



**Universidad**  
Zaragoza

1542

---

## TRABAJO FIN DE GRADO

---

Diseño e implementación del Cuadro de Mando  
Integral en ARCOPLAS

Autor: Sergio Fernández López

Director: Alfonso López Viñegla

AÑO 2018  
FACULTAD DE ECONOMÍA Y EMPRESA

## **Aplicación del cuadro de mando integral para Arcoplas/**

Application of the Balance Scorecard for Arcoplas

Autor / Writer:

D. Sergio Fernández López

Director / Director:

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de economía y empresa

Universidad de Zaragoza

Año 2018

**Resumen:** el cuadro de mando integral es una herramienta de control que permite responder de manera óptima a las nuevas estrategias y políticas que las empresas adoptan. En este trabajo, se implementa esta herramienta en la empresa Arcoplas. Previamente, se realiza un análisis estratégico centrado básicamente en torno a cuatro perspectivas estratégicas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y área financiera. Esta herramienta habilita una visión amplia y genérica del desempeño organizacional. En cada una de las perspectivas, se establecerá una serie de objetivos estratégicos que ayudarán a abordar los problemas y el desarrollo futuro de la empresa.

**Abstract:** The balanced scorecard (BSC) is a tool used for seeking the optimal control of the different strategies an enterprise can implement. In this paper, the scorecard is designed and implemented in Arcoplas. Firstly, an analysis is conducted, based on the four different perspectives this tool works with, which are: learning and growth, internal processes, customers and financial area. This tool enables a wide view of the organizational performance of the company. On each of the four perspectives, we will come up with several objectives that will guide us in solving the problems and will help us with the incoming development of the company.

## ÍNDICE

<b>1-ASPECTOS CLAVE.....</b>	<b>4</b>
1.1-SECTOR DEL ENVASADO Y EMBALAJE PLÁSTICO .....	4
1.2-ACTUALIDAD EN EL SECTOR.....	5
1.3-DISTRIBUCIÓN .....	6
<b>2-OBJETIVO DEL TRABAJO.....</b>	<b>6</b>
<b>3-CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA .</b>	<b>7</b>
<b>4-DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO .....</b>	<b>8</b>
4.1-TIPO DE NEGOCIO .....	8
4.2-EQUIPO.....	9
4.3-ACTIVOS .....	9
4.4-CLIENTES .....	10
4.5-PROVEEDORES .....	10
4.6-METODOLOGÍA .....	10
<b>5-ANALISIS DAFO.....</b>	<b>11</b>
5.1-DEBILIDADES .....	12
5.2-FORTALEZAS .....	13
5.3-AMENAZAS.....	13
5.4-OPORTUNIDADES.....	13
<b>6-ANALISIS CAME.....</b>	<b>14</b>
6.1-CORREGIR.....	15
6.2-AFRONTAR.....	15
6.3-MANTENER.....	16
6.4-EXPLOTAR.....	16
<b>7-MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE ARCOPLAS.....</b>	<b>17</b>
7.1-MISIÓN .....	17
7.2-VISIÓN .....	17
7.3-VALORES.....	17
<b>8-ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....</b>	<b>18</b>
8.1-PERSPECTIVAS .....	19
8.1.1-PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	20
8.1.1.1-RECURSOS HUMANOS: .....	20
8.1.1.2-TECNOLOGÍA .....	22
8.1.1.3-RELACIONES Y GESTIÓN ESTRATÉGICA .....	23
8.1.2-PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	25
8.1.2.1-OPERACIONES .....	27

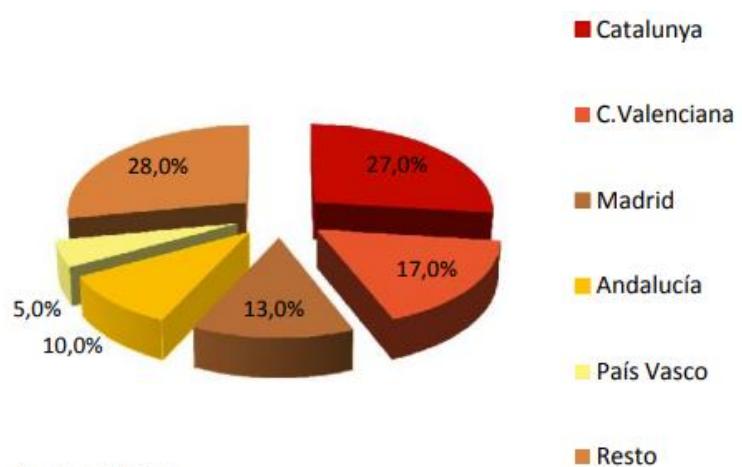
8.1.2.2-SERVICIO .....	28
8.1.2.3-MARKETING .....	29
8.1.2.4-INFRAESTRUCTURA .....	29
8.1.3-PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	30
8.1.4-PERSPECTIVA FINANCIERA.....	31
8.2-INDICADORES .....	32
<b>9-CONCLUSIÓN.....</b>	<b>37</b>
<b>10-ANEXO .....</b>	<b>39</b>
<b>11-REFERENCIAS .....</b>	<b>40</b>

## 1-ASPECTOS CLAVE

### 1.1-SECTOR DEL ENVASADO Y EMBALAJE PLÁSTICO

El sector del envasado y el embalaje está destinado a la manufactura de productos plásticos, de cartón o de papel destinados a la optimización del transporte y agrupación de otros productos, facilitación de su manipulación, la protección y conservación de su integridad, aunque también pueden tener una función asociada al marketing o a la publicitación del comerciante, en cuyo caso nos es de mayor interés si consideramos el objeto de análisis de este proyecto.

En cuanto a la distribución geográfica de la industria manufacturera de embalaje y envase plástico en España, observamos que Cataluña, Comunidad valenciana y Madrid ocupan los tres primeros puestos respectivamente. Como se observa es acorde a la distribución general de la industria en nuestro país que como ya sabemos está más concentrada en Cataluña, Madrid y el País Vasco. (www.envaseysociedad.org, 2013)



Fuente: AIMPLAS

La empresa analizada a lo largo de este estudio trabaja en gran porcentaje con bolsas y sacos plásticos. En 2010 la producción de bolsas, sacos y cucuruchos plásticos fue de 367.178 toneladas. En el año 2007 la producción había llegado a su punto más álgido, se experimentó una caída a consecuencia de la crisis económica, volviendo a una evolución positiva en 2010 con la cifra antes mencionada, alcanzando a los 752.637 miles de euros de facturación. Cabe destacar al mismo tiempo el tremendo aumento de las exportaciones del sector plástico a partir del año 2010, logrando un 19% de incremento y abriendo un abanico de posibilidades para las empresas del país. En 2012 se alcanzó un superávit en la balanza comercial de casi 800 millones de euros, casi 4 veces la cifra de la media de la zona Euro, concluimos entonces que se trata de uno de los productores más fuertes de Europa en el sector de este material.

La distribución de la producción de plásticos según a qué mercado vayan destinados también es un dato de gran relevancia. Encabezando el ranking encontramos al Packaging que representa un 46%, seguido por la Construcción y la Automoción con un 12.5% y un 8.9% respectivamente.

## **1.2-ACTUALIDAD EN EL SECTOR**

El mercado de productos plásticos se ve actualmente en el punto de mira, debido a la alta toxicidad de sus componentes, pero sobre todo al largo proceso de degradación que conllevan. El papel tarda aproximadamente un año en descomponerse de manera natural, mientras que el plástico tarda entre 100 y 1000 años en hacerlo. Es un sector que requiere inversión en innovación y desarrollo si se pretende dar con alternativas más sostenibles y ecológicas. Ya existen asociaciones de empresas concienciadas con el problema medioambiental, que toman medidas y elaboran políticas de acción fomentando la lucha contra la emisión de residuos. En el caso de ANGED (Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución), grandes empresas como IKEA, El Corte Ingles, Carrefour o Alcampo, destinaron 12 millones de euros al tratado de sus residuos. (Faircompanies, 2006)

Además de las propias empresas concienciándose con sus prácticas, el propio gobierno también toma medidas en el asunto. Desde hace unos pocos años los supermercados están obligados a cobrar las bolsas de plástico que suministran al cliente. El resto de los establecimientos estaban exentos de esta normativa hasta marzo del 2018, cuando ha entrado en vigor la nueva normativa que concreta que todos los establecimientos estarán obligados a llevar a cabo estas prácticas. Dependiendo de la galga de la bolsa, es decir del grosor de esta, existirá un intervalo de importes que el comercio elegirá cobrar (5-15 céntimos aproximadamente).

