



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Diseño e implementación del Cuadro de Mando  
Integral en una Empresa en Formación

Autor

**Andrés Bacuilima Faicán**

Director

**Dr. Alfonso López Viñegla**

Facultad / Escuela

Facultad de Economía y Empresa

2015

# Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en una empresa en Formación

Autor

Andrés Bacuilima Faicán

Director

Dr. Alfonso López Viñegla

Titulación

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Modalidad

Análisis de costes en una empresa y de cuadro de mando integral

**Objetivos:** La idea es que la empresa en formación pueda incrementar su crecimiento y rentabilidad siguiendo su estrategia con la mejor coordinación desde sus distintas áreas. Mediante la implementación del Cuadro de Mando Integral.

**Resumen:** El diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en una empresa en formación implica la obtención de una visión más amplia, que le va a permitir desarrollar mejor su actividad en vinculación a su estrategia. Para ello se van a seguir una serie de pasos mediante distintos análisis. En primer lugar se van a analizar el tanto entorno interno como el externo de la empresa, como puede ser, su organización actual, el personal, el sector al que pertenece y demás. Con la información obtenida se van a realizar los análisis DAFO y CAME, para conocer mejor la situación actual separando los aspectos positivos de los negativos, y en cada caso determinar una serie de actividades a seguir, según sea necesario. Una vez conociendo mejor la situación de la empresa, se van a especificar la misión, la visión y los valores, y mediante esto se determinará la estrategia empresarial. Y finalmente tras ello, se va a elaborar el Cuadro de Mando Integral, que se divide en cuatro perspectivas: las Finanzas, los Clientes, los Procesos y el Aprendizaje. Cada perspectiva se va a alienar para lograr el crecimiento y la rentabilidad que toda empresa requiere, sobre todo en sus inicios.

# ÍNDICE

Índice .....	1
1. Introducción .....	3
2. Aspectos clave.....	4
2.1. El sector de la cerveza.....	4
2.2. La empresa .....	6
2.3. ¿Por qué Cuadro de Mando Integral (CMI)? .....	8
2.4. Definición del equipo del proyecto del CMI.....	11
3. Información de la empresa.....	12
3.1. Análisis DAFO .....	13
3.1.1. Debilidades .....	13
3.1.2. Amenazas .....	14
3.1.3. Fortalezas.....	17
3.1.4. Oportunidades .....	18
3.1.5. Síntesis Análisis DAFO.....	19
3.2. Análisis CAME.....	21
3.2.1. Corregir .....	21
3.2.2. Afrontar .....	22
3.2.3. Mantener.....	22
3.2.4. Explotar .....	23
3.2.5. Síntesis Análisis CAME .....	24
3.3. Misión, Visión y Valores de la empresa .....	24
3.3.1. Misión.....	24
3.3.2. Valores de la empresa.....	25
3.3.3. Visión .....	25
3.3.4. Síntesis .....	26
4. Elaboración del Cuadro de Mando Integral .....	26
4.1. Determinación de objetivos y diseño de CMI.....	27

4.1.1. Perspectiva Financiera.....	27
4.1.2. Perspectiva del Cliente .....	28
4.1.3. Perspectiva de los Procesos .....	29
4.1.3.1.Actividades de apoyo.....	29
4.1.3.2.Operaciones.....	30
4.1.3.3.Marketing.....	30
4.1.4. Perspectiva de Aprendizaje.....	30
4.1.4.1.Gestión estratégica y alianzas.....	30
4.1.4.2.Cultura.....	31
4.1.4.3.Tecnolog.....	31
4.1.4.4.Formación .....	31
4.1.5. Cuadro de Mando Integral.....	32
4.2. Desarrollo del CMI .....	33
4.2.1. Perspectiva financiera.....	33
4.2.1.1.Síntesis de la perspectiva financiera .....	34
4.2.2. Perspectiva Cliente.....	34
4.2.2.1.Síntesis de la perspectiva de clientes .....	36
4.2.3. Perspectiva Procesos .....	37
4.2.3.1.Síntesis de la perspectiva de procesos.....	40
4.2.4. Perspectiva Aprendizaje .....	42
4.2.4.1.Síntesis de la perspectiva de Aprendizaje .....	46
5. Conclusiones .....	47
Bibliografía.....	49

# 1. INTRODUCCIÓN

A lo largo del trabajo se estudiará la elaboración y aplicación de un plan estratégico por medio de distintas técnicas vinculadas con el diseño del Cuadro de Mando Integral, a partir de ahora denominado CMI, a una empresa en formación, concretamente se trata de Skuld Hidromiel. Se dedica a la elaboración de un tipo de cerveza a base de miel, el hidromiel.

En primer lugar se realizará un análisis DAFO y CAME. Ambos análisis serán de gran utilidad para conocer mejor la situación de la empresa y poder aplicar las medidas correspondientes para su mejor desarrollo futuro. Se considera de gran importancia por la situación de cambio continuo del mercado. Por ello se necesitarán conocer a fondo los aspectos internos y externos de la empresa, tanto los puntos débiles como los fuertes. De este modo se va a poder diseñar un mejor plan estratégico de acción.

