



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en “Reciclarte”

Autor/es

Olesia Krasnovska

Director/es

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2020

Índice

INTRODUCCIÓN	4
Objetivo del trabajo	4
Cuadro de mando integral, herramientas y tecnologías	4
Análisis del desguace “Reciclarte”	5
Análisis DAFO	6
Análisis CAME	8
Misión, Visión y Valores	9
MAPA ESTRATÉGICO	11
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	12
Capital Humanos	12
Capital Organizacional	13
Creación y Correcta Gestión de la Página Web	14
Procesos Internos	16
1. Organización de tareas diarias y Eficiencia	16
2. Políticas de compraventa	17
Clientes	17
Optimización de Cartera de Productos y Servicios	18
Aumentar Fidelización con los Talleres	19
Aumentar el Impacto de la Marca	20
Financiera	21
Mapa Estratégico	24
Conclusión	25
Bibliografía	26

Ilustraciones

<i>Ilustración 1 Esquema organizativa del proyecto</i>	5
<i>Ilustración 2 DAFO</i>	8
<i>Ilustración 3 Análisis CAME</i>	9
<i>Ilustración 4 Análisis CAME</i>	9
<i>Ilustración 5 Misión, Visión, Valores</i>	11
<i>Ilustración 6 Clientes: estrategias</i>	18
<i>Ilustración 7 Video del desguace de Alcalá</i>	20
<i>Ilustración 8 Redes Sociales utilizados en España</i>	21

Ecuaciones

<i>Ecuación 1 Cálculo EBIDTA</i>	23
<i>Ecuación 2 Cálculo Productividad por empleado</i>	23

Tablas

<i>Tabla 1 Talleres con mayor impacto en Zaragoza</i>	14
<i>Tabla 2 Empresas con buena gestión de la página web oficial</i>	15
<i>Tabla 3 Objetivos e indicadores de la perspectiva de área financiera</i>	23

INTRODUCCIÓN

Objetivo del trabajo

A día de hoy, viviendo en un mundo competitivo, es importante ser mejor en el mercado que operas. Prestando servicio al cliente, mejorando el servicio postventa, potenciando la imagen y valores que intenta transmitir tu empresa, incrementando y cuidando las relaciones entre los trabajadores y fomentando el espíritu que se vive en el ámbito de trabajo entre otras estrategias.

Para este trabajo he elegido la empresa del desguace “Reciclarte” para analizar su funcionamiento e intentar **implementar mejoras llevando a la práctica** estrategias y técnicas que he estudiado y aprendido a los largo de cuatro años de carrera.

He elegido esta empresa en primer lugar por mi compromiso con el medio ambiente. Considero que las entidades de este sector tienen un gran potencial en el reciclaje y, por tanto, en el **cuidado medioambiental**. Al mismo tiempo que las empresas pueden optar por unas medidas más ecológicas hacia la sostenibilidad pueden mejorar sus resultados tratando de optimizar materiales y tareas.

Para estos fines voy a aplicar un Mapa Estratégico, con sus cuatro niveles: financiero, cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento. De esta manera estableceré los objetivos concretos buscando la optimización de su rendimiento

Cuadro de mando integral, herramientas y tecnologías

El cuadro de mando es una herramienta que nos ayudará de establecer las estrategias que tenemos que poner en marcha en la empresa.

- ❖ Antes de ponerse con el trabajo era necesario hacer una **entrevista** con los trabajadores y la Directora General del desguace “Reciclarte”, María Antonia Cebollada, para poder ver diferentes puntos de vista, opiniones y sugerencias de cada uno de los entrevistados.
- ❖ El análisis **DAFO** con un estudio tanto interno como externo de la empresa.
- ❖ El análisis **CAME** evaluación de distintas estrategias a realizar. Es una herramienta complementaria a la anterior (DAFO).
- ❖ **Misión, Visión y Valores** en los que se asienta la empresa, que nos permitirán tener una percepción global de la misma. Qué metas tiene la empresa y como los tiene pensado conseguir. Estos indicadores nos ayudarán a conocer mejor la empresa.

Una vez conocidos todos estos aspectos podemos diseñar las estrategias y seleccionarlas.

La implantación de las estrategias en la empresa está formada por tres fases. La primera es realizar el mapa estratégico, luego ponerlo en práctica y al final controlarlo que no se produzcan desviaciones al respecto.