Las bolsas oxodegradables, que son bolsas de polietileno con aceleradores químicos que reducen el tiempo de degradación, supondrán un mayor importe, de hasta 30 céntimos por bolsa si se tratan de bolsas de alta galga. En el caso de las bolsas de baja galga manufacturadas con este material, estarán prohibidas en el mercado. Esta combinación de compuestos no es compatible con el reciclado del polietileno por eso las medidas tomadas son un poco más drásticas. Estas son algunas de las medidas con las que se pretende reducir el número de bolsas consumidas por persona al año.

Otras de las maneras para producir de manera más sostenible, es mediante la impresión con menos cantidades de tinta, o con tintas menos contaminantes. Aunque la mayor barrera contra la lucha de este problema está en cambiar el hábito del consumidor, intentando introducir prácticas como la de emplear bolsas reutilizables y que sea el cliente quien lleve las bolsas al establecimiento. Otra de las innovaciones más punteras del sector son las bolsas de fécula de patata, una bolsa biodegradable y sostenible con el medio ambiente. (GARRIDO, 2017)

### **1.3-DISTRIBUCIÓN**

Aunque más adelante queda detallada la descripción del negocio, conviene introducir que Arcoplas no manufactura productos plásticos, si no que los distribuye. El negocio de la distribución tiene como función hacer de puente entre proveedores, que en nuestro caso son las plantas de producción de bolsas de plástico, y clientes finales, que pueden ser desde tiendas de a pie a grandes comercios o incluso ayuntamientos.

Las empresas de distribución trabajan con márgenes, incrementando un porcentaje del precio del proveedor para cobrárselo al cliente final. En ocasiones ofreciéndole el servicio de transporte, asesoramiento, diseño de las impresiones entre otros.

### **2-OBJETIVO DEL TRABAJO**

Este trabajo consiste en analizar y planificar la estrategia que sigue una empresa dedicada a la distribución de materiales plásticos desde cuatro perspectivas diferentes (aprendizaje y crecimiento, procesos, cliente y financiera) es lo que comúnmente se denomina cuadro de mando integral, término que nació de la mano de Kaplan y Norton en 1992 y que permite una visión amplia de la gestión estratégica en una empresa.

Mediante esta técnica podremos conocer cuáles son los ejes estratégicos de la empresa y las vías de acción que pueden llevarse a cabo. Se hará uso de indicadores que podrán medir los avances en las estrategias por las que se opte. Las cuatro perspectivas permiten una gestión de la estrategia más eficiente y un control coordinado de todas ellas, consiguiendo que las acciones del largo plazo puedan ser determinadas en el corto y que se pueda generar valor futuro, en el presente.

Gracias al mapa estratégico, se consigue un ahorro de tiempo en definición, pero, sobre todo, a la hora de plasmar todos los conceptos en el mismo cuadro, se consiguen optimizar los tiempos de análisis y la posterior obtención de soluciones. Esta metodología permite un flujo de información mucho más amplio, consiguiendo una interrelación consistente entre las diferentes áreas del negocio. Se trata de conseguir que todas las perspectivas consigan alinearse hacia un objetivo común.

El análisis tradicional de las empresas se ha basado siempre en los indicadores más relevantes, pasando quizás por alto la importancia de lo intangible en las sociedades. Los indicadores financieros proporcionan datos del pasado mientras los indicadores empleados en el BSC (Balanced Score Card) permiten evaluar el presente y el futuro. Por el eso el cuadro de mando integral sirve de complemento a la visión financiera tradicional.

### **3-CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA**

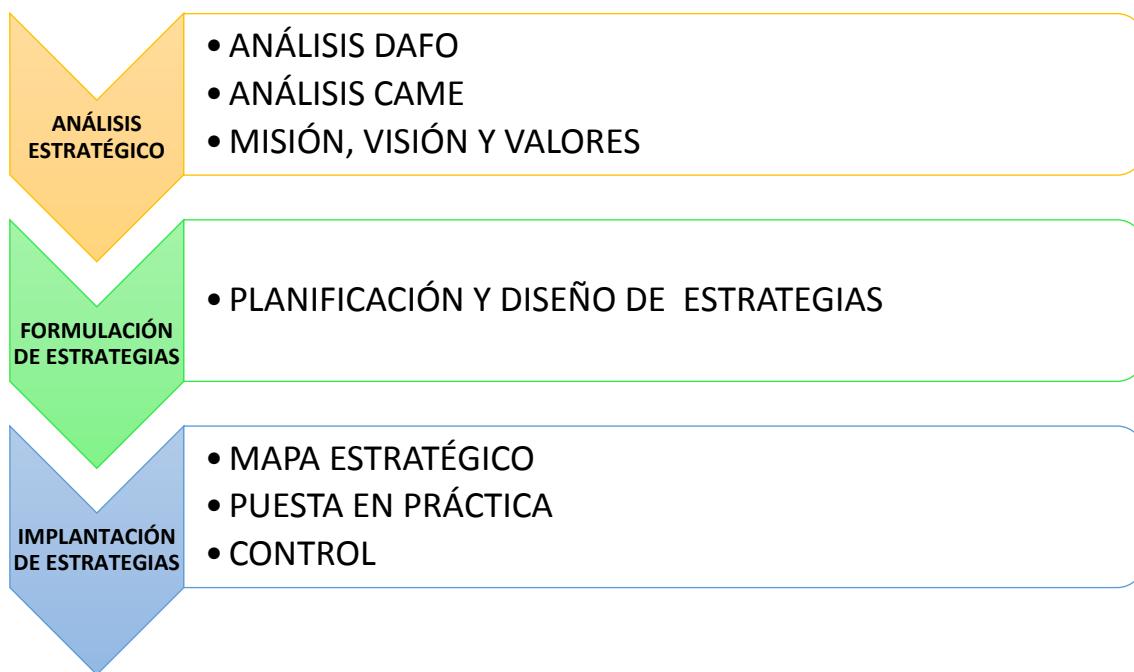
La metodología que este trabajo seguirá se dividirá en tres pasos: análisis estratégico del negocio, seguido de la formulación de las estrategias a seguir y en último lugar la implantación de estas en el negocio.

El análisis estratégico, se desglosa en un análisis del entorno tanto interno como externo de la empresa, valorando las amenazas, oportunidades, fortalezas y debilidades de la empresa mediante un análisis DAFO; un análisis CAME, que analiza que es lo que el negocio debería corregir, mantener, explotar y afrontar y por último una valoración de la misión y visión, así como los valores que sustentan la empresa. Esta información se ha obtenido a través de la realización de entrevistas tanto al director del negocio como a los trabajadores de esta.

La formulación de las estrategias consiste en la selección y el diseño de las estrategias tanto a nivel corporativo como de negocio, que posteriormente se implantarán en Arcoplas.

El ultimo paso requiere de tres fases para su consecución, la realización de un mapa estratégico, su puesta en funcionamiento y su posterior control para evitar desviaciones en las alineaciones.

A continuación, se muestra una figura que esquematiza el proceso a seguir:



Fuente: Elaboración propia

## 4-DESCRIPCIÓN DEL NEGOCIO

Esta descripción se estructura de manera que se abordan los diferentes aspectos de relevancia en el negocio, que son: el tipo de negocio que es, el equipo que lo forma, los activos de los que se dispone, los clientes a los que se satisface, los proveedores con los que se trabaja y por ultimo la metodología que se utiliza.

### 4.1-TIPO DE NEGOCIO

Arcoplas se fundó de la mano de Melchor Fernández Huidobro en los años 70 y nació como una productora de bolsas de plástico y bobinas. Contaba con unos 20 trabajadores. En los años 90 paso a manos de su hijo, Melchor Fernández Revuelta quien, tras haber formado parte del negocio inicial, se figuró de que el negocio de la producción no era muy rentable a pequeña escala, que era como se venía trabajando por el tipo de cliente que demandaban sus servicios, y que se asumían muchos riesgos y responsabilidades por el personal contratado, así como por el importante control que debía implantarse a la hora de producir. Fue entonces cuando Arcoplas paso de la producción a la distribución.

Hoy en día, Arcoplas sigue siendo una pequeña empresa en cuanto a número de empleados, y es dirigida por Melchor Fernández, como autónomo. El mercado en el que opera es nacional y esta localizada en Zaragoza, concretamente en el polígono Empresarium. Distribuye todo tipo de bolsas de plástico de todo tipo de materiales desde el polietileno más común a materiales complejos; bolsas de papel y bobinas. Ofrece el transporte de las mercancías y el asesoramiento necesario al cliente facilitando el trabajo de los proveedores.

## **4.2-EQUIPO**

Como ha sido mencionado previamente, la plantilla de Arcoplas es muy reducida. Tan solo esta compuesta por Melchor Fernández y un repartidor, José Luis. La función administrativa esta externalizada a través de una empresa gestora, así como la comercial a través de comerciales autónomos. Se dispone también de un asesor fiscal y financiero.

