

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA EMPRESA

**TITULACIÓN: MASTER UNIVERSITARIO DE ADMINISTRACIÓN Y
GESTION DE EMPRESAS (MBA)**

TRABAJO FIN DE MASTER



**TÍTULO: DESARROLLO DE MERCADO EN UNA
EMPRESA DE TRATAMIENTO DE AGUAS MEDIANTE EL
CUADRO DE MANDO (CMI)**



**FACULTAD DE
CIENCIAS DE LA
E M P R E S A**

Autor: David García Agüera
Director: Juan Gabriel Cegarra Navarro
Codirectora: Aurora Martínez Martínez

Septiembre 2018

Resumen: Este trabajo tiene como objetivo implementar una metodología que ayude a la gestión de la empresa Trébol Química S.L. mediante un Cuadro de Mando Integral (CMI). En general este trabajo está enfocado al desarrollo de esta empresa en un nuevo mercado utilizando datos reales proporcionados por la empresa. El CMI, permite una gestión de la estrategia empresarial, haciendo posible un aprendizaje y corrección de sus deficiencias, mediante un procedimiento de mejora continua. El objetivo que se pretende al aplicar esta metodología, es principalmente la entrada a un nuevo mercado de la empresa además del de aumentar la eficiencia y ser más competitivos, de acuerdo a las líneas estratégicas, claramente orientada al cliente, en un mundo actual de alta competencia. Las perspectivas a analizar son: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento, estas ayudarán a seleccionar las estrategias más apropiadas para la empresa y transformarlas en objetivos a realizar para que pueda crecer, se medirán mediante indicadores de desempeño (KPIs). Previo a la elaboración del CMI se realizará un análisis DAFO y CAME. Como resultado se obtendrá un mapa estratégico, construido por objetivos que reflejan, de forma esquematizada, la estrategia empresarial.

Summary: This work aims to implement a methodology that helps the management of the company Trébol Química S.L. through a Balanced Scorecard (BSC). In general this work is focused on the development of this company in a new market using real data provided by the company. The BSC, allows a management of the business strategy, making possible a learning and correction of its deficiencies, through a procedure of continuous improvement. The main objective of applying this methodology is to enter a new market of the company, in addition to increasing efficiency and being more competitive, according to the strategic lines, clearly oriented to the customer, in a world of high competition. The perspectives to be analyzed are: financial, customer, internal processes and learning and growth, these will help to select the most appropriate strategies for the company and transform them into objectives to be achieved so that it can grow, will be measured by performance indicators (KPIs). A SWOT and CAME analysis will be carried out prior to the WCC preparation. As a result, a strategic map will be obtained, constructed by objectives that reflect, in a schematic way, the business strategy.

ÍNDICE

Índice de figuras	iii
Índice de Tablas.....	iv
Capítulo I. Planteamiento General.	1
1.1. Antecedentes	1
1.2. Objetivos	3
Capítulo II. Trébol Química S.L.....	4
2.1. Breve Historia	4
2.2. Misión, Visión, Valores	5
Capítulo III. Metodología del cuadro de mando integral	7
3.1. Proceso de creación del CMI	7
Capítulo IV. Diseño implantación y Gestión del plan estratégico	11
4.1. Las 5 fuerzas de Porter.....	11
4.2. Análisis FODA	14
4.2.1. Evaluación interna	14
4.2.2. Evaluación externa	16
4.2.3. Matriz FODA.....	18
4.3. Análisis CAME.....	19
4.3.1. Acciones para aprovechar oportunidades:.....	19
4.3.2. Acciones para afrontar amenazas:	19
4.3.3. Acciones para potenciar Fortalezas:	20
4.3.4. Acciones para corregir debilidades:	20
4.3.5. Matriz CAME	20
4.4. Evaluación del Presupuesto del Plan Estratégico	21
4.5. Diseño del Mapa Estratégico	28

4.5.1. Diseño de las perspectivas estratégicas	30
4.5.2. Relaciones causa-efecto.....	33
4.5.3. Factores clave para el éxito (FCE)	34
4.5.4. Objetivos e Indicadores estratégicos	36
4.5.5. Selección de los mejores KPI's	39
4.5.6. Mapa estratégico.....	42
4.5.7. Despliegue del Mapa	42
4.5.8. Factores que alejan del éxito	47
Capitulo V. Conclusiones	48
Bibliografía.....	50

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Cuadro de Mando Integral	2
Figura 2. Análisis CAME-DAFO.....	9
Figura 3. Esquema elaboración CMI.....	11
Figura 6. Previsión Ingresos - Costes	27
Figura 7. Previsión de Tesorería.....	28
Figura 4. Estadística Estructural de Empresas: Sector Industrial, Región Geográfica, Industria manufacturera, Numero de locales, 2016.....	29
Figura 5. Mapa Estratégico.....	42

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Matriz FODA.	18
Tabla 2. Matriz CAME.	21
Tabla 11. Facturación (2017)	22
Tabla 12. Previsión de Costes	23
Tabla 13. Previsión Costes, Ingresos, Rentabilidad	24
Tabla 14. Inversión y Retorno.	27
Tabla 3. KPI's Perspectiva Financiera.	39
Tabla 4. KPI's Perspectiva Clientes.	40
Tabla 5. KPI's Perspectiva Procesos.	40
Tabla 6. KPI's Perspectiva Formación y crecimiento.	41
Tabla 7. Despliegue, Perspectiva Financiera.	43
Tabla 9. Despliegue, Perspectiva Procesos Internos.	44
Tabla 10. Despliegue, Perspectiva Crecimiento y Formación.	46

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO GENERAL.

1.1. ANTECEDENTES

Ya en los inicios del siglo XX en Francia se publicó la “*Tableau du bord*” por un grupo de ingenieros para poder controlar las medidas de rendimiento además de la contabilidad.

A partir de los años 80, favorecido por los avances de la computación, el CMI se vuelve algo más práctico, como resultado también de los avances socioculturales y políticos de los últimos años, cada vez más las organizaciones han sufrido transformaciones importantes en sus sistemas de gestión y control. Los factores críticos de éxito han cambiado, ya no están ligados a la optimización del proceso productivo únicamente sino también están enfocados a los clientes, innovación, calidad, empleados, etc. Tanto es así que los activos intangibles se han convertido en los activos más valorados a la hora de evaluar y asegurar el crecimiento empresarial.

La formulación de una estrategia dentro de una organización es un factor determinante y a menudo es el factor diferenciador del éxito. A partir de los años 90 la herramienta del cuadro de mando se ha extendido y ha ganado importancia a la hora de establecer estrategias, fueron Kaplan y Norton los que en su libro *The Balanced Scorecard* establecen las medidas para llevar a cabo un cuadro de mando integral.

En 1993 la idea del artículo titulado “*Putting the Balanced Scorecard to Work*” que publicaron Kaplan y Norton fue demostrar que el CMI no es únicamente un sistema de medidas del desempeño, sino un sistema de gestión para originar mejoras en el desempeño competitivo.

En 1996 publicaron el artículo “*Using the balanced scorecard as a strategic management system*”, en el cual explican como el CMI ofrece combinar los objetivos estratégicos a largo plazo con las acciones de la empresa a corto plazo.

En el año 2000, en su artículo: “*having trouble with your strategy?*” intentan concienciar que para poder implementar una estrategia primero se debe comprender. Por ello se

introducen mapas estratégicos que han sido utilizados para la comprensión de la estrategia “one-view strategy”.

Ya en 2004, en su artículo “measuring the strategic readiness of intangible assets” demuestran que las soluciones del CMI permiten la aceptación de los intangibles en la cadena de valor.

En 2005, mediante su artículo “the office of strategy management” se ve cómo la preparación e implementación de la estrategia deberían estar más relacionadas ya que generalmente las empresas no desarrollan sus planes iniciales.

Uno de sus últimos artículos, en 2006, con el título: “how to implement a new strategy without disrupting your organization?” habla de recomendaciones sobre las respuestas de las unidades de negocio y su incidencia en la estrategia.

El CMI es por tanto una herramienta que permite la implantación de objetivos alineados con la visión empresarial, estableciendo unos factores críticos e indicadores que ayudaran a la consecución de estos objetivos. En la siguiente figura se muestra un esquema con las diferentes perspectivas que afectan a la estrategia.

Figura 1. Cuadro de Mando Integral

Fuente: Adaptado Cegarra Navarro y Martínez Martínez (2017)

Las cuatro perspectivas están vinculadas mediante relaciones causa-efecto formadas por un conjunto de las medidas de los resultados y de los inductores de la actuación, que consideran que la estrategia es un conjunto de hipótesis sobre la causa y el efecto.

Por una parte, se deben medir de forma clara estas relaciones entre las perspectivas para, de esta manera, poder gestionarlas.

Por otra parte, un cuadro de mando integral bueno debe también medir resultados e inductores de actuación ya que sin estos no se puede conocer la manera en la que hay que conseguir los resultados ni se puede saber si la estrategia está siendo exitosa.

1.2. OBJETIVOS

Este proyecto nace con la intención de establecer un plan estratégico de expansión para la empresa Trébol Química S.L. a través del Cuadro de Mando Integral (CMI), se fundamentará en la expansión geográfica de la actual empresa situada en la Región de Murcia con la intención de abarcar un nuevo mercado y aumentar así la cifra de ventas en los próximos años.

Existen varias razones que llevan a la empresa a buscar la expansión:

- El mercado actual está muy penetrado, careciendo de esta manera de una proyección de futuro dentro del mismo. La empresa es un referente en el sector de tratamientos de aguas en la Región.
- La empresa está en crecimiento y requiere aumentar sus cifras para permitir un crecimiento estable sin perjuicio de su situación actual.
- La legislación en cuanto al tratamiento de aguas cada vez se prevé más restrictiva y en todo caso nunca será más permisiva debido principalmente a la creciente conciencia medioambiental.

Para conseguir el objetivo se utilizará como herramienta el Cuadro de Mando Integral para ello se distinguen una serie de pasos a llevar a cabo:

1. Desarrollo de la estrategia
2. Puesta en práctica del CMI
3. Valoración de los Indicadores establecidos
4. Seguimiento y chequeo
5. Mejora continua.

Con la implantación del CMI se espera una óptima penetración en un nuevo mercado industrial donde desarrollar la misma actividad que se está realizando en el mercado actual. Además otros motivos para la implantación del CMI son:

- Mejorar el rendimiento del trabajo.
- Implementar con éxito la estrategia empresarial.
- Asegurar la utilización de las medidas correctas.
- Indicar carencias.

- Fomentar una buena gestión.
- Alinear la estrategia con los objetivos.
- Enmarcar a los empleados para alinearlos en torno a los objetivos estratégicos.

CAPITULO II. TRÉBOL QUÍMICA S.L.

2.1. BREVE HISTORIA

Trébol Química S.L. es una empresa pequeña, con 20 años de experiencia que se dedica al tratamiento de agua residuales industriales, ofrecen productos químicos, servicios de limpieza y mantenimiento de instalaciones y también ofrecen la instalación de ciertas instalaciones y su mantenimiento posterior:

- Depuración de aguas residuales
- Filtración, descalcificación y ósmosis interna
- Limpiezas químicas
- Torres de refrigeración
- Tratamiento de agua en calderas

Además, Trébol Química S.L. es una empresa familiar cuyo crecimiento fue acelerado en sus inicios y tras este periodo de crecimiento dejó de crecer, pues no quería convertirse en una empresa mediana o grande, actualmente está incrementando su plantilla y al tratarse ya de una empresa madura se puede proponer un crecimiento natural adecuado a su tamaño y sector.

La empresa se constituyó el día 23 de julio del año de 1998 y se inscribió en el Registro Mercantil de Murcia el 30 de Julio de 1998.

El 13 de julio del año 2000 se adquirió una Nave Industrial en el Polígono Industrial Oeste de Alcantarilla (Murcia) donde se mejoró el modelo productivo y de servicios de la compañía.

A lo largo del tiempo se han ido incorporando diferentes empleados cuya cultura empresarial coincide plenamente con la de la compañía, cuyo lema es “servicio” a sus clientes.