El siguiente gráfico resume todo este proceso:

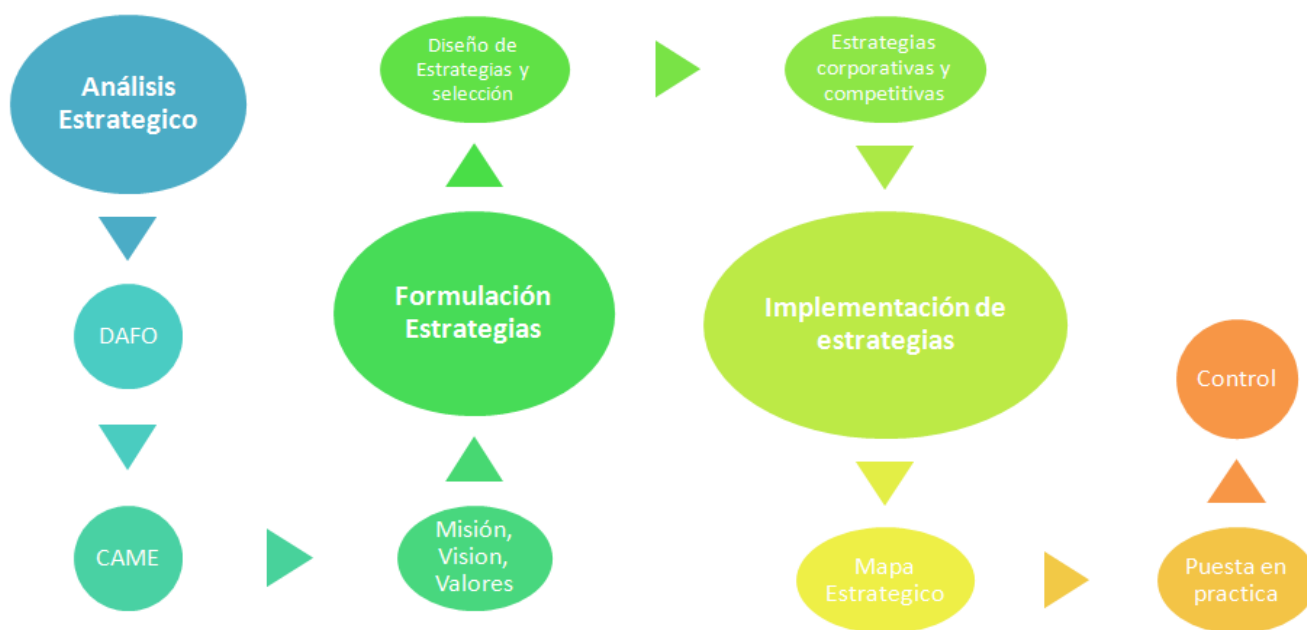


Ilustración 1 Esquema organizativa del proyecto

Análisis del desguace “Reciclarte”

Características de la empresa

El desguace “Reciclarte” comenzó su negocio en 2012 con el objetivo de reducir la contaminación del medio ambiente aprovechando los vehículos obsoletos o deteriorados para conseguir ingresos. Se sitúa en la Calle Tarba, 50162 Villamayor de Gállego (Zaragoza), con una área de influencia de más de setecientas mil personas.

El desguace dispone de 12.000 metros cuadrados suficiente espacio para guardar en stock la cantidad de coches que llegan a diario. Ahora mismo en el desguace

se encuentran estacionados 800 coches en el proceso de descontaminación y desmontaje.

En cuanto a los recursos humanos la empresa actualmente dispone de dos mecánicos, dos recepcionistas, una persona que se encarga del almacén y otra de la limpieza.

Características técnicas del sector aplicadas a nuestro contexto

En primer lugar cabe señalar que según la estadística la vida media de un vehículo a motor es de 16 años.

Por otro lado debemos tener en cuenta que nos encontramos en un sector muy específico en el que debemos tener en cuenta la franja temporal, ósea conocer los límites de tiempo en que se descontamina y desmonta un coche fuera de servicio. Considero importante conocer el procedimiento del desguace. En este sentido, una vez admitido en el desguace, el vehículo pasa a la zona de descontaminación donde se le extraen el aceite, el combustible y el gas del aire acondicionado. Todo se succiona por mangueras y los contenidos se almacenan en tanques para que los gestores autorizados en tratar cada tipo de residuo venga y retire lo que le corresponde.

Una vez terminado el proceso se le extraen las piezas susceptibles de venderse a talleres de reparaciones y algunos coches quedan en un área de espera, como máximo dos años, por si hay alguna pieza particular que pueda interesarle a alguien. La chapa terminará fragmentada y convertida en combustible y piezas que se volverán a introducir en el proceso de fabricación de nuevos productos, incluso vehículos.

Teniendo estos datos en adelante los vamos a tener en cuenta para poder planear de manera razonable una planificación de trabajo diario para cada trabajador en particular.

Análisis DAFO

Tras realizar la encuesta en el desguace "RECICLARTE" con la Directora General María Antonia Cebollada y sus dos empleados (mecánicos) se ha podido observar diferentes puntos de vista e identificar los puntos fuertes y débiles de la empresa desde diferentes perspectivas.

La entrevista se ha dividido en 4 partes principales: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento.

En su lugar **DAFO** se subdivide en **procesos internos** (Debilidades y Fortalezas) y **externos** (Oportunidades y Amenazas).

Procesos Internos supone detectar fortalezas y debilidades de la empresa que en su momento generan las ventajas y desventajas competitivas.

Debilidades: gestión del equipo y de la página web.

