial para la empresa entrar en nuevos nichos de mercado (camiones de saco) para no estancarse y continuar creciendo. Esto producirá un aumento en ventas que se traducirá posiblemente en un crecimiento de la empresa, manteniendo el contacto directo y continuo que se hace con el cliente.

La **retención de clientes** dependerá también de la satisfacción del mismo, pero también hay situaciones en las que se pueden perder clientes en este sector como por ejemplo cuando el granjero quiere cambiar de marca de pienso porque no le es efectivo para su ganadería.

Cumpliendo todos los demás aspectos no nos garantiza la **rentabilidad de un cliente**, pero este indicador nos ayudara a saber que clientes debemos retener y cuales nos debemos de quitar porque no son beneficiosos para nosotros, por su gran coste que nos supone y no se rentabiliza (*decir el ejemplo de granjas pequeñas y lejos*)



Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 Perspectiva de procesos internos

Perspectiva muy vinculada con la cadena de valor que se trata de una herramienta de gestión creada por Porter y que nos permite hacer un análisis para conocer mejor la empresa, está constituida por todas actividades que generar un valor añadido.

Se analizara el proceso de producción que realiza la empresa para ofrecer el servicio al cliente, y se debe responder a la pregunta de ¿qué camino se debe seguir para conseguir

la satisfacción plena del cliente y en que nos diferenciamos del resto de empresas?, se debe conocer perfectamente la **cadena de valor de la empresa**, y a continuación se muestra una ilustración de la misma.



Fuente: Porter (1987:55)

Ahora mostrare y explicare uno por uno los objetivos marcados en esta perspectiva.

En primer lugar, dentro de la eficiencia de los procesos clave (estrategia operativa y estratégica) lo he dividido en dos objetivos claros:

- ✓ **Máxima rentabilidad en el uso de los camiones “viajes”:** Objetivo más importante de la perspectiva, y que aumentara notablemente los beneficios de la empresa, consiste en que el porte del camión que sale cargado de la fábrica para descargar en una granja, venga también cargado hacia la fábrica, sea con cebada o trigo para la fabricación del pienso. Hasta ahora el porte que se realiza es de ida cargado y vuelta a fábrica vacío, lo que supone un gran coste para el empresario.
- ✓ **Renovar flota:** Una flota de camiones moderna nos va a permitir atender cualquier necesidad de transporte especial de la mercancía que transportamos y así mantener un compromiso con el medio ambiente, al igual que un ahorro a largo plazo (por la reducción del CO<sub>2</sub>, menor consumo del gasoil...). Un indicador sería la disminución de costes en talleres, y disminución en gastos de gasoil.

En segundo lugar, hablare sobre la optimización del producto:

- ✓ **Mantener calidad:** Nos permite alcanzar una excelencia en todos sus servicios, conseguir una buena imagen de cara a conseguir más clientes y mantener las homologaciones obtenidas así como obtener otras para realizar el servicio personalizado o poder desarrollar nuestro servicio en nuevos mercados. Los dos indicadores serán: Clientes satisfechos con el servicio y disminución de quejas.
- ✓ **Mejora y personalización del servicio:** En este objetivo, nos centraremos en ofrecer un servicio único para una mayor satisfacción del cliente y adaptarnos a las necesidades del granjero, como por ejemplo si es una granja de alta sanidad, llevar un camión de los nuevos y con un lavado total del mismo para una mayor higiene y no llevar cualquier bacteria de otra granja que pueda infectar a los animales .El indicador que usaremos será el % de beneficios procedentes de los nuevos servicios y clientes satisfechos con el nuevo servicio.

Los otros dos objetivos que he considerado que son importantes y creo que debo hacer mucho hincapié en ellos son:

- ✓ **Gestión estratégica de costes:** La inversión con la nueva flota, hará que el coste se dispare, y por ello, este objetivo se va a utilizar para lograr una ventaja competitiva sostenible. Conocer bien nuestra estructura de costes nos permitirá saber cómo alcanzar una ventaja competitiva que sea a largo plazo y duradera. El indicador que utilizaremos en este caso será el porcentaje de reducción de costes.
- **Optima gestión del tiempo en entregas:** Importante la coordinación y comunicación entre el jefe de logística y el chofer a la hora de entregar los portes para una mayor gestión de tiempo en la entrega de mercancías, para ello es necesario priorizar las tareas, y debemos de tener en cuenta que granjas necesitan antes el pienso, que serán las urgentes, al igual que los clientes más lejanos a la fábrica que serán los primeros en que se les descargue la mercancía.