La comunicación entre director y el trabajador es excepcional, existe un amplio flujo de información además de reinar un clima amigable y de gran confianza.

El sistema de retribución es fijo, aunque con excepcionalidad han tenido lugar retribuciones incentivadoras.

## **4.3-ACTIVOS**

Las operaciones son gestionadas desde una nave industrial ubicada en el polígono Empresarium, Zaragoza. La nave tiene dos plantas, la planta calle sirve de aparcamiento y almacén. En la primera planta se dispone de una oficina y una sala de reuniones para acoger a clientes y proveedores en su debido momento.

El vehículo de reparto es una furgoneta de tamaño medio. Y se dispone de una carretilla eléctrica para el manipulado de las mercancías en el almacén, así como para la carga y descarga de los productos distribuidos.

## **4.4-CLIENTES**

Un aspecto positivo del negocio es la gran variedad de sectores que demandan los servicios que Arcoplas ofrece. Cualquier tipo de negocio puede necesitar materiales plásticos, así como embalaje.

El tamaño de la empresa cliente es indiferente tan solo se tiene en cuenta si el pedido puede ser llevado a cabo y se analiza la rentabilidad de este.

Por otro lado, la mayor parte de los clientes están ya consolidados tras haber recibido los servicios a lo largo de muchos años. Para lograrlo se llevan a cabo técnicas de fidelización, principalmente basadas en la relación calidad-precio y en el servicio prestado.

## **4.5-PROVEEDORES**

Los proveedores con los que se opera están ubicados en territorio nacional, repartidos por toda la península. Aunque esta condición no está pensada para reducir costes de transporte considerando la ubicación del cliente.

Cada proveedor está especializado en manufacturar determinado material o producto, ofrece un determinado margen temporal de entrega, una calidad y acabados más o menos cuidados, márgenes de precios y otras muchas condiciones a tener en cuenta a la hora de elegir quién fabricará el producto demandado.

Si el cliente necesita bolsas en un periodo de tiempo muy reducido, se solicitará al proveedor que más rápido produzca, considerando el incremento en precio que nos supondría y que la calidad no va a ser máxima. Con el ejemplo dado, queda claro que las condiciones del cliente son las que guían la elección del proveedor.

## **4.6-METODOLOGÍA**

Las bolsas se pueden clasificar de numerosas maneras, según su material, según su galga, según su tamaño, su corte, la impresión... Las medidas de las bolsas, dependiendo del material del que estén compuestas, se miden de diferentes maneras y dependiendo del uso que se le va a dar es más recomendable un material u otro. En función del producto que se vaya a depositar en ellas es más recomendable un asa u otra. Por lo general todas las bolsas que distribuye Arcoplas llevan impresión, normalmente con el logotipo de la

empresa cliente. Para la realización de esas impresiones se pueden hacer uso de diferentes técnicas, como la serigrafía, generalmente para pequeños lotes; flexografía, técnica muy común en impresiones plásticas y huecograbado, si se exige máxima calidad en el producto. Por otro lado, en papel es más común el offset, serigrafía y flexografía cuando el producto se imprime desde bobina.

Los proveedores utilizan una metodología y un lenguaje tecnicista para la descripción de las características de las bolsas que lógicamente la gente de a pie no conoce. Arcoplas ofrece el asesoramiento necesario que el cliente necesita para comprar las bolsas que mayor utilidad le vaya a proporcionar. En otras palabras, proveedor y cliente no hablan el mismo idioma y necesitan a un traductor que al mismo tiempo asesora al cliente y asume el tiempo de gestión de pedidos que el proveedor asumiría en ausencia de un distribuidor.

Además de ello, el transporte de las mercancías ya fabricadas corre a cargo de Arcoplas. En numerosas ocasiones se externaliza a empresas de transporte como ASM, GTD... Pero cuando el reparto no supone un largo trayecto, el repartidor es quien lleva a cabo la tarea.

En ocasiones la fabricación de los productos se adelanta a la fecha de reparto, en ese caso las mercancías se almacenan en la nave, donde se dispone de una carretilla eléctrica y de estanterías industriales. posteriormente se carga el pedido en la furgoneta y se distribuye al cliente.

Se trabaja con algunos clientes con elevado volumen anual de compra. Estos clientes demandan pedidos grandes generalmente de bolsas estandarizadas en varios tamaños, uno por trimestre o cuatrimestre. Es tentador fidelizar a este tipo de cliente ya que genera muchos ingresos. Arcoplas mantiene un stock de seguridad de estas bolsas estandarizadas en la nave. Esta estrategia es considerada una ventaja competitiva, ya que el cliente va a disponer de su pedido en menos de 24 horas y sin coste adicional. Supone también un recorte en gastos ya que los proveedores suelen ofrecer descuentos por cantidad.

## 5-ANALISIS DAFO

A continuación, se presenta el análisis DAFO de la empresa. Este análisis es de carácter descriptivo y evalúa tanto interna como externamente el negocio. Se desglosa en Debilidades y Fortalezas a nivel interno; y Amenazas y Oportunidades a nivel externo.

Para el desarrollo del DAFO y con el objetivo de obtener tres opiniones diferentes se realizó una entrevista al director de Arcoplas, al repartidor y único trabajador y, por último, yo mismo completé una tercera ya que se trata de una empresa familiar con la que he tenido contacto directo a lo largo de mi formación. Las 30 preguntas del cuestionario estaban asociadas a los cuatro apartados del mapa estratégico: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. (Anexo)

Como ya se ha mencionado, la matriz DAFO analiza internamente el negocio, evaluando los aspectos beneficiosos y con los que la empresa opera adecuadamente para mantenerlos en el futuro, también las posibles ventajas competitivas que puedan explotarse. Son las fortalezas o puntos fuertes. Localiza también los aspectos negativos que frenan el crecimiento de esta y que han de ser revisados e implementados de una manera más eficiente, las debilidades. El cuadro de mando también se divide en interno y externo con lo cual, los resultados de la parte interna nos abrirán las puertas para elaborar los apartados de "crecimiento y aprendizaje" y "procesos internos".

Por otro lado, en el estudio de los aspectos externos de la empresa se describen las oportunidades que el mercado ofrece al negocio, las cuales han de ser aprovechadas. Así como las amenazas que puedan complicar la actividad o toma de decisiones. Estas serán las vinculadas a los apartados de "clientes" y "financiera" del cuadro de mando integral.

## **5.1-DEBILIDADES**

La empresa cuenta con una infraestructura relativamente pequeña para la actividad que realiza. La nave, según el director, está mal distribuida, hay demasiado espacio para oficinas y falta espacio de almacén. Una posible solución sería el reemplazo por una nave más apropiada dejando más superficie de almacenes y optimizando la reservada para oficinas o sala de reuniones. Modificar la actual nave, reduciendo superficie de oficinas para convertirlo en almacén, resultaría demasiado caro puesto que habría que instalar un montacargas industrial, ya que las oficinas están en la planta primera.

El poco número de trabajadores hace que la carga laboral se concentre únicamente en dos personas, esta situación puede retrasar pedidos o reducir la cantidad de demanda que pueda afrontar el negocio. Melchor Fernández según comentaba en la entrevista, no he delegado en nadie parte de las responsabilidades y esto puede que sea un freno para mi

negocio”. Quizás se debería plantear la contratación de más personal bien formado para aumentar la cantidad de pedidos que la empresa pueda llegar a absorber.

Otra de las debilidades puede ser la metodología en la gestión comercial, la cual debería enfocarse en medios más novedosos, potenciando el uso de redes sociales, e-commerce, etc... y especializando a los comerciales por sectores.

## **5.2-FORTALEZAS**

El cercano trato con el cliente y la seriedad y profesionalidad que caracterizan a la empresa ha generado a cambio una cartera de clientes consolidada y consistente. Gran parte de estos son clientes fidelizados con los cuales se lleva trabajando desde hace muchos años. Esta situación reduce el riesgo financiero de la empresa. También un cliente fidelizado será más complicado de persuadir para la competencia.

## **5.3-AMENAZAS**

Como en cualquier otro sector, siempre están presentes competidores. Es importante valorar continuamente como trabaja nuestra competencia para intentar mantener la ventaja competitiva.

Como ya se ha mencionado, el material plástico es fuertemente criticado por las asociaciones que salvaguardan el medio ambiente. Las fuertes críticas y la creciente concienciación de la sociedad con el asunto pueden originar cambios en la legislación. Al igual que los automóviles con motores diésel van a estar prohibidos en algunas ciudades europeas a partir del año 2020, quien sabe si los materiales plásticos estarán involucrados en un proceso similar. Con esto se recalca la importancia que tiene la innovación y el desarrollo de nuevos materiales en el sector.