Empresa tiene contratados dos mecánicos que se encargan de deshacer todos los coches que llegan a la empresa. Siendo que no tienen una persona superior que les controle durante el proceso, ellos mismo se encargan de establecer los objetivos diarios sin tener en cuenta los límites del tiempo.

En cuanto a la gestión y posicionamiento en la red sería necesario contratar a un técnico informático o a una empresa externa que mejore tanto estos aspectos como la imagen de la web.

Fortalezas: experiencia y tradición de la organización y fuerte posicionamiento en el mercado.

En sus siete años de existencia esta entidad ha conseguido una amplia experiencia basada en el posicionamiento en su sector y en la potente formación de sus empleados. Los mecánicos de este desguace tienen experiencia superior a doce años con una amplia formación demostrable y un alto conocimiento técnico.

Procesos Externos se tratan de identificar y analizar las amenazas y las oportunidades en el mercado que estamos.

Amenazas: competencia y mercado ilegal.

Solo en la ciudad de Zaragoza existen siete competidores en el mercado del desguace. Lo que supone una gran competencia y rivalidad entre ellos.

Oportunidades: buena gestión de marketing y establecer relaciones fiables con los talleres colaborados.

El área de marketing tiene un gran potencial de mejora para su posicionamiento en su sector y zona geográfica (Aragón) incluso con vistas a ampliarla. Según la entrevista realizada, la mayor inversión de marketing se está realizando en medios de comunicación como la radio. El impacto de su campaña de comunicación podría ir encaminada hacia la mejora de la página oficial y su posicionamiento en las redes sociales (tales como Facebook y/o Instagram, etc.) que a día de hoy tienen un alto "rating" de Beneficios de cualquier empresa.



Ilustración 2 DAFO

Análisis CAME

Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del DAFO, que nos da pautas sobre los aspectos hallados en el diagnóstico de situación obtenida.

Como el DAFO tendremos una matriz constituida por diferentes estrategias:

Estrategias defensivas: Buscan evitar que empeore nuestra situación actual (evitar perder cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas en afrontar amenazas y mantener fortalezas.

Estrategias ofensivas: Buscan mejorar nuestra situación actual (ganar cuota de mercado, etc.). En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener/reforzar las fortalezas.

Estrategias de reorientación: Busca transformar situación haciendo cambios que eliminen nuestras debilidades y creen nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.

Estrategia de supervivencia: Busca eliminar los aspectos negativos que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones enfocadas a corregir las debilidades y a afrontar amenazas.

Gráficamente sería así:



Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

Ilustración 3 Análisis CAME

En la siguiente tabla se recoge el análisis CAME propuesto:

	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<u>Estrategias Ofensivas</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Expansión por el país ✓ Nuevos fuentes de clientes 	<u>Estrategias de Reorientación</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Planificación del trabajo diario de cada trabajador ✓ Mejor gestión del desguace
Amenazas	<u>Estrategias Defensivas</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Flexibilidad a los cambios del entorno ✓ Aumentar el número de clientes 	<u>Estrategias de Supervivencia</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mayor atención al cliente ✓ Mayor inversión en la publicidad

Ilustración 4 Análisis CAME

Misión, Visión y Valores

Para poder completar el análisis estratégico de la empresa y posteriormente el mapa estratégico, es importante e imprescindible desarrollar tres conceptos principales tales como: misión, visión y valores.

¿Qué es una Misión?

La misión depende de la actividad que la empresa realice, así como del entorno en el que se encuentra y de los recursos de los que dispone. La misión dependerá del tipo de negocio del que se trate, de las necesidades de la población en ese momento dado y la situación del mercado en el que se encuentra.

Hablando de la empresa “Reciclarte” tiene dos Misiones:

- Sostenibilidad medio ambiental
- Parking de vehículos de calidad

¿Qué es una Visión?

Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra.

La imagen que quiere transmitir nuestra empresa es:

- Un mundo más ecológico y mejor
- Seguridad vial a partir de un parking de vehículos más actualizados y de mejor calidad.

¿Qué son los Valores?

Los valores de una empresa son el conjunto de principios éticos y profesionales mediante los cuales ésta elige guiar sus actividades y que denotan de alguna manera el espíritu de la misma, que son:

- Correcta gestión de residuos
- Aprovechamiento y optimización de piezas
- Honestidad y transparencia con el cliente
- Aplicación de nuevas tecnologías

El siguiente gráfico recoge los puntos descritos anteriormente:

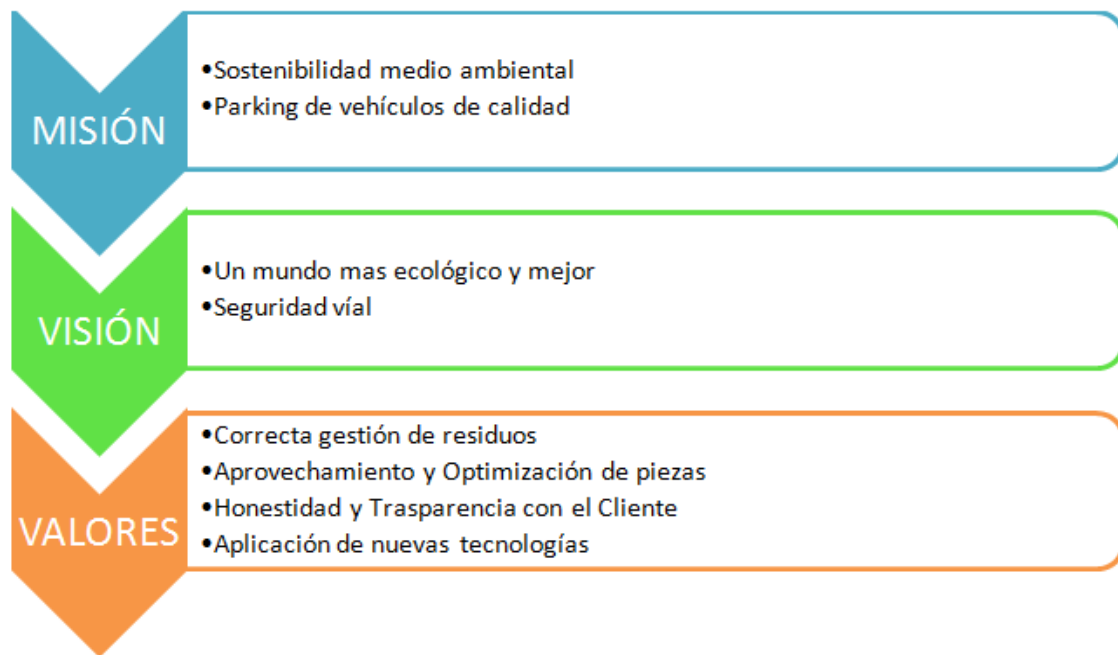


Ilustración 5 Misión, Visión, Valores

MAPA ESTRATÉGICO

Mapa Estratégico contiene de cuatro perspectivas, tales como:

1. Aprendizaje y Crecimiento
2. Procesos Internos
3. Clientes
4. Financiera

Estas perspectivas nos permitirán lograr diversos objetivos estratégicos planteados en el análisis CAME mediante desarrollo de los propósitos a corto plazo.

Perspectiva aprendizaje y crecimiento: se considera al recurso humano como un elemento clave en la gestión, esta perspectiva es la más importante para la empresa, y a partir de ella comenzaremos a implantar los cambios.

Perspectiva de procesos: está estrechamente relacionada con la cadena de valor de la empresa, es importante por ello conocerla bien para utilizar eficientemente nuestros recursos.

Perspectiva de clientes: objetivos que reflejen su satisfacción y saber gestionar correctamente las necesidades y prioridades de estos.

Perspectiva financiera: fijar objetivos para obtener un mayor beneficio y reducir los costes.

Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva es la base sobre la que se construye una empresa, se centra en el estudio de la organización de la misma, de las tecnologías que dispone la empresa, los recursos humanos y de las relaciones que tiene con el resto de empresas del sector.

Capital Humanos

Recursos Humanos es una de los factores clave en cualquier empresa, sobre todo en la empresa del desguace. Su trabajo de forma directa influye a los resultados de la empresa al final de cada mes.

Tras la entrevista con los trabajadores, se detecta que uno de los puntos débiles de la empresa es la *organización de tareas diarias*. Los trabajadores siguen su propio ritmo, sin tener marcado un objetivo diario ni incentivos por alcanzarlos.

Entonces siendo este nuestro problema principal, tenemos que buscar la solución óptima para mejorar el rendimiento y productividad de la empresa. ¿Cómo lo podemos conseguir?

Tenemos que marcar los objetivos diarios de cada trabajador e implementar de evaluación de desempeño. Así conseguiremos motivar a los trabajadores.

Para eso sería necesario implantar un sistema de *Dirección por Objetivos* (DPO), lo que supone establecer una parte de salario variable incentivando el rendimiento por cumplir los objetivos mensuales.

De esta manera los trabajadores se verán extra motivados a cumplir los objetivos marcados por la propia empresa, lo que en su lugar dará paso a incremento del rendimiento de la empresa, mejorará sus resultados y eficiencia.

Capital Organizacional

Capital Organizacional consiste en mantener y aumentar las alianzas estratégicas con los talleres.

Siendo que la empresa ya tiene alianzas establecidas con algunos talleres de Zaragoza, sería recomendable que los amplíe en cantidad y calidad estableciendo redes con los de mayor impacto de la ciudad y zona geográfica. En ese sentido he realizado un estudio en base a dos criterios: volumen de negocio y satisfacción del cliente, que comento a continuación.