Actualmente la sociedad mercantil goza de altos estándares de calidad, siendo ahora una de las mejores empresas de su sector en la Región de Murcia.

2.2. MISIÓN, VISIÓN, VALORES

Esta empresa tiene misión y visión que concuerdan con las creencias, valores y expectativas de generación de valor de los empleados, integrándose todas ellas como sigue:

“Ser un grupo líder e innovador sobre las diferentes ramas donde participa, proporcionando bienes y servicios de calidad que contribuyan al desarrollo y satisfacción del cliente dentro de un ambiente de responsabilidad, profesionalismo, calidad humana y responsabilidad social”. (Trébol Química, s.f.)

La visión de la empresa se divide en tres puntos.

- Contribuir al desarrollo social, educativo, tecnológico y comercial del país.
- Brindar servicios, productos y oportunidades de crecimiento y desarrollo de nuevos mercados en el país y en el extranjero.
- Proporcionar soluciones integrales e innovadoras en los procesos de negocio que redunden en una alta productividad y rentabilidad para el grupo.

Los valores que definen a la empresa son los siguientes:

- **Compromiso**

Se comprometen con la visión, misión, metas, reglas y éxitos de la empresa, con su equipo actual y futuro, así como sus clientes en todo momento. Recomendando siempre sus servicios, atención y efectividad en el trabajo.

- **Pertenencia**

Aceptan que como empresa son totalmente responsables de sus actos y consecuencias, y que son los únicos que pueden responder por lo que ocurre con su trabajo y en su vida.

- **Integridad**

Hablarán siempre con la verdad. Cumpliendo siempre lo que prometan. Únicamente se comprometerán con lo que estén seguros de poder cumplir. Informarán siempre de cualquier amenaza de incumplimiento de acuerdos comprometidos. Resolverán inmediatamente cualquier desacuerdo, siempre que esté en sus manos.

- **Excelencia**

Bueno no es suficiente. Entregarán siempre productos y darán un servicio de excepcional calidad que agregue valor a largo plazo. Buscarán formas de hacer más con menos mediante búsqueda continua y constante de la mejora y de la innovación.

- **Comunicación**

Tanto en público como en privado, hablarán siempre positivamente de sus compañeros de equipo, sobre sus clientes y sobre Trébol Química. Hablarán con buena intención utilizando conversación estimulante y constructiva. No utilizarán ni darán atención a irreverencias, chismes o sarcasmos. Tomarán como verdad lo que les sea dicho en primera persona. Serán responsables de sus respuestas. Saludarán refiriéndose por sus nombres a aquellos con quienes interactúen. Se disculparán antes que nada por sus fallos y enseguida buscarán la solución.

- **Éxito**

Se enfocarán en la búsqueda de resultados exitosos en todo lo que hagan. Mantendrán el deseo de ganar y permitirán que otros ganen. Ganar-Ganar.

- **Educación**

Estarán abiertos para aprender de los errores. Se esforzarán siempre en aprender, crecer, liderar, para poder ayudar a sus compañeros y clientes a encontrar la excelencia.

- **Trabajo en equipo**

Harán lo necesario para mantenerse unidos y lograr resultados de grupo. Se enfocarán en cooperar para lograr soluciones y no sólo concesiones. Serán flexibles en su trabajo, dispuestos a cambiar si lo que hacen no funciona. Pedirán ayuda cuando la necesiten y con gusto la darán cuando se la pidan.

- **Equilibrio**

Buscarán vivir en equilibrio, recordando que los aspectos espirituales, sociales, físicos y familiares, son tan importantes como lo son los financieros e intelectuales.

- **Sistemas**

Buscarán siempre una solución utilizando el sistema. Frente a un problema, buscarán corregir el sistema antes que a las personas. Cualquier innovación que hagan la incorporarán al sistema para mantenerlo vigente y efectivo. Seguirán el sistema hasta que no se incorpore uno nuevo. Sugerirán siempre mejoras a la primera oportunidad, aportando su experiencia y conocimiento.

Además, Trébol Química cuenta con el certificado de Calidad según la norma ISO 9001:20015 emitida por AENOR para la “Comercialización y suministro de equipos para tratamiento de aguas en la Industria. Comercialización, suministro y aplicación de productos químicos para tratamiento de aguas en la Industria.

CAPITULO III. METODOLOGÍA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1. PROCESO DE CREACIÓN DEL CMI

En este caso lo que se busca con la implantación de un CMI es una adecuada penetración en un mercado diferente del actual donde existe un entorno de gran competencia, con el CMI podemos ayudar a una eficaz puesta en marcha del plan estratégico, el seguimiento y control del plan inicial y su posible modificación, de acuerdo con los datos obtenidos de las futuras mediciones de los indicadores.

En primer lugar, el CMI permite transformar la misión y las líneas estratégicas de la empresa en indicadores, objetivos, iniciativas y metas, que proporcionan un nuevo marco. Para que este de resultados al largo plazo, no solo se basa en el control financiero, Kaplan y Norton (1992) sugieren la presencia de cuatro perspectivas estándares en toda organización, estas son, Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento, las cuales desarrollaremos más adelante. Estas perspectivas muestran los distintos puntos de vista de la empresa, donde se pueden crear líneas estratégicas específicas, cada una de estas líneas estratégicas serán analizadas y evaluadas continuamente a través de las metas, los objetivos e indicadores analizados de manera individual. El conjunto de estas perspectivas y sus estratégicas forman una matriz interrelacionada (Meza, 2009).

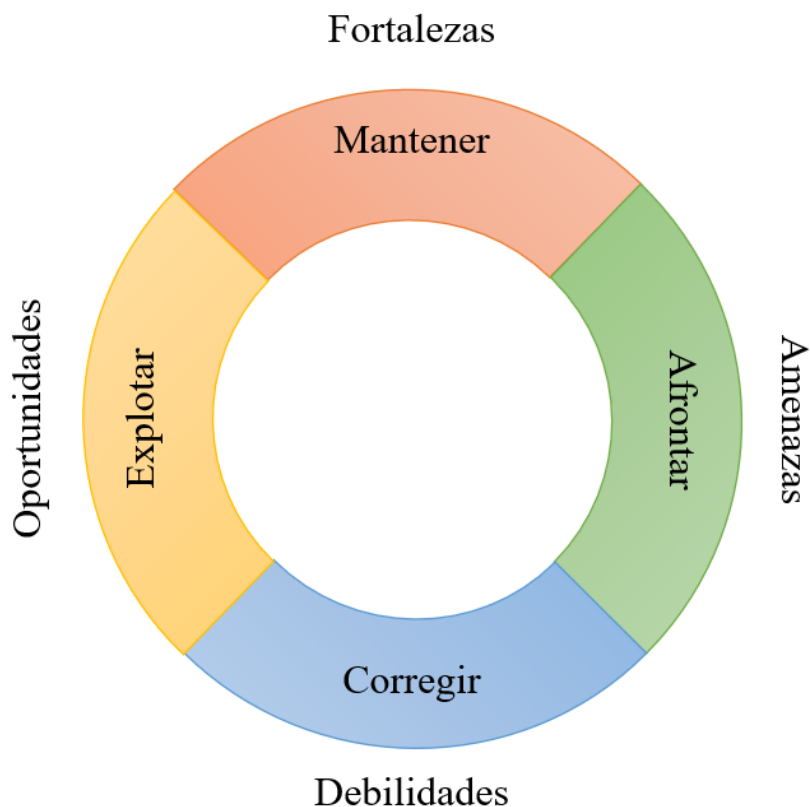
Las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral en consonancia, deben incluir las relaciones de causa efecto así como las decisiones tomadas a partir de los resultados y los inductores de actuación. Por ejemplo, se conoce que si se incrementa la fidelidad del cliente, se espera que los ingresos se vean incrementados a su vez. La última finalidad de la empresa es el aumento de valor el cual está relacionado con el resultado económico que proviene a través de la cadena de causa y efecto afectada por los cuatro ámbitos siguientes: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (Lasanta ,2011).

Es habitual pensar que un resultado financiero bueno está basado en la existencia de clientes fieles y rentables. Estos clientes son fieles debido a los buenos procedimientos internos los cuales requieren de personal profesional eficiente y motivado.

En principio para ayudar a diseñar el Cuadro de Mando Integral, y conocer mejor la organización a la hora de definir sus líneas estratégicas y objetivos, se utilizaran primeramente las fuerzas de Porter y un el análisis DAFO que permita realizar un diagnóstico interno de la empresa, obteniendo potenciales fuentes para la detección de los puntos débiles y fuertes, (ubicación, estructura organizativa, recursos disponibles, financiación, etc., y también permite realizar un análisis externo o general del entorno de aquellos aspectos que puedan afectar directa e indirectamente a Trébol Química en su conjunto determinando las oportunidades y amenazas.

También se utilizará como ayuda un análisis CAME donde se da respuesta al análisis DAFO, dicha respuesta se traduce en una serie de medidas que la empresa debe adoptar. En definitiva, el propósito de ambos análisis es facilitar la capacidad de comprender las oportunidades y fortalezas que pueden aprovecharse y definir las amenazas o debilidades que deben corregirse (Johnson y Scholes, 2006). Estas, según su carácter estratégico, se deben incluir en una de las cuatro perspectivas que se han comentado, y para poder abordarlas se desarrollaran una serie de objetivos e indicadores. La consecución de todos los objetivos y de todas las perspectivas llevará a alcanzar las metas establecidas.

Figura 2. Análisis CAME-DAFO



Fuente: Adaptado Enrique Fuentes (2015)

En el siguiente paso hay que diseñar las líneas estratégicas, pero no sin antes clasificar los factores clave de éxito en la gestión, que pueden servir de referencia de cara a organizar estas líneas estratégicas de actuación, estos deben ser muy concretos, claros y conocidos, comprendidos y asumidos por toda la organización. Dichos factores clave, deben contribuir a incrementar el valor percibido por el cliente, deben ser de difícil imitación por otras organizaciones competentes, exclusivos de la empresa, de gran utilidad a la hora de aplicarlos a los servicios que ofrece actualmente y posibles futuros, y que complementen a otras capacidades (Valmohammadi, 2015). Trébol Química debe identificarlos, gestionarlos y controlarlos.

Como se ha comentado, para la consecución de las perspectivas se deben definir unos objetivos que se espera obtener a medio o largo plazo, y estos deben estar en consonancia con la visión de la organización. Y para conocer el grado de consecución de dichos objetivos se utilizarán una serie de indicadores específicos o KPI's que se comentarán en el próximo capítulo. Los objetivos e indicadores deben ser comunicados a toda la

organización, de modo que todos los empleados los comprendan, y puedan así participar, estableciendo sus propios objetivos locales que apoyen la estratégica global empresarial, creando así un compromiso compartido entre todos los integrantes de la organización. Todos los esfuerzos e iniciativas que se generen en la organización han de alinearse con los procesos necesarios de transformación para alcanzar el máximo beneficio (Martínez-Martínez y Cegarra-Navarro, 2014).

Se han de dotar de los recursos necesarios para la consecución de dichos objetivos, de lo contrario estos seguirán siendo unos objetivos distantes e intangibles. Para conseguir unas metas ambiciosas, se han de alinear los recursos financieros y físicos con la estrategia a largo plazo (Bueno, 1996).

Tras este punto queda marcada la estrategia a seguir y como abordar su ejecución, pero a este proceso es necesario añadirle un elemento final, donde esta estrategia pase de ser estática a dinámica, es decir, que se pueda adaptar a las condiciones cambiantes. Para ello es necesario disponer de un proceso de retroalimentación, análisis y reflexión, que permitan obtener datos de la actuación sobre la estrategia, se comprueben y se consoliden o modifiquen hipótesis con respecto a la dicha estrategia cambiante (Grant, 1996).

Una vez realizado todo este proceso, la organización gozará de un completo Cuadro de Mando Integral, y se procederá a detallar en un Mapa Estratégico los resultados del trabajo, que permitirán visualizar de golpe la estrategia a seguir.

A continuación, se muestra un esquema de los pasos que se han seguido en la elaboración del CMI en este caso en particular, además de su posible aplicación futura.

Figura 3. Esquema elaboración CMI.



Fuente: Elaboración propia.