## **5.4-OPORTUNIDADES**

El hecho de que todos los sectores puedan demandar embalaje o bolsas para la venta de sus productos abre numerosas puertas al negocio. En anteriores ocasiones se han realizado campañas con ayuntamientos para gestionar el suministro de las bolsas destinadas a la

recogida de excremento canino en los parques. Actualmente se está trabajando para adquirir mayor presencia en el sector farmacéutico.

Ser pionero en la distribución de bolsas manufacturadas con nuevos materiales sería una gran oportunidad de futuro para afrontar la amenazante situación que vive el plástico en estos días.

Las bolsas de fécula de patata son cada vez mas comunes en los establecimientos. Avani, una empresa con sede en Bali, Indonesia y fundada por Kevin Kumala ha desarrollado la producción de una bolsa de apariencia plástica, pero a base de materiales naturales: almidón de la raíz de la yuca (una planta muy abundante en Indonesia) y resina natural. Estas bolsas se disuelven en agua sin generar ni un solo residuo tóxico y pueden ser hasta ingeridas por humanos y otros animales. Quizás sea la solución a la alta contaminación plástica del país. "Indonesia se constituye como el segundo país del mundo con mayor contaminación plástica, con aproximadamente 3.220 millones de toneladas de residuos plásticos, según un estudio de 2015 de la Universidad de Georgia, Estados Unidos" (Infobae, 2017)

## **6-ANALISIS CAME**

A continuación, se plasma el análisis CAME, que está estrechamente vinculado con el DAFO. En él se describen las medidas a seguir, con relación a lo descrito en el DAFO, para lograr un mejor desempeño de la empresa. Estas acciones son corregir, afrontar, mantener y explotar, y dan origen a las siglas del análisis.

La relación entre DAFO Y CAME se da por que cada aspecto del DAFO va vinculado con una acción del CAME. Así, las Debilidades se Corrigen, las Amenazas se Afrontan, las Fortalezas se Mantienen y, por último, las Oportunidades se Explotan.

Estos respectivos análisis son imprescindibles para la correcta elaboración del CMI. Debido a que plasman una mejor visión y más amplia perspectiva de la situación previa de la empresa, y conforme a los resultados obtenidos se podrá realizar una estrategia más acorde de la situación a la que se quiere llegar.

## **6.1-CORREGIR**

Las debilidades del negocio se enfocaban sobre todo en la infraestructura y en la plantilla. La nave industrial se ha quedado pequeña o por lo menos mal distribuida y hay recursos ociosos, ya que gran parte de la superficie esta desaprovechada. Quizá sea el momento de hacer un traslado de ubicación.

Alguno de los métodos que pueden emplearse son el del centro de gravedad, que examina la mejor localización en cuanto volumen de ventas y demanda mediante un sistema de coordenadas. Se podría implementar considerando la facturación de los competidores. La desventaja es que no contabiliza los costes (precio alquiler/compra), Otro método es el de ponderación de factores, asignando puntuaciones a los factores que influirían en la variedad de localizaciones posibles. Este ultimo lo considero mas apropiado para ello.

Otra de las cuestiones que habría que plantearse seria si alquilar o comprar, factores como el tiempo que se pretende permanecer en la nueva nave, la diferencia de precios o la trayectoria evolutiva de los precios, serían de interés para valorarlo, así como el riesgo que conlleva cada una de las rutas. La accesibilidad y la buena conexión de carreteras también obtiene relevancia en esta decisión.

En cuanto a la plantilla, se deberían de definir las tareas que se pretende delegar y las características requeridas del personal potencial que ocuparía los puestos, dando paso posteriormente al proceso de contratación. Como ya se mencionó la tarea que más demanda un impulso en personal es la comercial. Por ello considero que se debería de diseñar una red comercial consistente y actualizada. Tendría carácter sectorial, y con ello me refiero a que cada comercial debería estar especializado en un sector y los materiales y técnicas mas apropiados para estos, como ya se menciono hay muchas maneras de manufacturar una bolsa. Este incremento en personal debería complementarse con un aumento en inversión en campañas de publicidad y en desarrollo de técnicas innovadoras como el E-commerce.

## **6.2-AFRONTAR**

La concienciación de la población con el movimiento ecológico y la reducción de emisiones deja en vilo al sector del plástico como ya se describe en los aspectos claves. Puede que el mercado este en su última etapa de madurez o por otro lado puede que los

gobiernos instauren nuevas políticas con el fin de reducir el consumo de bolsas de plástico, que como ya sabemos representan en gran medida el volumen de negocio de Arcoplas. El hecho de trabajar como distribuidor en este caso favorece a Arcoplas, otorgándole flexibilidad en cuanto a los cambios legislativos, generando un impacto superior en productores que en este caso juegan el papel de proveedores.

Arcoplas debería prestar atención a la situación. Empezar a contactar con proveedores pioneros que manufacturen materiales biodegradables o nuevos materiales como Avani (Kevin Kumala) mediante pequeños pedidos sería una buena manera de empezar a forjar una buena relación con ellos ante un posible cambio en la legislación.

Firmar contratos con proveedores para evitar que estos puedan tener acceso directo a los clientes de Arcoplas recortando un eslabón de la cadena. Esta práctica se debería llevar a cabo sobre todo con grandes clientes que demanden un alto volumen, ya que al proveedor no le interesaría perder un distribuidor por un pequeño cliente.

### **6.3-MANTENER**

El punto fuerte de la organización, la cartera de clientes fidelizada. Se debería continuar con los valores y el criterio que caracteriza el cercano servicio de Arcoplas para aumentar el número de clientes fidelizados. El posible traslado a una nave industrial con mas superficie destinada a almacenaje abarcaría un mayor numero de clientes que podrían disfrutar de este servicio “express”. Hay que destacar al mismo tiempo que un mayor inventario aumenta el riesgo en gran medida como por ejemplo en caso de robo o incendio. Por lo que esto último debería ser analizado más en profundidad para una efectiva toma de decisión.

En caso de llevar a cabo una ampliación en la plantilla se ha de mantener esa buena relación con los empleados con confianza y flujos de información amplios.

### **6.4-EXPLOTAR**

El entorno cambiante del sector puede ser percibido como una oportunidad. Mediante la inversión en el desarrollo de la nueva red comercial y el desarrollo de nuevas técnicas publicitarias, se podría guiar a la empresa hacia un enfoque más innovador.

Establecer relación con productores de nuevos materiales mediante la asistencia a ferias especializadas en el sector para incrementar el conocimiento de estos nuevos mercados emergentes puede ser una ventaja para el mejor posicionamiento en un futuro cercano.

## **7-MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE ARCOPLAS**

### **7.1-MISIÓN**

Para describir la misión de una organización puede ser útil plantearse las siguientes cuestiones: ¿Qué hacemos?, ¿Cuál es nuestro negocio?, ¿A qué nos dedicamos?, ¿Cuál es nuestra razón de ser?, ¿Quiénes son nuestro público objetivo?, ¿Cuál es nuestro ámbito geográfico de acción?, ¿Cuál es nuestra ventaja competitiva?, ¿Qué nos diferencia de nuestros competidores? (Espinosa, 2012)

La misión de Arcoplas es suministrar todo tipo de embalaje flexible, ofreciendo un inmediato servicio con excelente calidad-precio y asesorar al cliente desde el diseño hasta el producto final solicitado.

### **7.2-VISIÓN**

La misión define el posicionamiento que la empresa quiere adoptar en el largo plazo. Describe que camino se quiere y debe seguir para hacer frente a los constantes cambios y como afrontarlos y superar las posibles barreras que puedan obstaculizarnos.

La visión de Arcoplas consiste en implantar un enfoque de apertura mediante la especialización en sectores, adoptando una perspectiva innovativa en cuanto al producto distribuido, pero manteniendo los valores de rapidez, calidad-precio y cercanía con el cliente, que caracterizan a esta empresa.

### **7.3-VALORES**

Tras haber aplicado el análisis DAFO y CAME además de los aspectos descriptivos de este trabajo, ya quedan relativamente claros los valores de esta empresa.

- 1) Seriedad- el cliente siempre recibirá un trato muy formal y profesional ajustándose siempre Arcoplas a los acuerdos pactados.
- 2) Rapidez- Las transacciones en esta empresa se llevan a cabo de manera inmediata, existe una flexibilidad en cuanto a las posibilidades de establecer contacto con sus servicios por el gran compromiso de sus empleados. Los tiempos de entrega son altamente valorados en esta compañía y siempre se respetan. Además de destacar como ventaja competitiva con respecto a la competencia.
- 3) Calidad-precio- Se trata de mantener un margen prudente, para ofrecer siempre un precio estimulante para el comprador. Antes de la manufactura se practican las pruebas de impresión, para asegurar que todos los ajustes de maquinaria proporcionan un producto perfecto. Arcoplas gracias a su experiencia, conoce de primera mano el proceso de manufactura, a pesar de fabricar. Esto genera un gran entendimiento entre proveedor y distribuidor.
- 4) Fidelización- La mezcla de los anteriores mencionados valores, invita a los clientes a seguir demandando sus servicios. Se trata de fidelizar al cliente para que repita sus compras a través de Arcoplas. En casos particulares se lleva a cabo la estrategia del estocaje de seguridad, que permite una entrega inmediata y en consecuencia una oportunidad de aumentar el margen, en compensación por el riesgo asumido.