### 3.1.4 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Área más importante del mapa estratégico con la que podremos alcanzar los objetivos planteados en las otras tres perspectivas mencionadas anteriormente, esta perspectiva es la base con las que se construye la empresa, se centra en los recursos humanos de la organización, de las tecnologías de las que dispone y relaciones que pueda tener con otras empresas.

Solo los trabajadores de la empresa (capital humano) con sus habilidades, conocimientos y actitudes serán capaces de conseguir la fidelización de los clientes y satisfacer sus necesidades.

Nos debemos preguntar: ¿Qué debemos mejorar para lograr la visión de la empresa?, se busca conocer que es lo que los trabajadores de la empresa deben aprender para:

- Conseguir las metas financieras de la compañía.
- Aumentar la satisfacción de las necesidades de los clientes (granjeros).
- Ser más eficientes en los procesos de negocio.

Los 2 objetivos planteados en esta perspectiva son:

1. **La innovación y tecnología**, que se trata de un factor importante para conseguir una buena posición en el mercado, que es clave para la optimización de los procesos y sirve para que la información sea eficiente. Es lo que va a permitir a la empresa desarrollarse y finalmente alcanzar sus objetivos. En este apartado se hace referencia a la gestión por parte de la logística, la localización de flotas y a la trazabilidad de la mercancía que son algunos de los avances con los que trabaja la empresa y que van destinados a satisfacer las necesidades del cliente ofreciendo un servicio con menos errores y ofrecer al cliente la posibilidad de incluir información en tiempo real de donde está su mercancía y cuando llegara a su destino. Esto supondrá un menor coste unitario y que permite a la empresa satisfacer unos servicios más especializados que cada día son más demandados.
2. **Capital humano**, punto muy importante en esta empresa de transporte ya que son los que ofrecen el servicio que proporciona la empresa y son la imagen de la misma por su contacto directo con el cliente. La productividad del empleado dependerá de la satisfacción que encuentre en el trabajo y por ello he considerado analizar 4 aspectos importantes como son: motivación de los empleados, formación continua de los empleados, disminuir el nivel de rotación y aumentar la satisfacción laboral de los mismos.

-Satisfacción de los empleados: Base principal para aumentar la productividad y calidad del servicio que ofrece la empresa, esta satisfacción se puede medir mediante una serie de preguntas a través de una encuesta, como por ejemplo, el grado de satisfacción que se tiene en el ambiente del trabajo, con la flota que dispone para realizar el servicio, sueldo obtenido.

-Disminuir nivel rotación del empleado: Principal problema que se tiene en la empresa y por ello es el factor que más se debería de centrar para mejorar. Al ser la imagen de la empresa los choferes, representan el valor de la misma, por ello se debe de formar un grupo de trabajadores estables y bien formados que tengan como objetivo permanecer a medio o largo plazo. Con esto se transmite una mayor confianza al cliente.

-Formación continua: Toda inversión en formación hace crecer a la empresa ya que supone un mayor éxito para la misma, le hace también más competitiva respecto a las otras empresas del sector por la continua entrada de nuevos servicios y conocimientos. También es importante una participación de los directivos de la organización ya que esto les permite enfrentarse a nuevos retos del mercado e innovar nuevos servicios.

-Motivación del empleado: “Se define como la acción de estimular a los empleados con el objetivo de que obtengan un mejor rendimiento en el logro de los objetivos de la empresa”. Su objetivo es lograr que todos los choferes estén satisfechos dentro de la empresa y así conseguir un ambiente de trabajo muy bueno y que esa motivación sea contagiosa con los demás trabajadores para que así, ofrezcan un mejor servicio a los clientes. El principal incentivo para mejorar esto, sería un aumento de salario si se incrementan los servicios que se tienen como objetivo mensualmente. Esto hará que el problema de la rotación del personal dentro de la empresa se puede rebajar considerablemente. Saber escuchar y motivar a los trabajadores son aspectos importantes para una mejora de su desempeño.

Los indicadores que se usaran para medir estos objetivos serán: Productividad del trabajador, satisfacción del trabajador y retención de los empleados.