CAPITULO IV. DISEÑO IMPLANTACIÓN Y GESTIÓN DEL PLAN ESTRATEGICO

4.1. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Como se ha comentado anteriormente en este capítulo se van a realizar una serie de análisis a nivel interno y externo para poder observar los diferentes factores que afectan directa e indirectamente a la empresa y su operativa, de esta manera se podrá decidir cuál de las estrategias a seguir será la más adecuada. Las cinco fuerzas de Porter recogen las fuerzas que determinan el éxito de la empresa, este modelo consiste en dividir la organización en cinco fuerzas, de esta manera se permite un análisis más profundo del grado de competencia y de la identificación de oportunidades y amenazas, que resultaran útiles a la hora del análisis FODA. Cada fuerza indicada por Porter afecta a la rentabilidad

a través de su impacto en precios, costes de operación, e inversión (Porter, 2001), estas cinco fuerzas son:

- **Rivalidad entre competidores:**

Es generalmente la fuerza más poderosa, hace referencia al grado de rivalidad existente dentro del mercado donde se encuentra la organización, una fuerte competencia se interpretará como una estrategia importante destinada a superar a los competidores, aprovechando las fortalezas propias y las debilidades de estos “rivales”.

El análisis de esta rivalidad permite comparar las ventajas con las que cuentan las empresas, y de esta manera formular estrategias para superarlas. El grado de rivalidad se puede medir según el número de empresas dentro del sector que tienen acceso a posibles clientes dentro de la zona de actuación de Trébol Química, la posible limitación de oferta de producto-servicio y la solvencia económica.

Actualmente dentro del sector existe un gran número de empresas dedicadas al tratamiento de aguas, la ventaja con la que cuenta Trébol Química es que posee una relativamente buena cartera de clientes y además de 20 años de experiencia en el sector con lo que sus clientes están muy fidelizados.

Posibles estrategias para obtener mayor grado de competencia pueden ser: aumentar la calidad del producto-servicio ofrecido, reducción de precios, innovación y marketing entre otros.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Referida a la posible entrada de nuevos competidores al mercado, que ofrezcan los mismos productos o servicios. El fácil acceso a mercados rentables implica un aumento de la competencia, por ello este acceso debe ser lo más restringido posible, se denominan barreras de entrada y como su nombre indica actúan como defensa contra posibles nuevos competidores.

Estas barreras pueden ser de diversas tipologías, como son, grandes necesidades de capital, alta capacidad de bajada de precios, última tecnología, etc. A pesar de estas posibles barreras, existe un mercado de libre competencia por lo que en cualquier

momento puede entrar al mercado un nuevo competidor ya sea porque logre una producción a menores costes o un mejor marketing.

La amenaza de la entrada de nuevos competidores debe ser analizada, formulando estrategias que fortalezcan las barreras de entrada y haciendo frente a los nuevos competidores.

El actual mercado en el que se encuentra Trébol Química esta en crecimiento por las restricciones medioambientales que se están aplicando y por tanto es un mercado interesante para nuevos competidores.

Posibles estrategias para aumentar nuestras barreras de entrada pueden ser al igual que para la competitividad, ofrecer productos de calidad, reducir costes, etc., un punto importante es aumentar la reputación en el sector aportando de esta manera confianza y lealtad en los clientes.

- **Amenaza de productos sustitutivos**

La innovación y desarrollo implica la mejora en la producción y en ocasiones el descubrimiento de nuevos productos o productos mejorados que producen un cambio radical en las ventas, provocando pérdidas del producto al que sustituye y posibles clientes potenciales.

En el sector del tratamiento del agua residual existen diversidad de productos químicos que pueden realizar un cometido con mejor o peor resultado y también existen aditivos según la finalidad del producto, dependerá del asesoramiento generado que será un punto fuerte a favor de Trébol Química debido al bagaje acumulado que tiene.

El análisis de la amenaza de la inclusión de productos sustitutivos permite formular estrategias que permiten competir contra ella, reducción de precios, mejora del marketing, mayor difusión, etc.

- **Poder de negociación de los clientes**

Este poder hace referencia a la capacidad que tienen los clientes de obtener un precio reducido adecuado a sus condiciones, por lo general cuando existen pocos clientes, mayor poder de negociación tendrán, al igual que ocurre con el monopolio.

Algunos factores determinantes son el tamaño de los clientes, si existen alianzas entre ellos a la hora de negociar con la empresa y el grado de control que tengan los clientes sobre la actividad de la organización.

Para contrarrestar este poder de negociación se pueden establecer estrategias que aumenten la fidelidad de los clientes, como son, canales de comunicación ágiles, buen servicio post venta, promociones y descuentos, venta cruzada, servicios adicionales que mejoren la experiencia del cliente, y en general una atención al cliente extraordinaria.

- **Poder de negociación de los proveedores**

De igual manera que para los clientes, ocurre para los proveedores, se refiere a la capacidad que tienen los proveedores para imponer precios.

El análisis del poder de negociación de proveedores permite la formulación de estrategias con el fin de reducir este poder de negociación, por ejemplo realizando alianzas estratégicas con los proveedores permitiendo que se reduzcan costes de ambas partes.

Vistas las cinco fuerzas de Porter se procede a realizar el desarrollo de los análisis DAFO y CAME para, tras esto, elaborar unas líneas estratégicas adecuadas al plan de negocio.

4.2. ANALISIS FODA

4.2.1. Evaluación interna

4.2.1.1. Debilidades

Las debilidades son características que posee la empresa que le pueden provocar dificultades a la hora de conseguir los objetivos marcados, además implican una desventaja competitiva.

- **Sistemas de trabajo poco profesionalizados. Inexistencia de indicadores.** La dirección está formada por profesionales en el sector Químico industrial por ello existe un déficit en cuanto al control, se debe implementar un cuadro de mando integral identificando factores críticos que permitan evaluar la marcha de la

empresa y en caso de que existan inconvenientes poder identificarlos y trabajar en ellos.

- **Pérdida de clientes.** Al no llevar un control adecuado de indicadores se pueden perder clientes y no ser conscientes de ello, se debe implantar un programa de visitas y/o de encuestas de satisfacción, sobre todo para los que no hacen uso de los servicios ofrecidos durante al menos el último año, además así se incrementa el control de la competencia más cercana.
- **Necesidad de trabajar la realidad de la propuesta de valor y su comunicación.** Los clientes no perciben el valor añadido que ofrecen los productos y servicios de mantenimiento ofrecidos, acuden cuando surge algún problema con difícil solución. Se debería concienciar a los clientes a llevar un mantenimiento preventivo, evitando así posibles problemas mayores y beneficiándose la empresa de tener ingresos fijos.
- **Desconocimiento de la marca fuera del área de influencia.** La empresa se ha propuesto introducirse en el mercado regional murciano, obteniendo buenos resultados, pero eso no quita que hay mucho más allá de la “frontera”, no tiene actuación fuera de la Región de Murcia.

4.2.1.2. Fortalezas

Las fortalezas son características de la empresa que facilitan la consecución de los objetivos planteados, siendo estas fortalezas importantes ventajas competitivas frente a la competencia.

- **Conocimiento del sector.** La empresa cuenta con 20 años de experiencia en el sector del tratamiento de aguas y es por ello que tiene un gran conocimiento del mercado y le aporta una ventaja competitiva frente a nuevos competidores en este mercado.
- **Ubicación.** Trébol Química se sitúa en la gran superficie del polígono industrial oeste de Alcantarilla (Murcia), esto le enmarca en un entorno industrial donde muchos clientes coexisten alrededor, además le permite tener cierto alcance dentro de la región de Murcia.
- **Compromiso de la dirección de la organización para la mejora continua de los procesos y funcionamiento interno.** Al ser una empresa pequeña y familiar permite que la dirección sea consciente de todo el proceso productivo y además

están en continuo contacto dirección, empleados y clientes, proporcionando seguridad y confianza en estos últimos.

- **Sin financiación externa.** La empresa cuenta con un patrimonio neto capaz de financiar el funcionamiento de la empresa evitando así costes en financiación externa, esto es una buena ventaja competitiva frente a posibles competidores del sector pues permite reducir márgenes en mayor medida, al carecer de financiación externa gran cantidad de los activos corrientes son financiados por pasivo no corriente.
- **Los trabajadores tienen definidas con claridad sus funciones y responsabilidades.** Puesto que no se trata de una empresa con un gran número de empleados, estos tienen sus funciones bien delimitadas y no existe solapamiento entre ellos, además hay un agradable ambiente de trabajo.

4.2.2. Evaluación externa

4.2.2.1. Amenazas

De la misma manera que las debilidades, las amenazas afectan a la empresa en la consecución de los objetivos, las amenazas vienen generadas por el entorno por tanto es tarea de la empresa conocerlas para preparar un plan estratégico para combatir las.

- **Inexistencia de barreras de entrada.** Como en todo mercado existe competencia, pero en este sector no existen barreras de entrada de ningún tipo, por economías de escala, legales, por diferenciación de productos o de necesidad de capital, además la legislación que regula el tratamiento de agua cada vez es más exigente por lo que hace este mercado cada vez más atractivo y por consiguiente atrae más competencia.
- **Papel muy residual de la función de marketing y comunicación. Marca poco conocida.** La empresa se ha centrado mucho en el proceso de compraventa y en la oferta de servicios de mantenimiento, pero no han dado la importancia que merece a la imagen corporativa poniendo así en riesgo la captación de nuevos clientes. Se debe tratar la imagen de la empresa como un factor más a la hora de captar clientes, produciendo así en estos una mayor seguridad.
- **Fuerte competencia asiática en algunos segmentos de mercado.** En los últimos años ha surgido competencia asiática con precios bajos. Es importante desarrollar

garantías de trabajo por ejemplo garantizando trabajos y si el cliente queda insatisfecho devolviendo el dinero o asegurando la solución de problemas que tengan ciertos clientes, de esta forma se consigue la confianza y se gana reputación, también reducir costes conllevaría una prestación de servicios de calidad con precios ajustados con la finalidad de que el cliente perciba una buena relación calidad-precio.

4.2.2.2. Oportunidades

Las oportunidades son situaciones privilegiadas que deben ser detectadas y actuar para aprovecharlas, de esta manera la empresa tiene ventaja sobre sus competidores mejorando su posición, al igual que las amenazas estas oportunidades vienen generadas por el entorno externo así que es tarea de la empresa el detectarlas y no dejarlas pasar.

- **Mercados potenciales que pueden ser atacados por la organización.** Durante los últimos años la empresa no ha crecido más pues es suficiente para abastecer el mercado regional el cual ha penetrado exitosamente, surgen pues posibilidades de expansión hacia otras zonas industriales. Sería de gran interés la expansión del campo de actuación de la empresa hacia otro sector industrial desarrollado como puede ser por cercanía la zona de alicante o valencia.
- **Insatisfacción de clientes con empresas competidoras.** Siempre existen clientes que no están del todo satisfechos o podrían estar mejor con los servicios ofrecidos por Trébol Química, estos clientes deben ser analizados y se deben situar en el punto de mira de la organización para su captación.
- **Colaboraciones y alianzas estratégicas.** Es de gran interés para las empresas formar pequeñas alianzas para aumentar el beneficio y la confianza de los clientes al ofrecer productos o servicios más completos y, por tanto, evitando así la labor de búsqueda del cliente, asegurando la satisfacción de sus necesidades.

4.2.3. Matriz FODA

Es imprescindible para la planeación estratégica hacer un análisis situacional de la empresa u organización, este análisis recopila información para facilitar el conocimiento del perfil operacional de la empresa y a partir de esta información se puede desarrollar un diagnóstico objetivo para la implantación de estrategias con la finalidad de mejorar la situación empresarial frente a su competencia. Este análisis es conocido como análisis FODA de las siglas de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que ya se han comentado antes.

Este análisis sirve de aplicación para cualquiera que sea el tipo de empresa sin importar el tamaño o el sector, esta herramienta facilita el desempeño y la ejecución de los planes de actuación.

En los puntos anteriores se ha analizado la empresa de manera interna y en su entorno, esto permite la obtención de un diagnóstico situacional actual, pues detalla los factores internos así como los factores externos. Así posteriormente se podrá actuar sobre los puntos detallados aprovechando las oportunidades y evitando las amenazas además de actuando en los puntos débiles apoyándose sobre los puntos fuertes.