## **8-ELABORACION DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Una vez realizados los análisis DAFO y CAME y haber descrito los puntos débiles, así como las fortalezas del negocio, se da paso al desarrollo del cuadro de mando integral.

## 8.1-PERSPECTIVAS

El cuadro de mando integral (CMI) está compuesto por 4 perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y área financiera. Las dos primeras son a nivel interno y es donde la empresa puede realizar ajustes para influir en las dos últimas, clientes y financiera, que representan el entorno externo de la organización. A continuación, se da una breve explicación de en qué consiste cada una de estas secciones.

**- Perspectiva aprendizaje y crecimiento:** representa el escalón más importante en este modelo, en comparación con el modelo tradicional. Al tratarse de un modelo de elaboración de estrategia, la herramienta principal en este enfoque es el recurso disponible en la organización a nivel interno. Algunos de los recursos más valorados son la tecnología, los recursos humanos, la cultura organizativa...

**- Perspectiva de procesos:** Esta vinculada a la cadena de valor. Como se complementan los recursos con el objetivo de crear valor en el bien o servicio. Es importante conseguir una organización eficiente para lograr resultados positivos.

**- Perspectiva de clientes:** describe las necesidades de los clientes con los que se opera y de posibles clientes potenciales para poder satisfacerlos de la manera más eficiente. Se busca su satisfacción y saber gestionar correctamente las necesidades y prioridades de estos.

**- Perspectiva financiera:** fijar objetivos en búsqueda de un incremento en la cifra de negocio, así como una mejora en rentabilidad.

Existe una relación que conecta todas estas perspectivas entre sí, de ahí surge la importancia de cumplir los objetivos, el incumplimiento de alguno de los objetivos propuestos puede afectar al resto de actividades.

Estos objetivos estratégicos han de ser expuestos a todos los trabajadores o personal involucrado con la actividad empresarial para conseguir una alineación perfecta entre los objetivos de los diferentes escalones jerárquicos de una organización. Este modelo proporciona los aspectos claves donde operar con el fin de crear valor.

Tras esta breve introducción del modelo, se exponen las 4 perspectivas, comenzando por la más valorada, aprendizaje y crecimiento. En los apartados siguientes además se

muestran los principales objetivos y los indicadores que servirán para medir la evolución del planteamiento estratégico.

### 8.1.1-PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Como ya se ha mencionado, es en este subapartado donde se tiene que implantar la base de nuestra estrategia. En el cuadro de mando ocupa el lugar inferior. Dentro de esta perspectiva tratamos diferentes variables:

#### *8.1.1.1-RECURSOS HUMANOS:*

El capital humano está valorado en gran medida por este modelo. Unos empleados bien formados y con experiencia generan mejores resultados, además en las empresas de servicios el capital humano es una pieza clave para el éxito. Forma parte del activo intangible y es una agrupación de las aptitudes y conocimientos de los empleados.

En Arcoplas se dispone de una plantilla mínima, solo operan Melchor (director) y José Luis (repartidor). Las tareas comerciales y el trato con el cliente únicamente corren a cargo del director que es el único que ha transmitido los valores de la empresa hasta el momento.

Una de las implementaciones que se proponen es la creación de una red de comerciales. Esta tarea forma parte de la cadena de valor de Porter, analizada en la perspectiva de procesos internos, pero los recursos imprescindibles para su organización se han de analizar en aprendizaje y crecimiento.

Para ello se han de llevar a cabo las siguientes actividades: contratación, delegación de tareas, motivación y alineación de objetivos entre nuevos empleados y la plantilla existente.

· Delegación de tareas: Una de las debilidades que ha frenado el crecimiento de la empresa ha sido la no delegación. Se ha mantenido la idea de que sale más rentable hacerlo uno mismo y supervisando todo individualmente, un fallo puede ocasionar una perdida de gran volumen económico y no se ha querido correr ese riesgo.

Si se pretende hacer crecer el negocio, es necesario un cambio en la cultura empresarial. Delegar responsabilidades va de la mano de la contratación de personal cualificado para ellas. Gracias a la delegación de responsabilidades los puestos de trabajo se especifican más, y cada futuro trabajador podrá, de una manera, especializarse en su ámbito.

Las tareas que se deberían delegar para alcanzar nuestro objetivo propuesto serían: Interacciones con clientes y proveedores, negociaciones, y también la parte de mercadotecnia.

· Contratación: Para la organización de una red comercial es fundamental contratar a personal cualificado y con experiencia, capaz de transmitir los valores de la empresa. La poca confianza depositada en terceras personas y la idea de no delegar ha frenado el crecimiento de la plantilla, estancándose en los mínimos.

Para llevar a cabo el proceso de contratación se deberían llevar a cabo entrevistas a los candidatos. Dos de las características que deberían ser positivamente valoradas serían las aptitudes comerciales y la experiencia en sectores determinados en los que se especializaría cada comercial. Como ya se ha mencionado la red comercial pretende tener carácter sectorial. Uno de los sectores sería el farmacéutico con el que ya se trabaja a nivel local. El sector alimentario requeriría de gran conocimiento por la complejidad de los componentes de los envases que se utilizan, son los conocidos como materiales complejos.

Los nuevos trabajadores deberán ser capaces de negociar con clientes y proveedores, así como llevar a cabo labores de marketing haciendo hincapié en el sector que les haya sido asignado. Se espera de estos, que sean capaces de evaluar las oportunidades que brinde el mercado, analizar su estructura, competidores y clientes potenciales; para desarrollar su propia estrategia de ventas.

· Alineación de objetivos: Quizás la tarea de mayor dificultad dentro de la propuesta de la creación de la red comercial sea este tercer objetivo. El trabajador ha de tener la misma visión que el director y ha de estar lo suficientemente motivado para lograrlo. En esta pequeña empresa de carácter familiar, se ha cuidado mucho la calidad del servicio y del trato con el cliente, así como el

cumplimiento de los tiempos acordados. Estos representan los valores de la empresa.

Hasta ahora estos valores han sido trasmítidos por director y repartidor. Los nuevos trabajadores deberán adoptar este criterio y comportamiento profesional y preciso. Se deberá mostrar la trayectoria que se quiere llevar a largo plazo y como llegar hasta ella.

La motivación juega un papel importante en este escenario. El director debería hacer sentir parte del grupo a los nuevos operarios, de una manera formar un grupo unido y con objetivos comunes en el que reine la idea de igualdad y todos puedan sentirse realizados con su tarea. Una manera de motivar a los trabajadores es mediante salarios emocionales, horarios flexibles, acceso a formación...

#### **8.1.1.2-TECNOLOGÍA**

En este campo se hace referencia a las plataformas y software informáticos de los que dispone la empresa y sobre los que se tienen que llevar a cabo decisiones al tratarse de un aspecto fundamental para la estrategia de la organización. Los rápidos avances en tecnología y sistemas de información han modificado el estilo de vida de la sociedad y con ello las empresas están en un proceso continuo de actualización. Esto hace que se mantenga un alto grado de competencia.

Las mejoras en software y plataformas tienen como fin la realización de las operaciones de manera más rápida y automatizada. Así como mejorar el acceso a los datos y permitir una visualización más general de todo el proceso en su conjunto (ERP).

El planteamiento que se propone para Arcoplas consiste en la actualización de la plataforma web y por otro lado el aseguramiento de una rápida y efectiva comunicación a nivel interno de la empresa.

Importante mencionar que los nuevos trabajadores que se prevé se incorporen a la plantilla deberán recibir formación en el uso de la pagina web, ERP con la que ya se trabaja y el sistema de comunicación interno que se expondrá a continuación.

· Actualización de la página web: Arcoplas ya cuenta con pagina web, donde se puede encontrar información acerca de los diferentes formatos y materiales para las bolsas a demandar. También cuenta con un apartado de presupuestos en donde el cliente puede solicitar directamente su precio. Encontramos también la

posibilidad de solicitar un reparto express (menos de 72h) de bobina o bolsa estandarizada con logotipo.

En esta propuesta se plantea una actualización de la pagina web para darle un aspecto vanguardista y moderno. Pero el aspecto más importante de este ámbito es conseguir una mayor presencia en internet aplicando técnicas, que se muestran más adelante, con el fin de aparecer como resultado principal al realizar búsquedas de productos relacionados con la empresa.