Talleres con mayor impacto en Zaragoza

Nombre del taller	Puntuación	Enlace
Hernando Motor	5	https://www.eurotaller.com/taller/1289/talleres-hernando-motor
Alanpe	4,9	http://www.alanpe.com

ToolCar	4,8	https://tallercocheszaragoza.es
Taller Gatorsa	4,8	https://www.tallerator.es/taller-gatorsa-dt-26771
CGA Car Service	4,8	https://www.tallerescga.com/talleres-cga/2441:talleres-mecanicos-ebro

Tabla 1 Talleres con mayor impacto en Zaragoza

Creación y Correcta Gestión de la Página Web

La página web oficial de la empresa tendría que estar actualizada a diario con nuevas piezas y coches que llegan al desguace.

Sería recomendable que la página web tenga una organización fácil de manejar por el cliente, un diseño atractivo y novedades del sector.

Por otro lado, a parte de la página web, a día de hoy la gran influencia sobre el éxito de cualquier empresa tienen **las redes sociales**. Estos te dan varias ventajas, como:

- ser empresa con mayor reconocimiento
- captación de nuevos clientes
- nuevas alianzas y proyectos

En seguida van a aparecer los ejemplos de unas empresas que gestionan correctamente su página web y sirven como buen ejemplo.

EMPRESA	PUNTOS DESTACABLES	ENLACE
Desguace Malvarrosa	<p><i>Instagram :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ QuizZ ➤ Sabías que...? ➤ Envíos ➤ Organización de la página <p><i>Página Oficial:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Búsqueda de las piezas ➤ Valorar mi coche ➤ Empresa 	<p>https://www.instagram.com/desguacemalvarrosa/</p> <p>https://www.desguacemalvarrosa.es/Index.aspx</p>
Desguace Rápido	Combinación imagen- pregunta/ datos interesantes	https://www.instagram.com/desguacerapido/
Desguaces Prieto	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Video ➤ ... diaria de los coches 	https://www.instagram.com/desguaces_prieto/
Desguace.es	➤ Búsqueda de piezas	https://desguaces.es/
Desguaces Alcalá	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Organización de la página ➤ Búsqueda de las piezas ➤ Video del proceso de desguace 	https://www.desguacesalcala.com/
Desguace Cortes	➤ Método de la búsqueda de las piezas	https://www.desguacecortes.es/Busqueda_avanzada.aspx

Tabla 2 Empresas con buena gestión de la página web oficial

Procesos Internos

En este apartado analizamos el proceso de producción que realiza una empresa para poder ofrecer un bien o un servicio al consumidor. Veremos en qué se diferencia el desguce del resto y además si cumple con los compromisos financieros.

Todo eso nos ayudará desarrollar la herramienta que se llama “Cadena de Valor”.

“Cadena de Valor” está elaborada por Michael Porter en 1985, que nos permite realizar un análisis de la empresa a través de su división en sus principales actividades generadoras de valor. El hecho de desagregar cada una de las partes permite identificar mejor las fortalezas y debilidades de cada una de ellas, así como sus ventajas competitivas y costes.

Tras realizar el análisis del desguce, ahora nos vamos a centrar en aquellos apartados que hace falta mejorar en la empresa para mejorar su rendimiento.

1. Organización de tareas diarias y Eficiencia

El objetivo principal es utilizar de forma digital una aplicación informática, como por ejemplo “**Trello**” que va a ser regulada por los directivos, en la cual diariamente habrán puesto los *objetivos mínimos* de cada trabajador (lo mínimo que se espera de estar cumplidos por cada uno de ellos).

Semanalmente cada trabajador entregará un informe de cumplimiento de tareas que ha realizado.

Al final del mes se realizará la revisión del trabajo realizado por cada trabajador, lo que va a tener impacto directo en el salario mensual individual.

De esta manera, poniendo objetivos y exigiendo la entrega del informe, se podrá conseguir mayor eficiencia de los trabajadores y su dedicación.

2. Políticas de compraventa

Posibles estrategias:

- a. Creación de una web de referencia nacional para la compraventa de material de su sector. Habría que valorar el potencial de impacto de esta operación en orden al número de recursos dedicados para su creación. Pero detectando la no existencia una web en nuestro país que detalle el material ofrecido por todas las compañías y lo ofrezca online a potenciales clientes, consideramos que podría ser una estrategia que colocara a la empresa en una alta posición dentro del mercado nacional.
- b. Añadir, dentro de su web, un espacio para la compra con proveedores gestionados de forma privada y otro apartado para la venta directa de su material “online” público y abierto.

Clientes

Empresa “Reciclarte” tiene dos tipos de clientes: *ocasionales*, que compran una pieza para el coche una vez a X años, y *fijos*, principalmente talleres.

Consideramos que, especialmente con los talleres, sería necesario mantener una relación de confianza y seguir manteniendo su interés por nuestra empresa, y, a la vez, diferenciándose de los demás a través de las ofertas especiales.

Considero importante tener en cuenta las necesidades del cliente, con una actitud empática y proactiva tras el análisis del mercado, buscando su satisfacción con las estrategias de marketing relacional que recomiendo en este trabajo. De esta manera, de cara al futuro, se podría atraer nuevos clientes y establecer las alianzas estables.

¿De qué manera lo podríamos conseguir?