Tabla 1. Matriz FODA.

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del sector. • Ubicación • Los trabajadores tienen definidas con claridad sus funciones y responsabilidades. • Compromiso de la dirección con los procesos y la mejora continua • Sin financiación externa 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de indicadores • Pérdida de clientes • Necesidad de trabajar la realidad de la propuesta de valor y su comunicación. • Área de influencia reducida
ANÁLISIS EXTERNO	

Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Mercados potenciales que pueden ser atacados por la organización. • Insatisfacción de los clientes con empresas que hacen parte de la competencia. • Colaboraciones y Alianzas Estratégicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia de barreras de entrada. • Poca presencia de marca e imagen corporativa • Fuerte competencia asiática en algunos segmentos de mercado

Fuente: Elaboración propia.

4.3. ANALISIS CAME

El análisis FODA ayuda a la toma de decisiones a implantar sobre la organización, como se ha comentado anteriormente actuando sobre las debilidades, potenciando las fortalezas y actuando de acuerdo a las amenazas y oportunidades identificadas. De esta manera, a partir del análisis realizado se han definido las siguientes actuaciones a seguir.

4.3.1. Acciones para aprovechar oportunidades:

- Estudiar la viabilidad de expansión geográfica creando delegaciones comerciales hacia otros sectores industriales importantes, alcanzando mercados en otras regiones. Creación de un plan de negocio.
- Realizar intensiva acción comercial en búsqueda de clientes insatisfechos con sus actuales proveedores tanto de productos como de servicios para captarlos como nuevos clientes.
- Establecer un plan estratégico de colaboración con empresas asociadas al sector, para crear sinergias, como las que ya se llevan a cabo como por ejemplo la instalación de maquinaria como calderas, torres de refrigeración, depuradoras, por parte de empresas subcontratadas y ofreciendo el mantenimiento posterior de la instalación.

4.3.2. Acciones para afrontar amenazas:

- Seguir consolidando los clientes actuales para tener mayor presencia en la región, incrementando la reputación y evitando así posibles nuevos competidores.

- Llevar un control de los clientes que ya no demandan los productos o servicios ofrecidos y recuperar estos clientes perdidos a través de contacto y ofertas.
- Desarrollar garantías de trabajo, como las ya mencionadas, ofreciendo la posibilidad de devolución del dinero si no se soluciona el problema planteado por el cliente o este queda insatisfecho, haciendo así la empresa más competitiva.

4.3.3. Acciones para potenciar Fortalezas:

- Comunicación constante con empleados, facilitando así la rápida solución de problemas que surjan a partir de la cadena de valor.
- De igual modo, comunicación constante con clientes para incrementar su confianza y satisfacción, de esta manera también se podrán atender nuevas necesidades y se tendrá mayor conocimiento de las demandas del sector.
- Realizar reuniones semanales y mensuales para crear concienciación de grupo y aumentar así la motivación de los empleados

4.3.4. Acciones para corregir debilidades:

- Imprescindible creación de KPI's que ayuden en toda la gestión y control de procesos y calidad.
- Creación de nueva página web modernizada y lavado de cara de la imagen empresarial.
- Comunicar la importancia de los productos y servicios ofrecidos a los clientes, para concienciarles a llevar un mantenimiento preventivo, evitando así posibles problemas mayores, ayudando también a mantener un contacto constante con ellos.

4.3.5. Matriz CAME

Una vez reconocidos los puntos fuertes y débiles y las oportunidades y amenazas, el objetivo será diseñar unas estrategias que permitan:

- Corregir las debilidades: estrategia de reorientación
- Afrontar las amenazas: estrategia de supervivencia
- Mantener las fortalezas: estrategia defensiva
- Explotar las oportunidades: estrategia ofensiva.

Tabla 2. Matriz CAME.

Estrategias ofensivas (E)	Estrategias de supervivencia (A)
<ul style="list-style-type: none"> Realizar visitas comerciales y seguimientos a clientes que puedan estar insatisfechos con los servicios de la competencia para ofrecer por medio de la habilidad y experiencia de nuestros colaboradores y precios atractivos un mejor servicio que nos permita fidelizar estos nuevos clientes. Creación de sinergias con empresas relacionadas con la actividad empresarial, obteniendo beneficio mutuo. Establecer un plan de negocio, de expansión llevando la marca a nuevos puntos industriales. 	<ul style="list-style-type: none"> Realizando y dando cumplimiento al direccionamiento estratégico de la empresa y las políticas y objetivos de calidad, la empresa tendrá mayores posibilidades de atacar exitosamente mercados en crecimiento, ya que los clientes van a querer adquirir los servicios por la seguridad y calidad de sus productos y estabilidad que la organización les brinda. Estudiar la posibilidad de ampliar nuevos servicios que se demanden.
Estrategias defensivas (M)	Estrategias de reorientación (C)
<ul style="list-style-type: none"> La empresa se ve alimentada por todos los conocimientos y la trayectoria y experiencia que tiene la dirección y los trabajadores, comunicar a los clientes esta experiencia potenciando su confianza. Invertir en recuperar los clientes perdidos y mantener el contacto con los actuales. 	<ul style="list-style-type: none"> La empresa debe estar en continua revisión para verificar que todos los procesos se estén llevando de buena forma para esto, la dirección y el responsable de calidad deberán realizar reuniones periódicas con los responsables donde se corrijan los errores que se puedan presentar. Mejora en la calidad del servicio que será una herramienta principal para abrirse espacio en un mercado con competencia consolidada.

Fuente: Elaboración propia.

4.4. EVALUACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para el estudio del presupuesto del proyecto se han utilizado datos de la facturación real de Trébol Química del 2017, a partir de estos datos y con una previsión de clientes progresiva en el tiempo, se han calculado los costes y los ingresos previstos obteniendo un punto de equilibrio y por tanto un presupuesto de cash flow el cual será consumido

totalmente en los siete primeros meses y se recuperara a lo largo del primer trimestre del segundo año, tras esta etapa se espera un rendimiento muy alto.

En las siguientes tablas y gráficos se detallarán los cálculos y previsiones de la cuenta de pérdidas y ganancias.

Tabla 3. Facturación (2017)

TRÉBOL QUÍMICA, S.L. 2017						TOTAL FACTURADO:	489092,21
						TOTAL TRANS.:	605
MES	COMISIONES	PRODUCTOS	INSTALACIONES	SERVICIOS	FACTURACIÓN	TRANSACCIONES	
ENERO	3798,31	21645,24	31051	8148,76	64643,31	53	
FEBRERO	976,54	24212,1	741	7853,55	33783,19	51	
MARZO	4767,06	23528,12	373	13003,51	41671,69	60	
ABRIL	2172,72	15781,25	8660	11827,32	38441,29	46	
MAYO	4701,19	21839,4	5383,14	9581,34	41505,07	43	
JUNIO	2476,26	20582,48	2475	10034,22	35567,96	43	
JULIO	4016,37	30400,53	8320,5	10577,32	53314,72	65	
AGOSTO	6082,76	10810,2	8091	6305,09	31289,05	41	
SEPTIEMBRE	803,44	18544,29	19414,5	7813,22	46575,45	49	
OCTUBRE	2652,44	12347,29	3738	11822,32	30560,05	49	
NOVIEMBRE	4653,83	26846,62	0	8149,10	39649,55	51	
DICIEMBRE	372,26	21285,8	0	10432,82	32090,89	54	
TOTAL AÑO	37473,18	247823,31	88247,14	115548,58	489092,21	605	

Fuente: Trébol Química (2018)

De la tabla anterior se ha obtenido el valor del ticket medio por transacción tanto para la actividad normal de la empresa como para los servicios que ofrecerá a partir del segundo trimestre, dato que será utilizado en la previsión de ingresos a lo largo de 48 meses, cabe añadir que la previsión realizada es modesta puesto se ha contemplado que los clientes solo realizaran una transacción mensual.

En la siguiente tabla se determinan los costes previstos de la actividad, algunos de ellos también provienen de datos reales de la empresa como por ejemplo los costes de material

de oficina, gastos generales y costes de actividad. También se han agregado unos márgenes por seguridad que servirán de colchón en caso de necesidad.

Tabla 4. Previsión de Costes

Inversión		Costes mensuales fijos		Costes mensuales variables	
Ordenador	1200	Oficina	300,00 €	Coste de actividad	239,86 €
impresora	500	Material de oficina	50,00 €	Coste transporte	39,05 €
Teléfono	150	Telefonía	50,00 €		
mobiliario de oficina	500	Coste laboral de un comercial	1.995,00 €		
		Coche	300,00 €		
		Combustible	100,00 €		
		Gastos Generales	100,00 €		
		Viajes periódicos	94,40 €		
		Dirección			
		Coste laboral de un Técnico para mantenimiento	1.662,50 €	Coste de actividad servicios	50,12 €
Suma	2.350,00 €	Suma	2.989,40 €	Suma	278,90 €
Margen	30%	Margen	20%	Margen	20%
TOTAL	3.055,00 €	TOTAL mensual	3.587,28 €	TOTAL/cliente	334,68 €

Fuente: Elaboración propia.

Cabe mencionar que se ha previsto dos líneas de costes-ingresos que son la venta de producto, asesoramiento e instalaciones y por otro lado los servicios de mantenimiento que no se realizaran hasta el segundo semestre cuando ya exista cierta cartera de clientes, estos costes son el coste laboral de un técnico para mantenimiento y el coste de actividad servicios, los cuales irán asociados a los clientes de servicios que en la tabla de previsión se añaden a partir del segundo semestre, es por ello que están marcados en la tabla con color azul.

Como se puede observar en la siguiente tabla se ha determinado una previsión de clientes de dos nuevos cada mes durante el primer semestre, un nuevo cliente cada mes durante el segundo y tercer semestre, un nuevo cliente cada dos meses durante el cuarto, quinto y sexto semestre y por último un nuevo cliente cada trimestre para el último año.

Tabla 5. Previsión Costes, Ingresos, Rentabilidad

Mes	Previsión clientes	Ingresos por actividad comercial	Ingresos por servicio	Ingresos totales	Costes fijos + variables	Utilidad	Acumulado	Tesorería
1	1	557,81 €	- €	557,81 €	3.921,96 €	- 3.364,16 €	- 3.364,16 €	9.750,69 €
2	3	1.673,42 €	- €	1.673,42 €	4.591,33 €	- 2.917,91 €	- 6.282,07 €	6.832,78 €
3	5	2.789,04 €	- €	2.789,04 €	5.260,70 €	- 2.471,66 €	- 8.753,73 €	4.361,11 €
4	7	3.904,65 €	- €	3.904,65 €	5.930,07 €	- 2.025,42 €	- 10.779,15 €	2.335,69 €
5	9	5.020,27 €	- €	5.020,27 €	6.599,44 €	- 1.579,17 €	- 12.358,32 €	756,52 €
6	11	6.135,88 €	2.756,70 €	8.892,59 €	9.482,65 €	- 590,07 €	- 12.948,39 €	166,45 €
7	12	6.693,69 €	3.007,31 €	9.701,00 €	9.867,46 €	- 166,45 €	- 13.114,84 €	- 0,00 €
8	13	7.251,50 €	3.257,92 €	10.509,42 €	10.252,26 €	257,16 €	- 12.857,69 €	257,16 €
9	14	7.809,31 €	3.508,53 €	11.317,84 €	10.637,07 €	680,77 €	- 12.176,92 €	937,92 €
10	15	8.367,11 €	3.759,14 €	12.126,25 €	11.021,88 €	1.104,38 €	- 11.072,54 €	2.042,30 €
11	16	8.924,92 €	4.009,75 €	12.934,67 €	11.406,68 €	1.527,99 €	- 9.544,56 €	3.570,29 €
12	17	9.482,73 €	4.260,36 €	13.743,09 €	11.791,49 €	1.951,60 €	- 7.592,96 €	5.521,88 €
13	18	10.040,54 €	4.510,97 €	14.551,50 €	12.176,30 €	2.375,21 €	- 5.217,75 €	7.897,09 €
14	19	10.598,35 €	4.761,58 €	15.359,92 €	12.561,10 €	2.798,82 €	- 2.418,93 €	10.695,91 €
15	20	11.156,15 €	5.012,18 €	16.168,34 €	12.945,91 €	3.222,43 €	803,50 €	13.918,34 €