#### 4. CONCLUSIONES

Una vez terminado mi trabajo de final de grado, han sido varios los aprendizajes adquiridos y las conclusiones obtenidas, ya que el implantar muchas de las ideas diseñadas en el proyecto me ha llevado a mejorar cosas de la propia empresa de mi padre y aprender muchos aspectos que no sabía anteriormente.

Como punto de partida empecé con la realización de los **análisis DAFO y CAME** de donde hemos sacado una serie de situaciones tanto negativas como positivas con sus respectivas acciones para mejorarlas, mantenerlas, explotarlas y afrontarlas.

Por un lado como aspectos negativos hemos analizado la gran competencia que existe en este sector por el elevado número de empresas dedicadas al transporte y para afrontar dicha amenaza he visto importante el diferenciarse del resto mediante la calidad en el servicio a través del chofer que es la última imagen que representa a la empresa. También se puede observar los elevados costes directos que supone un camión y por ello veo imprescindible una inversión inmediata en la sustitución de vehículos antiguos, ya que nos supondría un coste inferior a final de mes por su bajo consumo medio de gasoil y en reparaciones de taller.

Respecto a los puntos positivos, quiero destacar varios de ellos. Para empezar, cabe mencionar la buena localización donde está situada la fábrica para la que trabajamos “Nanta” ya que existe muchas explotaciones ganaderas cerca de este núcleo y el gran crecimiento de la empresa en los últimos años que debemos de mantener siguiendo con unos plazos de entrega rápida y cuidando la calidad de la mercancía mediante los lavados continuos en los camiones. Dos oportunidades importantes como son la elevada inversión (de entrada) en el sector y el incremento continuo de las explotaciones ganaderas en España, debemos saber cómo explotarlas correctamente aprovechando ese aumento de granjas para realizar más viajes y así obtener más beneficios a final de mes y aprovechar para comprar camiones a un precio muy bajo de empresas pequeñas que cierran cada año.

Una vez realizado estos estudios y para completar el análisis estratégico de la empresa, se han formulado la misión, visión y los valores, que nos servirá para desarrollar el mapa estratégico de la empresa.

- **Misión:** “Ofrecer un servicio de transporte de mercancías de pienso de alta calidad basadas en la garantía y máximas seguridades, unida también a la satisfacción del cliente, la rapidez y eficacia del servicio.”
- **Visión:** “Ser un referente a nivel de Aragón en el transporte de mercancías de pienso, mejorando los servicios que se presta mediante la renovación de la flota de camiones para tener las últimas tecnologías y ampliar rutas fuera de Aragón (clientes estratégicos).”
- **Valores:** Modernidad, Satisfacción del cliente y puntualidad.

Con la realización del mapa estratégico, nos ayudado a alcanzar los objetivos planteados en el análisis CAME. Para lograr que la empresa este en constante crecimiento, se ha de seguir los objetivos que marcamos en cada perspectiva.

En la base del mapa se encuentra la **perspectiva de aprendizaje y desarrollo**, la cual está dividida en dos partes: Plantilla estable y profesionalizada (aumentar la satisfacción laboral de empleados, motivación del trabajador, una formación continua y disminuir el nivel de rotación del personal) e innovación y tecnología. Tras el análisis y desarrollo de estos objetivos, nos marcaremos el siguiente objetivo, que es, alcanzar la siguiente **perspectiva de procesos internos**, dividida también en dos partes: Eficiencia de los procesos clave (estrategia operativa) y optimización del servicio, cabe destacar un objetivo de cada uno de ellos como son, maximizar la rentabilidad en el uso de los camiones “portes”, y conseguir una personalización en el servicio.

A raíz de estos logros, se ha tratado de alcanzar todas las partes propuestas en la **perspectiva de clientes**, como objetivo principal tiene la optimización de la imagen mediante la mejora de presencia de los camiones y choferes, y también se plantea ser líderes en el sector de transporte de granel en la zona de Aragón. Por último, estas tres perspectivas juntas nos han permitido alcanzar las dos metas de la **perspectiva financiera** como son, el aumento del crecimiento (aumentando ingresos y diversificando) y aumento de rentabilidad (disminuyendo costes).