· Asegurar la comunicación eficiente a nivel interno: hasta ahora las relaciones dentro de la empresa han sido informales y cercanas, aspecto que se quiere mantener con la integración de los nuevos trabajadores.

El problema surge de que a mayor número de implicados mas se complica la comunicación. Como se pretende mantener un flujo de información continuo y eficiente, de alguna manera la plantilla deberá estar estrechamente comunicada.

Ya se hace uso de una herramienta ERP al que todos tendrían acceso para gestionar los procesos. El problema es que esta plataforma no tiene ninguna opción de chat y convendría bien sustituir la ERP por una que baraje esta posibilidad o que permita dejar avisos o mensajes en determinadas pantallas. Esta posibilidad ayudaría a tomar decisiones con agilidad.

Por otro lado, también existe la posibilidad de instalar una Intranet, aunque esta posibilidad sería más efectiva con plantillas más numerosas de lo que se pretende crecer, o por lo menos a medio plazo.

#### *8.1.1.3-RELACIONES Y GESTIÓN ESTRATÉGICA*

Las relaciones estratégicas con otras empresas son acuerdos que se llevan a cabo con proveedores o empresas de la competencia, y cuyo fin es aunar fuerzas o ventajas competitivas para explotar al máximo una oportunidad de negocio. Estos acuerdos pueden estar relacionados, por ejemplo, con un producto concreto (Joint Venture). Se trata de una inversión entre distribuidor y proveedor con el fin de implementar una nueva línea de negocio fabricada por el proveedor y distribuida por este segundo participante. De esta manera los costes fijos de la inversión resultan más atractivos.

Las relaciones estratégicas son muy importantes y pueden garantizar el éxito de las empresas.

Por otro lado, a nivel interno es muy importante la gestión estratégica de los recursos. Una buena organización en donde todos los eslabones de la cadena estén en perfecta armonía y todo participante sepa qué debe hacer cómo y cuándo ha de realizarse.

A continuación, se muestran las implementaciones planteadas:

· Optimizar la coordinación a nivel interno: Como ya se ha descrito, la plantilla va a verse incrementada y con ello el volumen de encargos, ahora serán varias personas las que gestionen las relaciones con clientes y proveedores, habrá que gestionar de manera eficiente las entradas y salidas para hacer uso correcto del almacén, los repartos deberán coordinarse para que el repartidor pueda absorber este aumento en el volumen de ventas. Estas son solo algunas de las consecuencias que ocasionaría el crecimiento propuesto. Coordinar todo este proceso es tarea delicada por eso requiere de una buena comunicación y va estrechamente relacionada con la implementación de un sistema eficiente de comunicación antes mencionado.

· Aumentar la presencia en ferias comerciales: Hispack y FoodTech son unas de las ferias comerciales con más nombre dentro del sector del packaging. Tienen alcance internacional y se celebran de manera simultánea cada 3 años. La última edición fue celebrada los días 8-11 de mayo de este año 2018 y se agruparon unos 1100 expositores de 30 países diferentes, esperando más de 38000 asistentes que fue la cifra registrada en la edición de 2015, de los cuales el 10% eran extranjeros. (La Vanguardia, 2018)

Con estas cifras queda reflejado el impacto que tienen este tipo de eventos. Y las puertas que abre al negocio la afluencia de público extranjero o posibles inversores.

El objetivo es garantizar la presencia de Arcoplas en este tipo de eventos para exponer los servicios y productos disponibles. Hispack y FoodTech es la candidata perfecta para ello. Gracias a la participación en estas ferias Arcoplas cogerá nombre dentro del sector y abrirá las puertas a posibles negociaciones con proveedores potenciales que es lo que se discute en el siguiente apartado.

· Selección de proveedores: Los proveedores con los que trabaja Arcoplas le llevan suministrando por lo general varios años. Unos más, otros menos, pero la idea es trabajar de manera continuada. Estos proveedores con los que se opera deberían perdurar para poder seguir manteniendo la calidad en producto y servicio.

Al mismo tiempo, la mayor presencia en ferias comerciales puede poner en contacto a Arcoplas con nuevos proveedores. En esta propuesta de cuadro de mando integral la idea es buscar y seleccionar proveedores emprendedores e innovadores, especializados en la manufactura de bolsas con compuestos naturales o biodegradables. La sociedad cada vez critica con mayor empeño la contaminación y el impacto medioambiental que genera el residuo plástico. Las empresas de este sector están en el punto de mira y la trayectoria de futuro de muchas de estas es la sustitución de la materia prima con la que se opera.

Esta circunstancia ha de valorarse como una oportunidad de negocio a explotar ya que, al mismo tiempo de ser rentable, se estará mejorando la imagen corporativa de Arcoplas.

### 8.1.2-PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva está muy relacionada con la cadena de valor. Este concepto fue introducido por Michael Porter en 1985 en el libro “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. Describe el conjunto de actividades que una empresa lleva a cabo para la creación de valor percibida por sus clientes. Esta herramienta de gestión permite analizar cuáles son las actividades que más relevancia adoptan y con ello más contribuyen a la creación de valor. Al dividirlas individualmente las fortalezas y debilidades de cada una de las actividades son más fácilmente identificables. A continuación, se muestra un esquema de la cadena de valor de Michael Porter:



Fuente: [www.webyempresas.com](http://www.webyempresas.com)

En cuanto a la estrategia de negocio, Arcoplas no se diferencia en precios bajos ni en ningún momento se ha mencionado que estuviera diferenciada en costes. Arcoplas se diferencia en la calidad del servicio, aspecto que va muy relacionado con los clientes.

Dentro de la perspectiva de clientes existen tres posibles enfoques:

- Excelencia operativa: minimización en costes, tiempos de entrega adoptan un papel fundamental. Va enfocado a la eficiencia máxima en cuanto operaciones.
- Liderazgo en producto: enfoque más innovativo, basado en el producto más desarrollado y diferenciado.
- Intimidad con el cliente: estrategia de maximizar las relaciones con el cliente para conocer y satisfacer minuciosamente la demanda.

Hoy en día, Arcoplas aplica el enfoque de intimidad con los clientes, por su cercanía y la buena relación, cordial y profesional que mantiene con estos, así como el buen servicio que ofrece. En un futuro y con la estrategia que se plantea en esta propuesta de cuadro de mando integral, después de haber mencionado la selección de proveedores especializados en nuevos productos biodegradables y naturales; se intentará adoptar un enfoque mixto entre liderazgo en producto, por el producto innovador y moderno que se tratará de distribuir, y por otro lado se mantendrá la cordialidad y cercanía en el servicio prestado al cliente, manteniendo el enfoque de intimidad con el cliente.

#### 8.1.2.1-OPERACIONES

Este subapartado se centra en la gestión de la red de comerciales que se ha propuesto previamente, así como los proyectos con los nuevos proveedores.

• Optimizar el equipo comercial: Después de haber llevado a cabo la contratación de los nuevos agentes comerciales y haber alineado los objetivos, se pretende optimizar su actividad.

Como ya se sabe, la red comercial tendrá carácter sectorial, esto implica que cada comercial estará especializado en un sector, y esta propuesta propone el farmacéutico y el alimentario como ya se describe previamente, el primero porque ya se opera en el y el segundo por la complejidad de los materiales utilizados, también por la gran demanda que existe (Estos dos mercados son una mera recomendación, es evidente que puede abordarse cualquier otro mercado). Los comerciales llevarán a cabo campañas agresivas en búsqueda de clientes potenciales. El objetivo es aumentar el volumen de ventas implicando un aumento en la cuota de mercado. Cada comercial tendrá el objetivo de maximizar su volumen de ventas y estará incentivado con salarios emocionales o salario a comisión.

Tanto los comerciales como el repartidor y director se mantendrán estrechamente comunicados y deberá reinar un clima de trabajo amigable y profesional al mismo tiempo como el que se ha mantenido hasta el momento. Fomentando la satisfacción de los trabajadores.

Es muy importante que las nuevas incorporaciones adopten las prácticas con las que se ha trabajado hasta el momento para mantener el servicio de calidad y seguir transmitiendo los valores de esta organización.

• Planificar proyectos con nuevos materiales: El contacto, en ferias comerciales, con nuevos proveedores emprendedores, que manufacturen bolsas con materiales biodegradables o naturales, abre las puertas de nuevos proyectos. El futuro demanda cada vez productos más concienciados con el medio ambiente y se considera que es momento de cambiar el enfoque ofreciendo este tipo de producto. El comakership consiste en la “cogestión” en este caso. Los proveedores y el distribuidor se unen para llevar a cabo un proyecto común. Mientras el proveedor

invierte en el desarrollo de producto innovador, el distribuidor se encarga de su comercialización, permitiendo a cada uno de los agentes centrarse en su tarea únicamente. Esto permite resultados eficientes, así como una mejora en la imagen corporativa, por la innovación que implica en este caso, al tratarse de bolsas responsables con el medio ambiente.