16	21	11.713,96 €	5.262,79 €	16.976,75 €	13.330,72 €	3.646,04 €	4.449,53 €	17.564,38 €
17	22	12.271,77 €	5.513,40 €	17.785,17 €	13.715,52 €	4.069,65 €	8.519,18 €	21.634,03 €
18	23	12.829,58 €	5.764,01 €	18.593,59 €	14.100,33 €	4.493,26 €	13.012,45 €	26.127,29 €
19	24	13.387,38 €	6.014,62 €	19.402,01 €	14.485,13 €	4.916,87 €	17.929,32 €	31.044,16 €
20	24	13.387,38 €	6.014,62 €	19.402,01 €	14.485,13 €	4.916,87 €	22.846,19 €	35.961,03 €
21	25	13.945,19 €	6.265,23 €	20.210,42 €	14.869,94 €	5.340,48 €	28.186,67 €	41.301,51 €
22	25	13.945,19 €	6.265,23 €	20.210,42 €	14.869,94 €	5.340,48 €	33.527,15 €	46.641,99 €
23	26	14.503,00 €	6.515,84 €	21.018,84 €	15.254,75 €	5.764,09 €	39.291,24 €	52.406,08 €
24	26	14.503,00 €	6.515,84 €	21.018,84 €	15.254,75 €	5.764,09 €	45.055,33 €	58.170,18 €
25	27	15.060,81 €	6.766,45 €	21.827,26 €	15.639,55 €	6.187,70 €	51.243,03 €	64.357,88 €
26	27	15.060,81 €	6.766,45 €	21.827,26 €	15.639,55 €	6.187,70 €	57.430,74 €	70.545,58 €
27	28	15.618,61 €	7.017,06 €	22.635,67 €	16.024,36 €	6.611,31 €	64.042,05 €	77.156,89 €
28	28	15.618,61 €	7.017,06 €	22.635,67 €	16.024,36 €	6.611,31 €	70.653,36 €	83.768,20 €
29	29	16.176,42 €	7.267,67 €	23.444,09 €	16.409,17 €	7.034,92 €	77.688,28 €	90.803,13 €
30	29	16.176,42 €	7.267,67 €	23.444,09 €	16.409,17 €	7.034,92 €	84.723,21 €	97.838,05 €
31	30	16.734,23 €	7.518,28 €	24.252,51 €	16.793,97 €	7.458,53 €	92.181,74 €	105.296,58 €
32	30	16.734,23 €	7.518,28 €	24.252,51 €	16.793,97 €	7.458,53 €	99.640,27 €	112.755,12 €

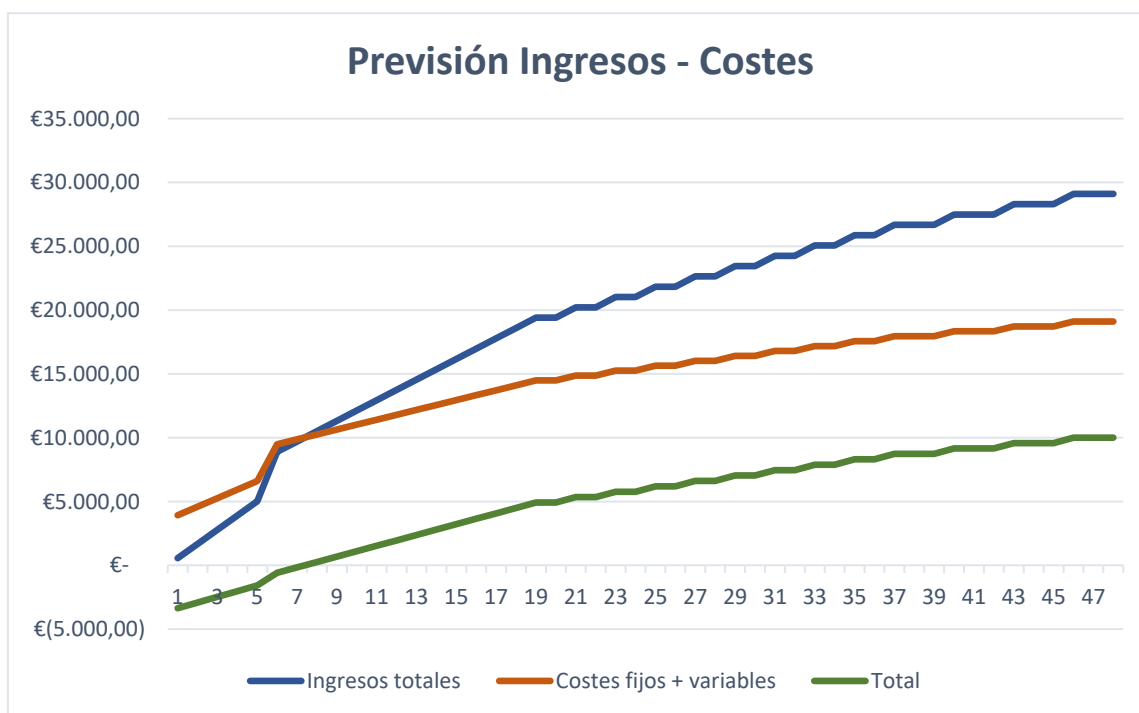
33	31	17.292,04 €	7.768,89 €	25.060,92 €	17.178,78 €	7.882,14 €	107.522,42 €	120.637,26 €
34	31	17.292,04 €	7.768,89 €	25.060,92 €	17.178,78 €	7.882,14 €	115.404,56 €	128.519,40 €
35	32	17.849,84 €	8.019,50 €	25.869,34 €	17.563,59 €	8.305,75 €	123.710,32 €	136.825,16 €
36	32	17.849,84 €	8.019,50 €	25.869,34 €	17.563,59 €	8.305,75 €	132.016,07 €	145.130,91 €
37	33	18.407,65 €	8.270,10 €	26.677,76 €	17.948,39 €	8.729,36 €	140.745,43 €	153.860,28 €
38	33	18.407,65 €	8.270,10 €	26.677,76 €	17.948,39 €	8.729,36 €	149.474,80 €	162.589,64 €
39	33	18.407,65 €	8.270,10 €	26.677,76 €	17.948,39 €	8.729,36 €	158.204,16 €	171.319,01 €
40	34	18.965,46 €	8.520,71 €	27.486,17 €	18.333,20 €	9.152,98 €	167.357,14 €	180.471,98 €
41	34	18.965,46 €	8.520,71 €	27.486,17 €	18.333,20 €	9.152,98 €	176.510,11 €	189.624,96 €
42	34	18.965,46 €	8.520,71 €	27.486,17 €	18.333,20 €	9.152,98 €	185.663,09 €	198.777,93 €
43	35	19.523,27 €	8.771,32 €	28.294,59 €	18.718,01 €	9.576,59 €	195.239,68 €	208.354,52 €
44	35	19.523,27 €	8.771,32 €	28.294,59 €	18.718,01 €	9.576,59 €	204.816,26 €	217.931,10 €
45	35	19.523,27 €	8.771,32 €	28.294,59 €	18.718,01 €	9.576,59 €	214.392,85 €	227.507,69 €
46	36	20.081,08 €	9.021,93 €	29.103,01 €	19.102,81 €	10.000,20 €	224.393,04 €	237.507,89 €
47	36	20.081,08 €	9.021,93 €	29.103,01 €	19.102,81 €	10.000,20 €	234.393,24 €	247.508,08 €
48	36	20.081,08 €	9.021,93 €	29.103,01 €	19.102,81 €	10.000,20 €	244.393,43 €	257.508,28 €

Fuente: Elaboración propia.

Se observa también que el cash flow mínimo se alcanza durante el séptimo mes para soportar los costes asociados a la actividad hasta que se llega al punto de equilibrio, es en el mes quinceavo cuando se recupera la inversión y comienza a ser rentable.

Como resumen de la previsión de pérdidas y ganancias se obtiene el siguiente gráfico.

Figura 4. Previsión Ingresos - Costes



Fuente: Elaboración propia.

En este gráfico se aprecia el punto de equilibrio que se alcanza durante el mes 7 y el escalón previo que es provocado por la inclusión de los servicios con los costes asociados al mismo.

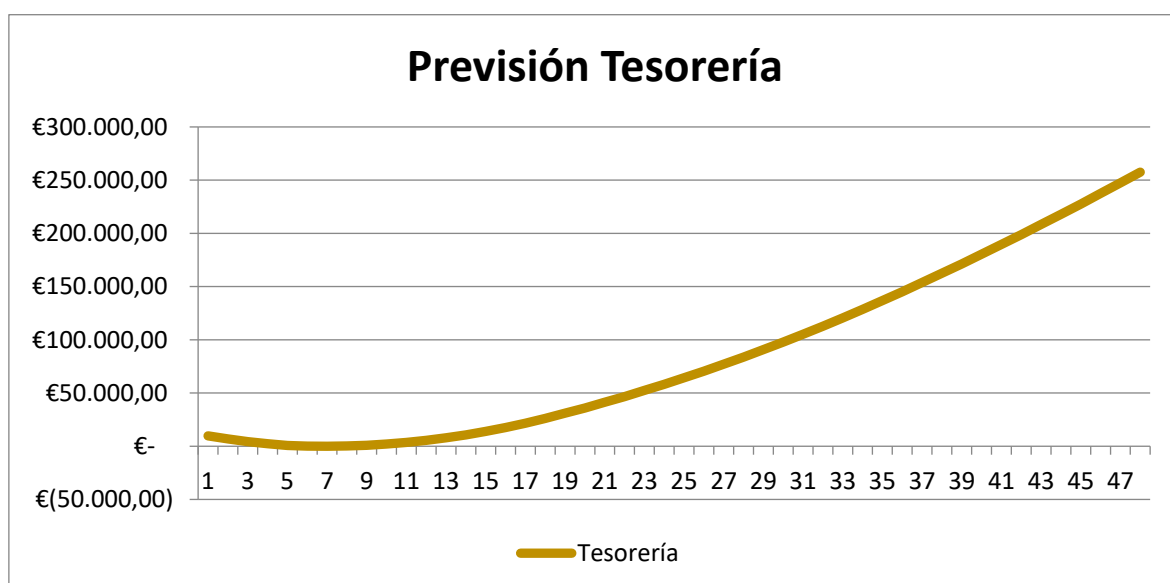
Tabla 6. Inversión y Retorno.

Inversión mínima	3.055,00 €	ROI
Rendimiento año 1	- 7.592,96 €	-248,54%
Rendimiento año 2	45.055,33 €	1474,81%
Rendimiento año 3	132.016,07 €	4321,31%
Rendimiento año 4	244.393,43 €	7999,79%
Cash flow mín.	- 13.114,84 €	

Fuente: Elaboración propia.

En esta última tabla se detalla el valor de la inversión inicial necesaria para poder llevar a cabo el proyecto que asciende al valor de 3.055,00 € los cuales como ya se ha detallado anteriormente servirán para cubrir los costes de arreglo de la oficina con ordenador, impresora y mobiliario. Durante los primeros meses hasta que se llegue al punto de equilibrio se ira necesitando cierto capital para cubrir los mayores costes propios de la actividad, por eso se ha incluido una celda indicando el valor mínimo de cash flow que agrupa todo el efectivo que necesitara la delegación para llegar a ser autosuficiente donde a partir de entonces se comenzaran a percibir ingresos. Por tanto, además de la inversión inicial se necesitará contar con un efectivo de 13.114,84 € a disposición, en total contando la inversión y la necesidad de capital de los primeros meses ascendería a la cantidad de 16.169,84 €.

Figura 5. Previsión de Tesorería



Fuente: Elaboración propia.

4.5. DISEÑO DEL MAPA ESTRATEGICO

Es un elemento fundamental en la construcción del CMI, muestra de forma sencilla el conjunto de objetivos estratégicos. Permite que cualquier persona tenga claro cuáles son sus objetivos. Partiendo de este Mapa Estratégico se pueden desarrollar los indicadores, objetivos, responsables y hacer un seguimiento.