Ilustración 6 Clientes: estrategias

Optimización de Cartera de Productos y Servicios

Esta parte de “Optimización de Cartera” tiene directa relación con “Capital Información”: Creación y Correcta Gestión de la página web de la empresa (parte [Aprendizaje y Crecimiento](#), pág.14)

Sería recomendable que en la página oficial de la empresa aparezca “Búsqueda de piezas” con los apartados a parte como:

- Marca de coche
- Piezas a buscar por marca

- Precio por la unidad
- Número de piezas disponibles

- Posibilidad de envío
- Medio de pago disponible

De esta manera, el cliente va a tener total seguridad y confianza con la empresa, consultando cualquier duda surgida a la hora de la búsqueda.

Para esto sería recomendable contratar un especialista que trabaje en el almacén, controlando y desarrollando a la vez la página oficial, poniendo al día las novedades, piezas recién llegadas etcétera. De esta forma se le dará un nuevo respiro a la web y su mantenimiento diario podría atraer a clientes potenciales a la empresa.

[Aumentar Fidelización con los Talleres](#)

Comunicación eficaz con los talleres es uno de los puntos más importantes.

Siendo que son clientes a largo plazo, sería recomendable mejorar la comunicación y confianza con ellos. De esta manera el desguace “Reciclarte” tiene que diferenciarse de los demás, para tener la preferencia en el mercado ante los demás.

¿Cómo lo puede conseguir?

Una de las opciones es establecer un número mínimo de piezas suministradas a los talleres mensualmente. De esta manera el desguace se verá obligado de cumplir unas limitaciones del tiempo, lo que en su lugar dará una eficiencia y productividad mayor de los trabajadores.

En caso de que los talleres adquieran mayor cantidad de material del mínimo acordado, se les hará un descuento de 10%- 15% de cada producto extra adquirido.

Aumentar el Impacto de la Marca

La principal estrategia para el impacto de marca en la organización es el manejo de la **publicidad**.

Actualmente la campaña publicitaria de “Reciclarte” está orientada a la radio y el patrocinio de un club de fútbol para niños.

En la sociedad siglo veintiuno, de la digitalización, consideramos Internet (web y redes sociales) como una oportunidad para visibilizarnos en el merca.

Como un ejemplo muy destacable, el “*desguaces de Alcalá*” hizo un video de cómo es el proceso del desguace de un coche que llega a su establecimiento:

[Ver video](#)

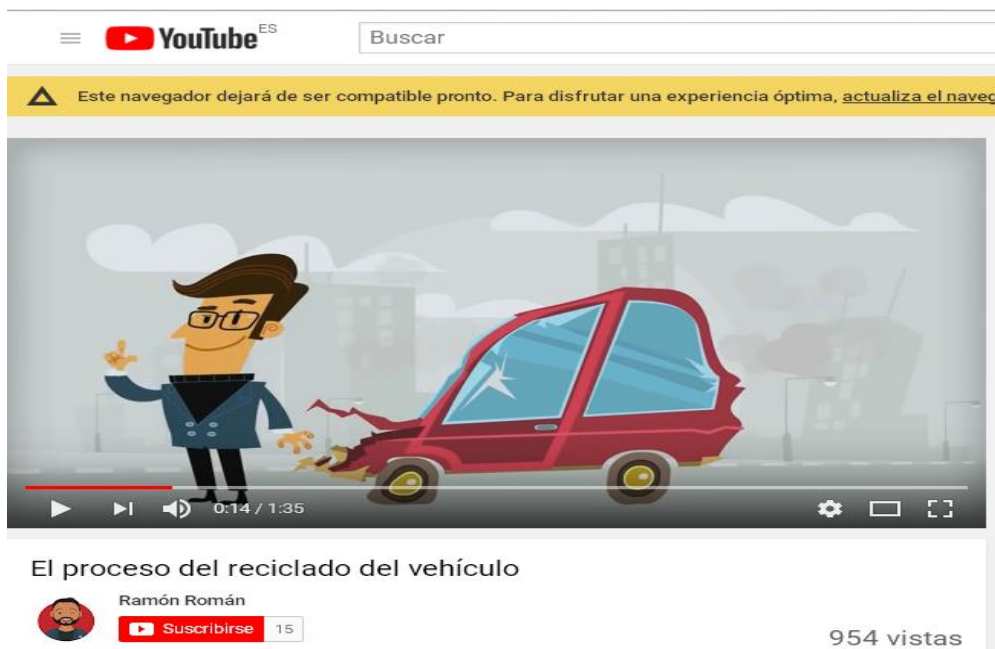


Ilustración 7 Video del desguace de Alcalá

En cuanto a los datos estadísticos extraídos de la página web (<https://www.websa100.com/blog/redes-sociales-mas-utilizadas/>) vemos cuales son las Redes Sociales más utilizadas en España.

Y el primero de ellos, el líder no solo en el mercado español, sino mundial es el Facebook. Ocupa el 37% de todo el mercado, según los estudios realizados en el 2018.