Otra posible opción es contactar con proveedores extranjeros que ya dispongan de una ventaja competitiva en innovación en su país, y plantear la opción de abrir una línea de distribución en España.

#### **8.1.2.2-SERVICIO**

Se trata de la contraprestación que recibe el cliente por el precio pagado. Lo que representa el valor creado final. En el caso de Arcoplas es el servicio de distribución de un bien. Este bien tiene que cumplir con unos estándares de calidad. El cliente valorará tanto el producto como el servicio, donde influyen variables como tiempos de entrega, por ejemplo.

· Mantener el servicio de calidad: seriedad, buena relación calidad-precio y rapidez son los valores que se han transmitido hasta ahora mediante los servicios prestados. Estos valores hasta el momento han conseguido fidelizar a gran parte de los clientes.

Los nuevos agentes comerciales deberán adoptar estos valores y ofrecer un servicio homogéneo en comparación al que se ha ofrecido hasta el momento. Esto mantendrá la imagen de la empresa y su posicionamiento por parte de los clientes.

· Incrementar la variedad de productos ofertados: hasta el momento los pedidos que se han realizado debían concordar con las características de los productos que los proveedores con los que se ha trabajado podían fabricar. El hecho de ofertar una mayor variedad de producto es posible gracias a los nuevos proveedores mencionados con anterioridad.

Las nuevas técnicas y tecnologías permitirán ofrecer al cliente un mayor abanico de posibilidades para satisfacer sus necesidades y contribuir al proceso de fidelización.

#### 8.1.2.3-MARKETING

El marketing es una de las piezas clave del puzzle que presenta Porter. Se trata del puente que une el cliente con la empresa. Una buena estrategia de marketing genera una buena imagen de empresa en el cliente, algo fundamental para que se decante por los productos o servicios de una u otra empresa.

· Asegurar la presencia en redes sociales (e-commerce): hasta el momento Arcoplas ha trabajado este ámbito mediante la pagina web. Nunca se ha invertido en publicidad a gran escala. Si que es cierto que se ha anunciado en portales de internet como Paginas Amarillas y en AdWords. En este último, sobre todo.

AdWords es quien coloca los resultados de las búsquedas de Google a mayor precio pagado, en mejor lugar te posicionaras. Siempre se ha intentado estar relativamente bien posicionado.

Esta estrategia debería ser mantenida por los resultados positivos que ha generado, aunque al mismo tiempo se debería empezar a hacer hincapié en otras plataformas como lo son las redes sociales. Facebook, Instagram... abren las puertas a millones de usuarios y de manera relativamente barata. Convendría desarrollar un perfil en estas redes para darse a conocer y potenciar el e-commerce.

Uno de los objetivos de aprendizaje y crecimiento era la actualización de la pagina web hacerla más accesible y moderna. Este objetivo seguro tendrá un impacto en la contribución al e-commerce. Cada vez la sociedad compra más por internet y las empresas han de amoldarse a las demandas.

#### 8.1.2.4-INFRAESTRUCTURA

En el análisis DAFO, una de las debilidades era la falta de superficie de almacenaje en la nave industrial. Si este problema aparece con la demanda que se absorbe hoy en día, la proyección de crecimiento que se esta planteando en este cuadro de mando, resaltará de manera aún más evidente la necesidad de una mejora en infraestructura.

Dos de las principales ramas de este proyecto de crecimiento, como lo son el diseño de una red de comerciales y la selección de proveedores innovadores, tienen como objetivo final aumentar la variedad en la oferta, así como el volumen

de ventas, consiguiendo más cuota de mercado. Esto implica un mayor volumen de mercancías en movimiento y la necesidad de mayor superficie de almacenaje.

· Aumento de la capacidad de la infraestructura: Para implementar este objetivo, se cree conveniente la sustitución de la actual nave industrial por otra de mayor tamaño especialmente para almacenes. La carretilla elevadora y las estanterías industriales podrían seguir utilizándose en el nuevo establecimiento.

### 8.1.3-PERSPECTIVA DE CLIENTES

En la perspectiva de clientes se busca la satisfacción de estos tanto en el corto plazo como en el largo. Para ello es necesario identificar cuáles son las variables que generan valor en el cliente. Es importante analizar las necesidades del comprador para desarrollar la manera de satisfacerla mejor que la competencia.

Arcoplas opera con todo tipo de comercios independientemente de su tamaño o sector, la única condición es que Arcoplas pueda o tenga acceso a la distribución en función de las características demandadas. En pocas palabras depende de la variedad de productos que sus proveedores puedan manufacturar.

Los clientes van desde tiendas de a pie, como pueden ser las farmacias, a empaquetadoras de productos alimenticios. En cuanto al ámbito geográfico, se distribuye a nivel nacional. Ya que el cuadro de mando va enfocado al crecimiento y no a la rentabilidad, se considera que existen tres maneras de seguir creciendo. En primer lugar, suministrar a un mayor numero de clientes, fidelizar a los clientes con los que ya se haya trabajado y por último generar una buena imagen de negocio responsable con el impacto ambiental en la medida de lo posible.

De esta manera se invita a los clientes potenciales a probar los productos y servicios de Arcoplas y por otro lado se intenta que los que ya lo hayan solicitado, repitan en el futuro. Cabe destacar la importancia de la alineación de los objetivos de cada una de las perspectivas, gracias a esto se lograrán los resultados deseados. En este apartado se muestran los siguientes objetivos:

· Incrementar la cuota de mercado: La nueva red comercial tiene como objetivo maximizar de manera individual el volumen de ventas, siempre satisfaciendo las

necesidades del cliente. Por otro lado, la mayor presencia en redes sociales y el fomento del e-commerce generarán, afortunadamente, la demanda necesaria para ocupar las jornadas de los nuevos agentes comerciales. Para absorber este incremento de demanda ya se ha planteado anticipadamente la sustitución de la nave industrial para aumentar la capacidad. El objetivo final es atender a mayor numero de clientes, cuya consecuencia directa es representar una mayor cuota de mercado.

·Mantener un continuo proceso de fidelización: Este objetivo es resultado directo de seguir ofreciendo un servicio con buena calidad-precio, rápido y profesional. Han de mantenerse los valores con los que la empresa ha trabajado hasta el momento, siempre manteniendo una relación cercana y muy conectada con el cliente. Además, los futuros proyectos con nuevos proveedores aumentaran la variedad de oferta aumentando la capacidad de satisfacer las necesidades de tanto clientes potenciales como ya existentes.

·Mejorar la imagen corporativa: Para ello Arcoplas debería involucrarse en proyectos sostenibles con el medio ambiente. Ya se ha descrito anteriormente la situación que engloba el sector plástico. También las barreras legislativas avanzan hacia una perspectiva más ecológica. Estas circunstancias generan una concienciación cada vez mayor en la sociedad, por ello la gran importancia que se ha dado a la imagen de la empresa.

Arcoplas debe hacer saber a sus clientes que esta concienciada con el impacto que general el material plástico. Aunando fuerzas con proveedores que comparten este propósito.

#### 8.1.4-PERSPECTIVA FINANCIERA

El objetivo final de toda empresa es maximizar su valor y cada uno de los objetivos de este cuadro de mando se ha planteado con la finalidad de hacer lo propio.

Hay varias maneras de maximizar el valor de una empresa. Se puede conseguir mediante procesos eficientes minimizando los costes. Es lo que llamamos productividad, conseguir el mismo output que la competencia a menor coste.

Pero esta propuesta de cuadro de mando integral que está diseñada con un horizonte temporal de unos 3-5 años, se basa únicamente en el crecimiento mediante inversión. No con ello se quiere restar importancia a la eficiencia y rentabilidad, Arcoplas trabaja con márgenes flexibles siempre con rentabilidad y este aspecto sería de interés abordarlo una vez se haya crecido en volumen de negocio, es decir después de haber implementado la estrategia propuesta en este trabajo.

El objetivo que se propone es, por lo tanto:

· Aumentar la cifra de ventas: mediante el aumento en la cuota de mercado, la mejora de la imagen corporativa y el continuo proceso de fidelización de clientes.