Al tener ya desarrolladas la misión y la visión empresarial queda definir las líneas estratégicas alineadas con estos términos. Estas líneas estratégicas son conceptos generales que abarcan el objetivo o los objetivos estratégicos. A partir de las condiciones

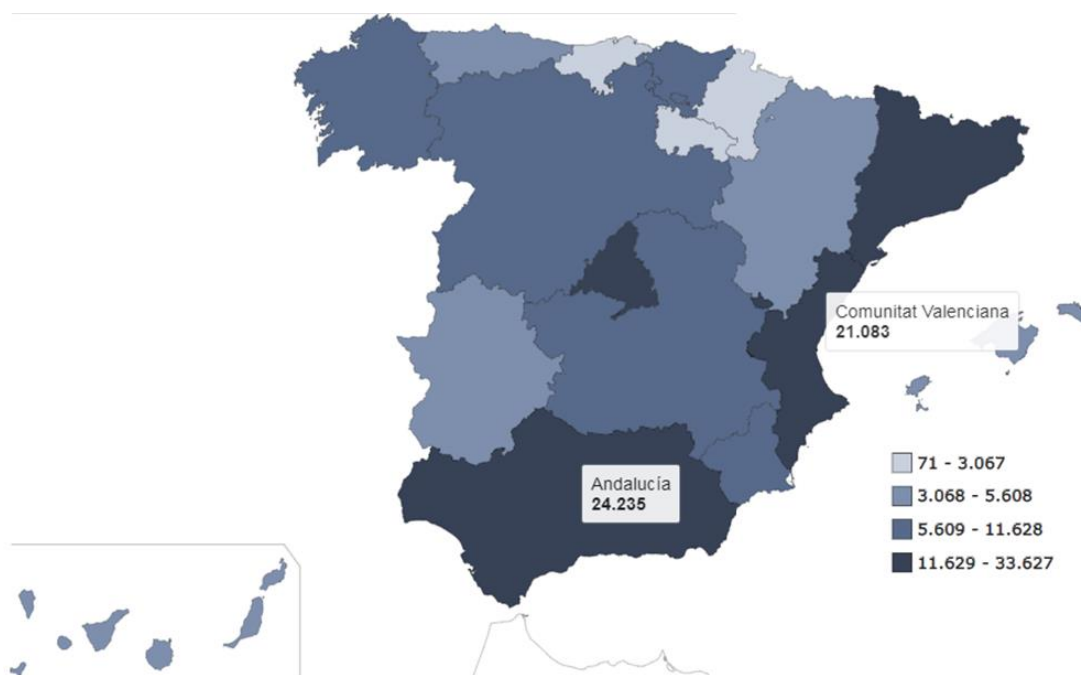
de la empresa con los recursos que cuenta y su experiencia se plantean las líneas estratégicas para hacer de puente entre la situación actual y las aspiraciones o ambiciones de acuerdo con la visión empresarial.

En este trabajo se va a profundizar en las siguientes líneas estratégicas:

Ampliación del mercado: Como ya se ha comentado Trébol Química es una empresa muy profundizada en el mercado regional de Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, la intención es ampliar este mercado hacia nuevas zonas industriales. Por cercanía encontramos Almería, Albacete y Alicante.

Se ha consultado el Instituto Nacional de Estadística para hacer un sondeo de las zonas más industriales referente al año 2016 obteniendo los siguientes mapas de distribución por CCAA.

Figura 6. Estadística Estructural de Empresas: Sector Industrial, Región Geográfica, Industria manufacturera, Numero de locales, 2016



Fuente: www.ine.es Consultado en junio de 2018

Como se puede observar en la figura anterior aparece Castilla la Mancha con menor nivel de industrialización por tanto esta zona quedaría descartada, por otro lado se encuentran dentro del mismo nivel de industrialización tanto Andalucía como la Comunidad

Valenciana pero al relacionar el valor de locales con la extensión geográfica sale ganando la Comunidad Valenciana.

Además por la situación de la empresa queda más cercana a esta, por tanto, como primera opción se establecerá como mercado objetivo, el de Alicante, pudiendo en un futuro ampliar por toda la Comunidad Valenciana.

Se han consultado las ordenanzas municipales con respecto a los vertidos del alcantarillado de Alicante y en relación con la de Murcia, se observa que la de Alicante es en general más restrictiva, por tanto, esto quiere decir que será un mercado más interesante, se obtienen dos conclusiones de esta afirmación, por un lado existe un mercado más atractivo para la empresa y por tanto se pueden esperar mejores resultados, por otro lado se esperará una amplia competencia debido precisamente a este aspecto.

Competitividad. Para no quedarse atrás y poder competir en el nuevo mercado será necesario adoptar medidas de mejora interna para aumentar la capacidad competitiva frente a las empresas existentes. Mayor competitividad y eficiencia se pueden obtener a través de bajos costes lo que también facilitara la fidelización y captación de nuevos clientes, algunos ejemplos de esta estrategia pueden ser entrega del producto en 24h, envíos gratuitos en compras superiores a cierta cifra, asesoramiento técnico gratuito a clientes y por supuesto una impecable atención al cliente.

Aumento de la facturación y del beneficio a largo plazo. El principal objetivo de la expansión es vender más y obtener un mayor beneficio, este objetivo no será apreciable en las primeras etapas por tanto es muy importante hacer un seguimiento y establecer unos objetivos anuales o trimestrales para poder observar si la planificación está funcionando o hay que intervenir de aplicando medidas correctoras.

4.5.1. Diseño de las perspectivas estratégicas

Con el objetivo de agrupar la totalidad de puntos de vista bajo los que puede contemplarse la gestión de una empresa, el CMI proporciona cuatro perspectivas fundamentales.

4.5.1.1. *Perspectiva financiera*

Esta perspectiva tiene como objetivo responder a las expectativas de los accionistas. Su principal enfoque es crear valor para ellos mediante indicadores de rendimiento que reflejen el comportamiento operativo, el crecimiento y sustentabilidad de la empresa.

El establecimiento de objetivos financieros se puede considerar una tarea sencilla, pues se tienen suficientes indicadores económicos de rentabilidad, solvencia y liquidez, que además pueden ser aplicados a cualquier tipo de empresas. Se tendrán en cuenta dos aspectos fundamentales:

- La correcta adecuación de los indicadores a la unidad de negocio.
- La fase en que se encuentra la empresa dentro del ciclo de vida del negocio.

4.5.1.2. *Perspectiva del cliente*

Con esta perspectiva se trata de satisfacer las necesidades de los clientes. La clave es garantizar la retención del cliente y la atracción de clientes futuros, que proporcionen rentabilidad a la empresa.

La satisfacción del cliente es un concepto que actualmente se encuentra tan desarrollado que resulta relativamente fácil establecer objetivos estratégicos para alcanzar su cumplimiento y de hallar indicadores adecuados para su contraste.

Los objetivos referentes a esta perspectiva deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Cuáles son las preferencias de los clientes y cómo pueden ser satisfechas
- Cumplimiento de la legislación vigente
- Suficiente oferta comercial propia para satisfacer la demanda
- Postventa, satisfacción y responsabilidad.

Todos los aspectos expuestos forman parte de la idea de calidad, experimentado desde el punto de vista del cliente, y cada uno de ellos puede dar lugar a un objetivo controlable mediante un indicador. Se seleccionarán aquellos más adecuados para su inclusión con el objetivo de diseñar un CMI coherente y equilibrado.

4.5.1.3. *Perspectiva de procesos internos.*

Se deben identificar los objetivos estratégicos que están directamente relacionados con los procesos clave de la organización.

Los indicadores envueltos en esta perspectiva deberán estar relacionados con la calidad del proceso, la cual engloba:

- La calidad del producto, que es la situación que da lugar a una completa satisfacción del cliente.
- Alcanzada la calidad del producto, mayor economía del proceso.

En resumen, alcanzar la mayor calidad posible del producto junto con un menor coste del proceso.

Los indicadores referidos a esta perspectiva deben estar en continua revisión, con el objetivo de aprovechar los perfeccionamientos obtenidos en los procesos propios de mejora continua y en los avances tecnológicos generados en el exterior.

4.5.1.4. *Perspectiva de aprendizaje y crecimiento*

Dentro de la empresa se encuentran tres áreas diferenciadas, que son, Capital humano, sistemas e infraestructura y clima organizacional.

Se tendrá en cuenta el aprendizaje que proporciona a la organización poder contar con empleados suficientemente preparados, y los beneficios que se obtienen al desarrollarlos como personas y profesionales.

El aprendizaje incluye en primer lugar, la selección del personal mejor cualificado para el desempeño de las actividades, lo que supone una adecuada adaptación del empleado al puesto y viceversa. En segundo lugar, se encuentra la formación de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos.

El concepto de “incremento del poder” de los empleados es el que permite tener una idea del deseo de transmitir mayores responsabilidades, mediante delegación inteligente de funciones.

4.5.1.5. Integración de las perspectivas

Para que el CMI sea considerado una herramienta de gestión óptima para la empresa, no debe bastar con mostrar un conjunto de indicadores financieros y no financieros, agrupados en cuatro perspectivas diferentes, sino que resulta totalmente necesario integrarlos en un conjunto razonable y equilibrado.

La base fundamental del CMI consiste en expresar la estrategia empresarial en una configuración de indicadores. Kaplan y Norton señalan tres principios básicos para la integración de las cuatro perspectivas a fin de permitir que el CMI se oriente hacia el éxito de la organización:

- Relaciones causa-efecto
- Inductores de actuación
- Vinculación con las finanzas

4.5.2. Relaciones causa-efecto

La creación de valor medida con indicadores financieros es el resultado de aplicar una o más estrategias, sin embargo, los resultados financieros no son más que resultados, no causas. Al dirigir una empresa de modo proactivo se debe actuar sobre las causas, no sobre las consecuencias. Por esta razón, las relaciones causa-efecto son el motor que impulsa el modelo empresarial.

Las interrelaciones entre los diferentes componentes de negocio, es decir, la explicación de las relaciones causa-efecto en el modelo empresarial, constituyen un elemento característico del CMI respecto a otros métodos.

Para Ishikawa (1986), el establecimiento de un diagrama causa-efecto entre los FCE de la organización nos va a permitir hacer tangible, en cierta medida, todo lo que hasta el momento no se percibía como tal.

Por lo tanto, los indicadores financieros que son indicadores de resultados reflejan lo que ha pasado, por ello, dan una visión de la empresa incompleta. En este sentido, se deben considerar además de los indicadores financieros otros indicadores que más tarde van a concordar con los resultados financieros.

En el caso de una empresa, un indicador de resultados es la facturación, medido en €. Para conseguir aumentar la facturación y por tanto el resultado se debe prestar un adecuado servicio al cliente.

Por su parte, el servicio al cliente dependerá en buena medida de una correcta ejecución de los procesos internos, para lograrlo se podrá utilizar conocimientos aprendidos y gestionar el conocimiento generada para que los resultados no sean fruto de la casualidad y se puedan repetir e incluso mejorar con nuevos procesos de aprendizaje (Cegarra-Navarro y Martínez-Martínez, 2017).

En otras palabras, los resultados financieros solo se pueden conseguir si los clientes objetivo están satisfechos a través de unas propuestas que se consiguen a partir de los procesos internos que optimice los bienes y servicios que ofrece la organización, estas mejoras se consiguen mediante la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Alinear los objetivos de las cuatro perspectivas es la clave para la creación de valor, y por lo tanto de una estrategia focalizada e internamente consistente.

4.5.3. Factores clave para el éxito (FCE)

Los factores críticos de éxito definen y respaldan el desarrollo y crecimiento de las organizaciones, logrando sus metas. Estos factores tienen que definirse a través de los análisis realizados previamente y deben estar en consonancia con la misión, visión y valores empresariales.

Teóricamente según Kaplan y Norton (1996), se identifican unos factores clave que manifiestan los aspectos más importantes que se deben considerar dentro de cada una de las perspectivas que se han definido anteriormente.