## 5. BIBLIOGRAFIA

- ✓ Análisis CAME. Publicación en 2015. <http://coaching-para-emprendedores.es/emprendimiento-estrategico/emprendimiento-estrategico-del-dafo-al-analisis-came/> [Consulta: 22-12-2017]
- ✓ Análisis DAFO. Elaboración de un análisis DAFO en organización de transportes. Publicación en 2005. <http://www.fomento.es/nr/rdonlyres/286fb432-2d3c-4596-94b3-1b2d96af526d/19424/iva3.pdf> [Consulta: 20-12-2017]
- ✓ Cadena de Porter: <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/> [Consulta: 20-01-2018]
- ✓ Mapa estratégico, diseño del CMI y determinación de los objetivos. <http://cuadrodemandando.unizar.es/> [Consulta: 10-01-2018] [http://logistica.diba.cat/sites/logistica.diba.cat/files/userfiles/comunitat/esa\\_de\\_bsc.pdf](http://logistica.diba.cat/sites/logistica.diba.cat/files/userfiles/comunitat/esa_de_bsc.pdf) [Consulta: 10-01-2018] <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2015/02/20/trabajo-fin-de-grado-en-la-linea-de-cuadro-de-mando-integral-en-zaragoza/> [Consulta: 11-01-2018] [https://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/Cuadro+de+Mando+Integral+CMI\\_Una+gu%C3%ADa+introdutoria.pdf](https://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/Cuadro+de+Mando+Integral+CMI_Una+gu%C3%ADa+introdutoria.pdf) [Consulta: 11-01-2018] [https://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/Cuadro+de+Mando+Integral+CMI\\_Una+gu%C3%ADa+introdutoria.pdf](https://www.ehu.es/documents/1432750/4992644/Cuadro+de+Mando+Integral+CMI_Una+gu%C3%ADa+introdutoria.pdf) [Consulta: 14-01-2018] <http://repositorio.upct.es/bitstream/handle/10317/4262/pfc5769.pdf;jsessionid=A8F203DCCB28F272EFB4F9C40109942E?sequence=1> [Consulta: 14-01-2018]
- ✓ Misión, visión y los valores. Publicación en 2012. <http://www.globalecotrans.es/http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/> [Consulta: 23-12-2017]
- ✓ Motivación del empleado. Publicación en 2012. <https://www.tecoloco.com/blog/la-motivacion-de-los-empleados-dentro-de-la-empresa.aspx> [Consulta: 26-01-2018]
- ✓ Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Publicación en 2015. <http://blog.peoplenext.com.mx/la-perspectiva-del-aprendizaje-en-bsc> [Consulta: 25-01-2018]
- ✓ Perspectiva de clientes. <https://www.webandmacros.com/perspectiva-cliente.htm> [Consulta: 18-01-2018]



- ✓ Perspectiva de procesos internos. Publicación en 2012.  
[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva\\_de\\_procesos\\_internos\\_del\\_Balanced\\_Scorecard\\_en\\_Finanzas](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Perspectiva_de_procesos_internos_del_Balanced_Scorecard_en_Finanzas) [**Consulta: 20-01-2018**]
- ✓ Perspectiva financiera. <https://www.webandmacros.com/perspectiva-financiera.htm> [**Consulta: 17-01-2018**]
- ✓ Sector del transporte en España. Calidad y evaluación ambiental. Publicación en 2016. [http://www.mapama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/publicaciones/02\\_16\\_tcm7-361758.pdf](http://www.mapama.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/publicaciones/02_16_tcm7-361758.pdf) [**Consulta: 16-12-2017**]
- ✓ Sector del transporte en España. Informe del sector por carretera. Publicación en 2008. <http://www.fundaciontransforma.es/Informes/Informe%20TTe%20por%20carretera.pdf> [**Consulta: 16-12-2017**]
- ✓ Ventajas de un modelo integrado. Publicación en 2017.  
<https://blog.es.logicalis.com/analytics/bid/331346/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber> [**Consulta: 10-12-2017**]

## 6. ANEXO

### *Anexo 1. Cuestionario*

#### **CUESTIONARIO TRANSPORTES PEDRO Y JAVIER**

##### Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **AC 1.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- **AC 2.** ¿Existen políticas de incentivos?
- **AC 3.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- **AC 4.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?
- **AC 5.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 6.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- **AC 7.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- **AC 8.** ¿Existe un sistema de retribución variable?

##### Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- **P 3.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 4.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?

##### Perspectiva de CLIENTES

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

##### Perspectiva FINANCIERA

- **F 1.** ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)