## 8.2-INDICADORES

Este epígrafe se compone de los diferentes indicadores que van a usarse en cada uno de los objetivos propuestos. Se muestran cuatro tablas, una para cada una de las perspectivas abordadas.

a) Tabla de indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

SUBSECCIÓN	OBJETIVOS	INDICADORES
RR.HH.	Delegar tareas a bajos niveles	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º de puestos de trabajo creados</li> </ul>
	Contratar personal cualificado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º de contratos firmados</li> <li>- Años de experiencia medios</li> <li>- Formación de las nuevas incorporaciones</li> </ul>
	Alineación de los objetivos entre los nuevos comerciales y los ya existentes.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de clientes satisfechos de los atendidos por los nuevos agentes</li> </ul>
TECNOLOGÍA	Actualización de la plataforma web	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º de visitas a la página en el último año</li> </ul>

	Asegurar una comunicación efectiva a nivel interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º de fallos por falta de comunicación</li> <li>- Nivel de adaptación.</li> </ul>
RELACIONES ESTRATÉGICAS	Optimizar la coordinación a nivel interno	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º de problemas resueltos internamente</li> </ul>
	Aumentar la presencia en ferias comerciales de prestigio para el sector	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Años consecutivos de participación</li> </ul>
	Selección de proveedores innovadores y emprendedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º de colaboraciones con este tipo de proveedores</li> </ul>

b) Tabla de indicadores de la perspectiva de procesos internos:

DEPARTAMENTOS	OBJETIVOS	INDICADORES
OPERACIONES	Optimizar el equipo comercial (red sectorial)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Volumen de ventas individual por comercial</li> </ul>
	Planificar proyectos con nuevos materiales biodegradables	<ul style="list-style-type: none"> <li>- N.º proyectos firmados a lo largo del año</li> <li>- Volumen de ventas vinculadas a estos materiales</li> </ul>
SERVICIO	Mantener el servicio de calidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cumplimentación de los acuerdos</li> <li>- N.º de quejas anuales</li> </ul>
	Incrementar la variedad de productos ofertados	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Flexibilidad en cuanto a combinaciones posibles</li> </ul>

MARKETING	Asegurar la presencia en redes sociales; desarrollar el uso del e-commerce	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Seguidores conseguidos por periodo</li> <li>- Volumen de ventas solicitado a través de la página web</li> </ul>
INFRAESTRUCTURA	Aumento de la capacidad de la infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Adquisición nueva nave industrial</li> </ul>

c) Tabla de indicadores de la perspectiva de clientes:

OBJETIVOS	INDICADORES
Incrementar la cuota de mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diferencial anual en volumen total de ventas</li> </ul>
Mantener un continuo proceso de fidelización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de repetición en los clientes</li> </ul>
Mejorar la imagen corporativa de la organización	<ul style="list-style-type: none"> <li>- % de clientes que han comprado debido al conocimiento de la imagen corporativa de la empresa.</li> </ul>

d) Tabla de indicadores de la perspectiva financiera:

OBJETIVOS	INDICADORES
Aumento cifra de ventas	<p>% de aumento de ingresos procedente de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Nuevos clientes</li> <li>- Clientes fidelizados</li> <li>- Nuevos productos</li> <li>- Nuevas zonas geográficas</li> </ul>

A continuación, se presenta el Cuadro de Mando integral finalizado. Donde a parte de las diferentes perspectivas y áreas de actuación, se distinguen las vinculaciones existentes entre los objetivos para conocer como afectará la no consecución de alguno de estos.

## CRECIMIENTO

FINANCIERA

Maximizar beneficios

Aumento cifra de ventas

CLIENTES

Mejorar la imagen corporativa de la organización

Mantener un continuo proceso de fidelización

PROCESOS INTERNOS

Asegurar la presencia en redes sociales; desarrollar el uso del e-commerce

Mantener el servicio de calidad

INFRAESTRUCTURA

Aumento de la capacidad de la infraestructura

Incrementar la cuota de mercado

SERVICIO

Incrementar la variedad de productos ofrecidos

OPERACIONES

Optimizar el equipo comercial (Red sectorial)

Planificar proyectos con nuevos materiales biodegradables

TECNOLOGIA

Alineación de objetivos entre los nuevos empleados y los ya existentes

Actualizar la plataforma web

APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Contratar personal cualificado

Delegación de tareas a bajos niveles

RELACIONES Y GESTION ESTRATEGICA

Selección de proveedores innovadores y emprendedores

Aumentar la presencia en ferias comerciales de prestigio para el sector

Optimizar la coordinación a nivel interno

RR HH

## 9-CONCLUSIÓN

Arcoplas se dedica a la distribución de embalaje plástico y de papel en forma de bolsas y bobinas en la mayoría de los casos. Aunque se trabaje con papel, el plástico representa casi la totalidad del volumen de negocio. Asesora al cliente acerca de las características del producto, así como el diseño de la impresión.

Se trata de una empresa de pequeño tamaño, con tan solo 1 repartidor contratado además de su director. Opera a nivel nacional, y se diferencia de la competencia por el servicio rápido y de calidad que ofrece, la estrecha relación que mantiene con sus clientes y la buena relación calidad-precio de sus productos.

En este trabajo se plantea un cuadro de mando integral, herramienta que se utiliza para el desarrollo de un plan estratégico con el fin de rentabilizar o hacer crecer un negocio. En el caso de Arcoplas, el crecimiento ha sido el objetivo final perseguido, por el pequeño tamaño de tanto la plantilla como la infraestructura. Se podrían haber abordado los dos fines, pero Arcoplas trabaja con márgenes altos y no tenía tanta relevancia. La rentabilización del negocio convendría perseguirla una vez se haya crecido.

Para diseñar el CMI antes se llevaron a cabo entrevistas con el personal para la obtención de la información necesaria. El siguiente proceso fue desarrollar el análisis DAFO y CAME, así como la identificación de la misión, visión y valores de la empresa.

El análisis DAFO proporciona las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa y el análisis CAME describe las acciones posibles para abordar cada una de las secciones del DAFO.

Tras el diseño del CMI, se diferencian **tres vías** de crecimiento simultáneo acompañadas por supuesto de objetivos secundarios que contribuirán al crecimiento.

La primera de ellas consiste en la organización de una red de agentes comerciales distribuida de manera sectorial, para ellos se involucrarán tareas como contratación, delegación de tareas a bajos niveles... y se contribuirá a un aumento de la cuota de mercado. Por otro lado, otra de las inversiones fuertes de este planteamiento es la sustitución de la actual nave industrial por una de mayor superficie de almacén. Con ello se logrará absorber ese incremento de volumen de negocio perseguido. En tercer lugar, se pretende ofertar una mayor variedad de producto centrándose especialmente en

productos biodegradables o naturales. Será necesaria la asistencia a ferias comerciales y el contacto e involucración en proyectos con proveedores innovadores. Gracias a este último objetivo se logrará mejorar la imagen corporativa de la compañía, así como el aumento de cuota de mercado.

A **nivel interno** se tratará de mantener el flujo de comunicación amplio que existe actualmente. Tarea complicada por el aumento en la plantilla.

En cuanto al **servicio** se tratará de mantener la calidad, los nuevos agentes comerciales deberán adoptar las técnicas utilizadas hasta el momento. El servicio de calidad y la cercanía con el cliente representan dos de los valores de la empresa, y estos deben seguir siendo transmitidos. Se deberá implementar un enfoque actualizado, más ajustada a las nuevas tecnologías y centrado en el e-commerce, para ello se exige una actualización en la pagina web. Por último, se aplicará un proceso continuo de fidelización de cliente

## 10-ANEXO

A continuación, se muestran las preguntas ejecutadas en las entrevistas, como ya se ha mencionado, estas abordan las cuatro perspectivas del CMI:

### Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

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

### Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

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

### Perspectiva de CLIENTES

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

### Perspectiva FINANCIERA

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

## 11-REFERENCIAS

- Espinosa, R. (14 de Octubre de 2012). *http://robertoespinosa.es*. Obtenido de <http://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>
- Faircompanies. (28 de Diciembre de 2006). *Faircompanies*. Obtenido de <https://faircompanies.com/articles/el-poderoso-negocio-de-las-bolsas-de-plastico/>
- GARRIDO, H. M. (16 de Febrero de 2017). *20minutos*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/2961809/0/bolsas-de-plastico-cobro-obligatorio-desde-2018/>
- Infobae. (27 de Julio de 2017). *Infobae*. Obtenido de <https://www.infobae.com/economia/rse/2017/07/27/las-revolucionarias-eco-bolsas-que-se-transforman-en-agua-si-llegan-al-mar/>
- LaVanguardia. (2 de Mayo de 2018). *http://www.lavanguardia.com*. Obtenido de <http://www.lavanguardia.com/local/barcelona/20180502/443186543307/hispack-y-foodtech-sumaran-1100-expositores-y-esperan-mas-de-38000-visitantes.html>
- Riquelme, M. (2013). *www.webyempresas.com*. Obtenido de <https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>
- www.envaseysociedad.org. (Marzo de 2013). Obtenido de <http://www.envaseysociedad.org>