En el segundo lugar tenemos el YouTube. Como hemos visto anteriormente, puede ser bastante útil para la empresa para darse a conocer y promocionarse a través de la creación de los videos de todo el proceso realizados.

El tercer lugar ocupa el Instagram. Como hemos visto en el punto anterior “Correcta Gestión de la Página Web”.



Ilustración 8 Redes Sociales utilizados en España

Financiera

El área financiera es una de las más importantes, a través de la cual se puede ver la correcta gestión de la empresa de forma general.

El objetivo principal de cada empresa es **maximizar el Beneficio**, con la perspectiva a largo plazo, y **minimizar los Costes** lo máximo posible.

Los autores del Cuadro de Mando Integral Robert S. Kaplan y David P. Norton descubrieron que para impulsar la estrategia empresarial existían tres aspectos financieros:

1. El crecimiento de los Ingresos.

Como hemos dicho anteriormente el objetivo es obtener beneficios, por esta razón uno de los objetivos financieros tiene que ser el incremento de los ingresos para conseguir finalmente el crecimiento de la empresa, según la fórmula del Beneficio:

$$B^{\circ} = \text{Ingresos} - \text{Costes}$$

Este aspecto está relacionado con la perspectiva de los clientes ya que estos son los que aportan los ingresos a la empresa.

2. La reducción de los costes.

Está relacionado con el anterior objetivo. Las empresas a la hora de incrementar sus Beneficios también lo pueden realizar reduciendo sus costes. Este factor está relacionado con la perspectiva de procesos internos debido a que el lugar donde se generan la mayoría de los costes es en el proceso de producción.

3. La utilización de los activos.

Las empresas tienen que tratar de aprovechar al máximo todos los activos de los que disponen en caja. Las empresas tienen que tener un presupuesto de tesorería que les permita analizar las puntas de tesorería para no disponer de activos ociosos que no estén generando todo los beneficios que pudieran.

Los objetivos de la empresa “Reciclarte” no son únicamente aumentar los Beneficios y disminuir los Costes, sino también **diferenciarse** en el mercado de desguace, siendo un sector bastante específico y competitivo a la vez.

Para lograr el último objetivo sería necesario implementar unas técnicas de captación de nuevos clientes potenciales y retenerlos.

A la hora de hablar de aumento de Beneficios y disminución de los Costes lo podemos conseguir de siguiente manera:

OBJETIVOS	INDICADOR	DESEO	PROCEDIMIENTO
Aumentar Beneficios	EBITDA	8%	Realizar una revisión de costes estructurales para eliminar los más altos
Bajar Costes	Productividad del Empleado	15%	Número de tareas realizadas e informes entregados

Tabla 3 Objetivos e indicadores de la perspectiva de área financiera

Dónde:

Cálculo del Ebitda

Ingresos por ventas

- Coste de las ventas

= **Margen bruto**

- Gastos de administración

- Gastos de comercialización

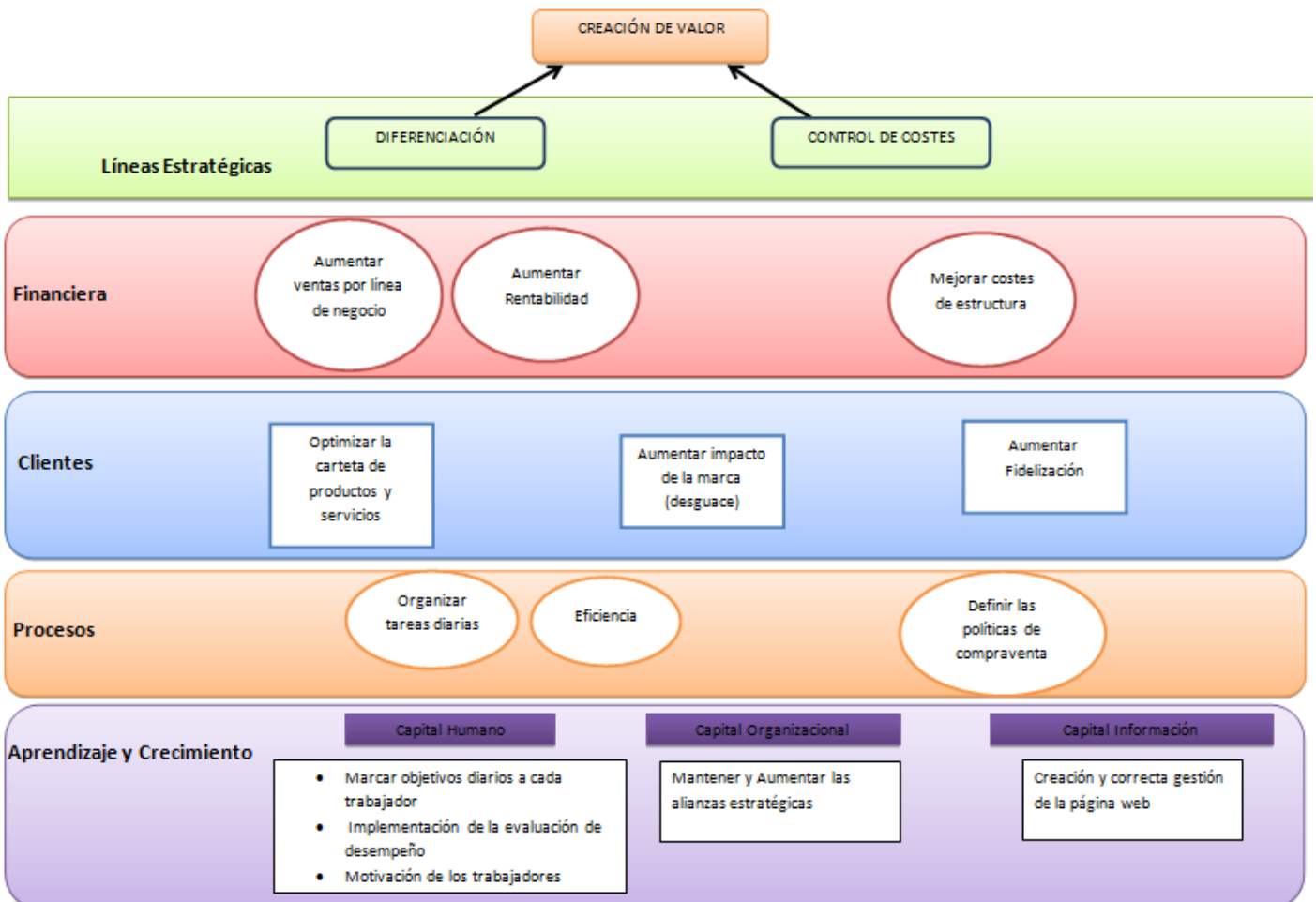
= **EBITDA**

$$Productividad\ por\ Empleado = \frac{Producción\ Individual}{Horas\ invertidas\ individualmente}$$

Ecuación 2 Cálculo Productividad por empleado

Ecuación 1 Cálculo EBIDTA

Mapa Estratégico



Conclusión

El objetivo del trabajo era diseño e implantación de cuadro de mando integral para un desguace “Reciclarte”.

Con los recursos que tuve disponibles, como por ejemplo, la entrevista realizada en la empresa “Reciclarte” y la información encontrada en la red, he intentado de dar a la empresa las mejores soluciones posibles para mejorar más su posicionamiento en el sector, aumentar sus Beneficios, bajar los Costes, organizar las tareas diarias de los trabajadores mejorando así su rendimiento y productividad de la mejor manera posible.

Como limitaciones del trabajo, no se ha podido disponer de todos los datos para poder analizar mejor el sector, sus competencias y nuevas salidas, por eso se ha intentado estimar unos datos más cercanos posibles a la realidad previendo posibles riesgos y complicaciones.

A cara de futuro se podría investigar más el tema, dándole las cifras reales y hacer las previsiones a cara de futuro.

A parte quiero agradecer al profesor, Alfonso López Viñegla, por el apoyo prestado a la hora de realizar el trabajo y por la paciencia que tuvo.

También muchas gracias a la Directora General del desguace “Reciclarte”, María Antonia Cebollada, por haber dado la posibilidad de analizar su empresa, poder hacer la entrevista tanto con ella, como con los trabajadores.

Ha sido una gran experiencia y posibilidad de mirar como es el mundo de la empresa por dentro, intentando darle las mejores soluciones posibles para la mejora de los resultados.

Bibliografía

Alfonso López Viñegla " *Balanced Scorecard*" <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

Martínez Rull E. 24. 07. 2017 " *Los desguaces contra el mercado ilegal de piezas*" . La Razón <https://www.larazon.es/atusalud/medioambiente/los-desguaces-contra-el-mercado-ilegal-de-piezas-BE15662663/>

EuroTaller <https://www.eurotaller.com/taller/1289/talleres-hernando-motor>

Alanpe <http://www.alanpe.com/>

ToolCar <https://tallercocheszaragoza.es/>

Tallerrator <https://www.tallerrator.es/taller-gatorsa-dt-26771>

CGA Car Service <https://www.tallerescga.com/talleres-cga/2441:talleres-mecanicos-ebro>

Desguace Malvarrosa <https://www.instagram.com/desguacemalvarrosa/>

Desguace Rápido <https://www.instagram.com/desguacerapido/>

Desguace Prieto https://www.instagram.com/desguaces_prieto/

Desguaces.es <https://desguaces.es/>

Desguaces Alcalá <https://www.desguacesalcala.com/>

Desguace Cortes https://www.desguacecortes.es/Busqueda_avanzada.aspx

El proceso del reciclado del vehículo. YouTube (12.05.2016)
<https://www.youtube.com/watch?v=ggUZoy7Agdo>

Websa100. " *Redes Sociales más utilizadas en el mundo y en España*".(2018)
<https://www.websa100.com/blog/redes-sociales-mas-utilizadas/>