4.5.3.1. FCE según la perspectiva financiera

Entrada en un nuevo mercado: Como ya se ha comentado, Trébol Química pretende ampliar su alcance, de esta manera se implantará en el mercado alicantino.

Aumento del volumen de negocio: Como es lógico este desarrollo empresarial busca como objetivo un aumento de la cifra de negocios, aunque no se obtendrán resultados espectaculares inicialmente este es un factor clave para el éxito.

4.5.3.2. *FCE según la perspectiva clientes*

Mejora de la calidad: La mejora de la calidad es uno de los 8 principios de la gestión de la calidad. Según la norma UNE-EN-ISO 9000:2015 dice que “la mejora continua del desempeño global de la organización debería ser un objetivo permanente de ésta”.

El objetivo de la mejora continua de la calidad debería ser incrementar la capacidad de la organización para satisfacer a sus clientes y aumentar dicha satisfacción a través de la mejora de su desempeño.

Fidelización de clientes: Un pilar importante para atraer nuevos clientes sobre todo en un mercado donde se es completamente desconocido es crear lealtad en los nuevos clientes y establecer un nivel de confianza elevado.

Buena imagen corporativa: Una buena imagen corporativa ayuda a crear una posición dentro de un nuevo mercado ya que no se tienen antecedentes y la primera imagen será la que tengan los clientes de la empresa.

4.5.3.3. *FCE según la perspectiva procesos internos*

Reducción de costes: Es vital mantener unos niveles de costes bajos para maximizar beneficios y más en un proyecto como es el de entrar en un mercado nuevo donde existe gran incertidumbre.

Reducción de tiempos: De igual manera que la reducción de costes, esto será importante al enfrentarse a un nuevo mercado y ser competitivos.

4.5.3.4. *FCE según la perspectiva aprendizaje*

Formación: La formación de los trabajadores que lo requieran y el reciclaje continuo de todos ellos es una buena manera de motivarles y sirve tanto para los empleados como la dirección.

Satisfacción del personal empleado: Es importante que todos los empleados estén alineados con la misión visión y valores de la empresa además de que estén motivados y tengan sus objetivos y tareas claras.

Invertir en Bussines Intelligence: En la era del conocimiento, es importante incrementar, valorar y proteger los intangibles, y tener una buena gestión de los datos.

4.5.4. Objetivos e Indicadores estratégicos

En cada uno de los objetivos contemplados se propondrán una serie de indicadores o KPI's (*Key Perfomance Indicators*), los KPI's son conocidos también como indicadores clave de desempeño capaces de medir y cuantificar dichos objetivos.

La finalidad de los indicadores es poder medir, comparar y decidir qué tipo de acciones son las mejores para los objetivos marcados.

Un KPI debe cumplir con las especificaciones SMART:

- Specific (específico): Debe medir exactamente lo que se desea no una aproximación.
- Measurable (medible): Como es lógico los resultados se deben poder medir.
- Achievable (alcanzable): Si no es alcanzable no se luchara por conseguirlo.
- Relevant (relevante): Tiene que medir acciones clave para la estrategia.
- Timely (temporal): En el sentido en que se pueda realizar un seguimiento de su evolución.

Para que resulte más fácil la transformación de la estrategia en indicadores clave de desempeño, se considera apropiado transformar primero esta estrategia en objetivos corporativos y que éstos den lugar a uno o varios indicadores específicos para cada una de las perspectivas.

La descripción de los indicadores tendrá en cuenta las relaciones causa-efecto y los inductores de actuación.

Un CMI compuesto por un número excesivo de indicadores, puede confundir la estrategia y producir una pérdida efectiva de los esfuerzos. Es aconsejable no utilizar más de 7 indicadores por cada perspectiva.

4.5.4.1. *Financiero*

Para la estrategia empresarial se suelen valorar conceptos como la rentabilidad, crecimiento, estabilidad y creación de valor. Los indicadores habitualmente utilizados son:

- Beneficio neto
- Dividendo por acción
- Cash flow
- Dividendos
- Calificación crediticia
- Facturación
- Capital circulante
- Beneficio por empleado
- PER
- ROE
- ROI
- Índice de solvencia
- Deuda a corto
- Inventario
- Beneficio por acción
- Rentabilidad del activo
- Cotización de la acción
- Ingresos/Productos nuevos
- Índice de liquidez
- Deuda total
- Rotación de inventario

En el caso que concierne a este trabajo los indicadores que mejor se ajustan a lo que se quiere medir podrían ser:

- ✓ Facturación
- ✓ ROI
- ✓ BAI
- ✓ Ingresos/Mercado nuevo

4.5.4.2. *Clientes*

Estos reflejan la situación de la empresa en relación al mercado y a la competencia. Suelen utilizarse los siguientes indicadores:

- Número de clientes
- Fidelización de clientes
- Auditorias de producto
- Clientes perdidos
- Ventas por cliente
- Contratos fijos
- Productos nuevos/año
- Cuota de mercado
- Satisfacción de clientes
- Coste garantías
- Pedido/ofertas
- Beneficio/cliente
- N° de delegaciones
- Ranking en el mercado
- Precio con la competencia
- N° de reclamaciones
- Coste asistencia técnica
- Nuevos clientes
- Visitas por cliente
- N° Distribuidores
- Clientes por rappel

Los indicadores más representativos para llevar un buen control de los clientes del nuevo mercado a atacar son:

- ✓ Ventas medias/cliente
- ✓ Satisfacción de clientes (encuestas)
- ✓ Precio con la competencia
- ✓ Nuevos clientes
- ✓ N° transacciones/cliente

4.5.4.3. *Proceso interno*

Estos son una serie de ejemplos de indicadores que medirán cómo transforma la organización las expectativas del cliente en productos terminados:

- Producción neta
- Índices mantenimiento
- N° de patentes/año
- Sistema certificado
- Evaluación desperdicios
- Tiempos muertos
- Índice de frecuencia
- Porcentaje rechazos
- Edad media maquinas
- N° de suministradores
- Productos certificados
- Coste transporte
- Índice cambios útiles
- Índice de gravedad
- Coste por producto
- Valor de stocks intermedios
- Rechazos proveedores
- Cumplimiento de auditorias
- Colaboraciones universidad
- Lote económico fabricación
- Auditorias medioambientales

Para la perspectiva de procesos destacan indicadores como:

- ✓ Porcentaje de rechazos
- ✓ Coste de transporte
- ✓ Evaluación de desperdicios.
- ✓ Cumplimiento de auditorías.
- ✓ Tiempos de entrega

4.5.4.4. *Aprendizaje y crecimiento*

Las personas son el mayor capital de la empresa. Los indicadores medirán el liderazgo, la capacidad participativa y el crecimiento del personal en responsabilidad e iniciativa:

- Coste de la formación
- N° círculos de calidad
- Mandos por empleado
- Tasa de abandonos
- Premios de vinculación
- Índice de huelgas
- Empleados accionistas
- Índices calidad/formación
- N° sugerencias/empleado
- Índices de polivalencia
- Edad del personal
- Coste de las ayudas
- Expedientes laborales
- Índice de incentivos
- Absentismo
- Valoración de las mejoras
- Índices de comunicación
- Satisfacción de empleados
- Actividades extra-empresa
- Actas de la inspección
- Horas extraordinarias

De los cuales destacan:

- ✓ Coste formación
- ✓ Índice de incentivos
- ✓ Índices de comunicación
- ✓ Satisfacción de empleados
- ✓ Horas extraordinarias

4.5.5. Selección de los mejores KPI's

Tabla 7. KPI's Perspectiva Financiera.

Indicadores	Importancia	Facilidad medición	Vinculación estrategia	Puntuación total
Facturación	4	5	4	13
ROI	5	2	4	11
BaII	5	5	4	13
Ingresos/ Mercado nuevo	5	5	5	15

Fuente: Elaboración propia

Tabla 8. KPI's Perspectiva Clientes.

Indicadores	Importancia	Facilidad medición	Vinculación estrategia	Puntuación total
Ventas medias / cliente	3	5	3	13
Satisfacción de clientes (encuestas)	5	2	4	11
Precio competencia	5	1	4	10
Nuevos clientes	5	5	5	15
Nº transacciones / cliente	2	5	3	10

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9. KPI's Perspectiva Procesos.

Indicadores	Importancia	Facilidad medición	Vinculación estrategia	Puntuación total
% rechazos	5	5	4	14
Coste transporte	5	3	4	12
Evaluación de desperdicios	4	3	4	11

Cumplimiento auditorias	5	5	3	13
Tiempos de entrega	4	4	5	13

Fuente: Elaboración propia

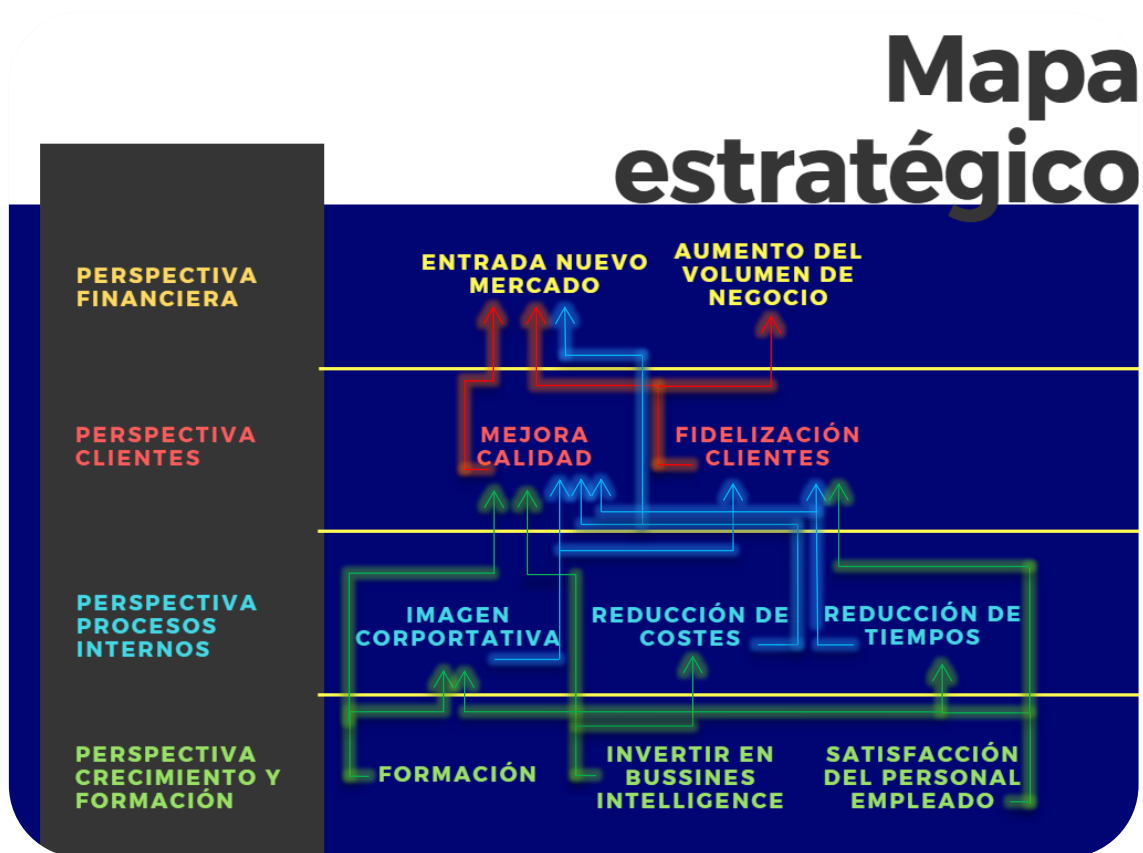
Tabla 10. KPI's Perspectiva Formación y crecimiento.

Indicadores	Importancia	Facilidad medición	Vinculación estrategia	Puntuación total
Coste Formación	5	4	4	13
Índice de incentivos	4	4	4	12
Índices de comunicación	4	2	3	9
Satisfacción empleados	4	2	4	10
Horas extraordinarias	2	5	2	9

Fuente: Elaboración propia

4.5.6. Mapa estratégico

Figura 7. Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia.

4.5.7. Despliegue del Mapa

La conformación del CMI como herramienta de gestión no debe restringirse a la instauración del cuadro de indicadores y a su difusión entre los responsables de su realización, puesto que el CMI supone un auténtico sistema de gestión que debe estar reflejado en el correspondiente Manual, que ha de contener la descripción detallada de las siguientes acciones:

- Métodos de medida de los indicadores
- Responsabilidad de la medición
- Plazos en que deben ser cumplimentados
- Responsabilidad de la actuación sobre los indicadores
- Asignación de los recursos necesarios

Tabla 11. Despliegue, Perspectiva Financiera.

Factor clave	Objetivo	KPI's	Previsión	Responsable
Perspectiva Financiera				
Entrada nuevo mercado	Penetrar de forma aceptable en el mercado industrial de Alicante	Ingresos / nuevo mercado; ROI	Detallado en el Capítulo de Estudio de presupuesto	Marketing; Contabilidad
Aumento Del Volumen de Negocio	Aumentar el número de clientes; Aumentar el volumen de facturación	Facturación; BAII; ROI	Recuperar inversión en 2 años y rentabilizar durante el tercer y cuarto año	Marketing; Contabilidad; Finanzas

En la tabla se observan los objetivos que en términos generales son de crecimiento, con los indicadores que marcaran su seguimiento de carácter financiero, los responsables directos que se encargaran de controlar el progreso son los responsables de marketing, contabilidad y finanzas

Tabla 8. Despliegue, Perspectiva Clientes.

Factor clave	Objetivo	KPI's	Previsión	Responsable
Perspectiva Clientes				
Mejora Calidad	Crecer de forma sostenible;	Ventas medias / Cliente;	Detallado en el Capítulo de	Calidad;

	Ser referente en el sector	Precio de la competencia; Nº transacciones / Cliente	Estudio de presupuesto	Ventas; Marketing
Fidelización de Clientes	Atracción del máximo número de clientes dentro del nuevo mercado	Nuevos clientes; Satisfacción de clientes	Detallado en el Capítulo de Estudio de presupuesto	Marketing; Atención al Cliente

Muy unido al objetivo anterior de crecimiento esta la perspectiva clientes, cuyo objetivo es el mismo crecimiento, pero de forma sostenible y con cierta reputación en el nuevo mercado tarea que será responsabilidad del mismo responsable de marketing y de los de calidad ventas y atención al cliente.

Tabla 12. Despliegue, Perspectiva Procesos Internos.

Factor clave	Objetivo	KPI's	Previsión	Responsable
Perspectiva Procesos Internos				
Imagen Corporativa	Nueva imagen corporativa atractiva Redacción de un Manual de Calidad (ver Anexo II)	Tiempos de entrega; Cumplimiento de auditorías	Creación nueva página web, gestión de los pedidos 24h	Marketing; Ventas; Calidad

Reducción de Costes	Reducción de los costes al mínimo para evitar barreras de entrada en el nuevo mercado	Evaluación de desperdicios; % Rechazos; Coste transporte	Reducir desperdicios por caducidad trabajando bajo pedido, ceros stocks, cero rechazos, contratación de una empresa de transporte adecuada	Compras; Ventas
Reducción de Tiempos	Posibilitar la realización pedidos en 24h	Tiempos de entrega; Coste de transporte	Contratación de empresa de transporte 24h.	Marketing; Ventas

Será de gran importancia la implantación de una imagen renovada a nivel global de la empresa tarea de marketing, la reducción de los costes con una adecuada coordinación entre compras y ventas para limitar inventarios por la posible caducidad del producto. Para maximizar la satisfacción del cliente ya que por norma general los pedidos de ciertos productos químicos se hacen en relación a un problema que le ha surgido al cliente y quiere resolverlo a contrarreloj sería un punto fuerte a favor de Trébol Química establecer una línea de reparto a 24h.

Tabla 13. Despliegue, Perspectiva Crecimiento y Formación.

Factor clave	Objetivo	KPI's	Previsión	Responsable
Perspectiva Crecimiento y Formación				
Formación	Mantener empleados profesionales y bien formados	Coste formación	Mantener la inversión en formación de los empleados a todos los niveles jerárquicos	Calidad; RRHH
Invertir en Bussines Intelligence	Facilitar la comunicación a todos los niveles de la organización	Índices de comunicación	Utilización de software CRM	Calidad
Satisfacción del Personal Empleado	Mantener un ambiente laboral adecuado y obtener el 100% del personal empleado	Índice de incentivos; Satisfacción de empleados; Horas extraordinarias	Establecer un plan de incentivos por objetivos; Eliminar las horas extraordinarias Encuestas de satisfacción de empleados y mejoras	RRHH; Ventas

Fuente: Elaboración propia.

Por último, el crecimiento y la formación es de vital importancia tanto por la satisfacción del propio personal empleado como la imagen que se da al exterior, con una adecuada

formación y manteniendo al personal satisfecho además de aportando las herramientas necesarias se consigue un equipo de trabajo idóneo para conseguir los objetivos propuestos.

4.5.8. Factores que alejan del éxito

- Uno de los más importantes sería no considerar prioritaria la definición de la estrategia y la selección de los indicadores, además de no dedicar a esta acción los mejores recursos y personas.
- Otro error muy común se da cuando la dirección no se involucra en el proceso de implantación, aunque haya sido quien decidió su implantación por un tema de “moda”, como en este caso la dirección no esta formada por empresarios formados en administración de empresas es vital convencer a esta de la importancia que tiene tanto la implantación del CMI como su seguimiento y control.
- Un factor que puede llevar al fracaso se produce cuando se dota la configuración del contenido del CMI a un departamento de gestión económica, sin la correspondiente participación por parte del resto de la organización, es vital que toda la organización acepte y sea participe del proyecto.
- Si los indicadores se describen de forma muy generalista pueden no resultar útiles para definir una estrategia de evolución, es por ello que se deben seleccionar los mejores indicadores, que realmente sean significativos para poder medir y controlar el progreso de la estrategia.
- Si la dirección “autoriza” el inicio del proceso de puesta en marcha, pero no lo respalda con un apoyo activo.
- Y como todo, al comienzo se despierta una gran expectación y se desarrolla de forma vehemente, pero con el paso del tiempo no se aplica la debida perseverancia al percibir que la actividad se prolonga en el tiempo. Siempre debe existir una estrategia, aunque esta sea cambiante en el tiempo, por tanto, la implantación de un CMI carece de un final predeterminado.

Para evitar las consecuencias de una incorrecta implantación se debe asumir, desde el inicio, que el CMI no es una herramienta trivial, sino que requiere una actuación tenaz y prolongada, y que producirá un ahorro considerable en el control de la gestión pero que no será apreciable al comienzo.

CAPITULO V. CONCLUSIONES

Posibles obstáculos que se pueden encontrar en la implantación del CMI puede ser, falta de inversión en cuanto a formación, falta de interés por los empleados para la reducción de tiempos y costes y falta de perseverancia en la consecución de la mejora continua.

Respecto a los obstáculos mencionados anteriormente se puede realizar ciertas acciones como son, dedicar cierto capital de inversión a la formación o recurrir en caso de necesidad a fuentes de financiación externa, implantación de una serie de incentivos por objetivos como se menciona en el cuerpo del trabajo para así focalizar a los empleados en su tarea y una constante revisión del plan estratégico a través del CMI por parte de la dirección estableciendo un plan de reuniones semanales o mensuales para conocer en que punto se esta del plan y los posibles inconvenientes que vayan surgiendo.

La empresa Trébol Química S.L., ha sido la organización elegida debido a que se ha tenido la suerte de poder acceder a toda la información que se ha precisado, se han elegido unas líneas estratégicas alineadas con la visión de la empresa, también se han desarrollado unos análisis internos y externos para conocer todas aquellas variables que afectan a la empresa, a raíz de estos análisis se han elaborado una serie de objetivos, a fin de implementar el CMI.

Los objetivos se han desplegado según las diferentes perspectivas y se han desarrollado líneas de actuación para cumplimentarlos, obteniendo así un mapa estratégico el cual cabe indicar que es una herramienta que proporciona una visión macro de la estrategia de la organización, y facilita un lenguaje para describir la estrategia, antes de elegir las métricas adecuadas para evaluar su desempeño.

Con el mapa estratégico desarrollado se ha podido plantear punto por punto opciones de mejora asociada a cada fase del mapa y al cual van unidas los indicadores clave propuestos mediante los cuales se recogerán los datos que indican el adecuado progreso del plan estratégico y en caso de no obtener los resultados estimados se deberán tomar las medidas necesarias para plantear cambios en la ejecución del plan.

En cuanto a los objetivos planteados al inicio del trabajo se han cumplido con éxito y quedan abiertas una serie de líneas futuras que serán la puesta en marcha de este CMI y

si seguimiento y chequeo, naturalmente, teniendo en consideración que la puesta en práctica de la metodología y la obtención de resultados implica un proyecto a largo plazo, para poder establecer comparaciones y ver la evolución de los indicadores con su correspondiente control.

A modo de conclusión final, este proyecto es interesante desde varios puntos de vista ya sea desde la mejora de la calidad, crecimiento empresarial y mejora continua, la incursión dentro del mercado de Alicante es económicamente asequible como se ha detallado en el capítulo de estudio de presupuesto y la inversión necesaria para su implementación no es demasiado elevada por lo que podría ser soportada por los propios fondos que posee la empresa.

El proyecto, aun tratándose de datos reales no ha estado exento de limitaciones, pues no se tiene un conocimiento certero del mercado y la posible competencia que existe en el nuevo mercado, en base a lo analizado el proyecto es viable y sería de interés poder llevarlo a cabo y realizar su seguimiento a través del CMI desarrollado.

BIBLIOGRAFÍA

Bueno Campos, E. (1996) Dirección Estratégica de la empresa. Metodología, técnica y casos. Pirámide. Madrid.

Cegarra-Navarro, J.G y Martínez-Martínez, A. (2017). Gestión del conocimiento. Una ventaja competitiva. Editorial ESIC.

Changiz Valmohammadi (2015). The impact of knowledge management practices on organizational performance: A balanced scorecard approach

Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. Journal of Management Development, 28(5), 393–406. <https://doi.org/10.1108/02621710910955930>

Enrique Fuentes (2016). Emprendimiento estratégico: Del DAFO al análisis CAME Recuperado de <http://enriquefuentes.es/>. Consultado en mayo del 2018.

Ishikawa, K. (1986). Guide to quality control. Asian Productivity Organization, Tokio.

Instituto nacional de estadística. (2016). Recuperado de www.ine.es Consultado en junio del 2018

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to Work

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Linking the balanced scorecard to strategy

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy?

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Measuring the strategic readiness of intangible assets

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2005). The office of strategy management

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization?

Lasanta, I. (2011). *Historia y evolución del Cuadro de Mando Integral*.
<http://blog.iedge.eu>

Martínez-Martínez, A. y Cegarra-Navarro, J.G. (2014). *Gestión por procesos: empresa horizontal*. Ed. Ecobook, Madrid.

Martínez-Martínez, A. y Cegarra-Navarro, J. G. (2018). *Gestión del conocimiento ambiental. Una herramienta para mejorar los resultados empresariales y sociales en empresas hoteleras*. Editorial Pirámide, Madrid

Meza Jorge, I. (2009): *Metodología para el diseño de un Cuadro de Mando Integral*.: Recuperado de <http://blog.jorgeivanmeza.com>

Muñiz, L. y Monfort, E. (2005). *Aplicación práctica del cuadro de mando integral*. Ed. Gestión 2000, Barcelona.

Nils-Göran, O. Jan, R. y Wetter, M. (2000): *Implantando y gestionando el cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

Porter, M. (1996). “What is strategy?” *Harvard Business Review*, noviembre–diciembre 1996.

Trébol Química. (Sin fecha). Empresa. Recuperado el 15 de mayo del 2018 de www.trebolquimica.com

Wongrassamee, S., Simmons, J. E. L., & Gardiner, P. D. (2003). Performance measurement tools: The Balanced Scorecard and the EFQM Excellence Model. *Measuring Business Excellence*, 7(1), 14–29.
<https://doi.org/10.1108/13683040310466690>