En concreto, en la empresa objeto de estudio, al estar aún en un proceso de formación, serán importantes los aspectos como la inexperiencia en el sector o la falta de recursos suficientes. Por ello será importante el aspecto de aprender y adquirir conocimientos relacionados con el mercado de la cerveza. Al tratarse de una pequeña empresa, resulta de mayor importancia el mercado local, que en concreto es Elda, situada en la provincia de Alicante. Además se va a tratar de organizar mejor los escasos recursos, para alcanzar la máxima eficiencia.

También va a ser necesario conocer la misión, los valores y la visión de la empresa. Que al estar en formación los aspectos en los que se van a enfocar será prioritariamente en el crecimiento y rentabilidad.

Y por último se llegará a la parte más importante, el CMI. Este método fue difundido por R.S. Kaplan y D. Norton en el año 1992.

Tiene cuatro perspectivas totalmente interdependientes: Aprendizaje, Procesos, Clientes y Financiera. Mediante ello se puede concretar qué objetivos se tiene y plasmarlos en cada perspectiva.

En primer lugar tiene en cuenta los aspectos internos, donde se halla la perspectiva de Aprendizaje, lo que crea valor, que son las personas y la tecnología. Tras ello se investigarán las mejores técnicas para el uso de los recursos anteriores, en la perspectiva de los Procesos, como puede ser la innovación o calidad. Después se entra en los

aspectos externos, donde está la perspectiva de los Clientes, en la que se investigará la mejor manera de situarse en el mercado. Y tras ello se concretarán unos beneficios financieros esperados en la perspectiva Financiera.

Finalmente se realizará su desarrollo y aplicación, además de unos determinados indicadores que nos informen si los objetivos están siendo correctamente cumplidos.

## **2. ASPECTOS CLAVE**

### **2.1. SECTOR DE LA CERVEZA**

En este apartado se analizará el sector de la cerveza sobre todo en el ámbito nacional español y brevemente en las cercanías de la provincia alicantina (el resto de la Comunidad Valenciana, Albacete y Murcia). Debido a que Skuld Hidromiel se encuentra en Alicante.

En primer lugar mencionar que se trata de un sector secundario. En este sector las empresas transforman la materia prima en un producto final o intermedio. En concreto se trata del sector industrial, que tuvo su auge a finales del siglo XVIII y a principios del XIX. En particular el sector de la cerveza creció fuertemente en el momento en que se descubrió que se podía conservar productos a bajas temperaturas. Previamente el producto se dañaba al no poderse conservar correctamente y por tanto sólo se podía consumir en determinadas épocas del año.

Según el “Informe socioeconómico del Sector de la cerveza en España 2013”, en la actualidad en España hay 6 grandes grupos cerveceros. Los 3 principales son: Mahou San miguel (con un 36,6% de la producción nacional en 2013), Heineken España S.A. (29,4%) y el Grupo Damm (25,0%). Y los otros 3 menores son: Hijos de Rivera S.A.U. (4,4%), Cervecera de Canarias S.A. (2,6%), La Zaragozana S.A. (1,8%). Por otro lado el resto de las empresas apenas producen el 0,2%. En 2013 se llegaron a producir 32,7 millones de hectolitros en España. Alcanzó un máximo a mediados del 2006 y ha ido disminuyendo levemente desde entonces. Ocupa la cuarta posición de producción en Europa y la décima a nivel mundial.

En el año 2013, este sector aportó 7.000 millones de euros en valor añadido a la economía Española, por la cadena de valor. Generó 257.000 puestos de trabajo. El valor de la cerveza en el mercado es de unos 14.600 millones de euros, lo que supone un 1,4% del PIB. El Estado ha ingresado mediante impuestos al consumo de cerveza 3.400

millones de euros. La cerveza constituye el 25% de la facturación de los establecimientos hosteleros y llega al 40% en los locales con menos de 10 empleados. El pedido de cerveza en un establecimiento aumentó un 12% y en el tercer trimestre aumentaron las ventas por primera vez en los últimos 5 años. Al año se consumieron 46,3 litros por persona, casi 1 litro por semana. La etapa del año en que más se consume cerveza son los meses entre Julio y Septiembre. Respecto a las exportaciones, se observa que han crecido los últimos años. Cabe destacar que mayoritariamente se dirige los mercados de Guinea Ecuatorial (con un 40,3% de las exportaciones en 2013), Portugal (10,7%) y Reino Unido (9,7%). Y por otro lado las importaciones han crecido más incluso, en los últimos años. Países como Francia (con un 51,7% de las importaciones en 2013), Países Bajos (22%) y Alemania (14,9%).

Respecto a la zona de Alicante y sus provincias cercanas podemos destacar que, en relación a otras zonas del país, es la segunda zona con mayores ventas de Cerveza. Tal y como muestra el siguiente cuadro, realizado con datos del 2013.

Zona	Cuota	Hectolitros
<b>Andalucía, sur de Extremadura, Ceuta y Melilla</b>	22,80%	7.207.449
<b>Levante, Albacete y Murcia</b>	20,20%	6.377.131
<b>Centro de la Península</b>	20%	6.310.960
<b>Noreste e Islas Baleares</b>	19,20%	6.065.420
<b>Norte de España y norte de Castilla y León</b>	6,70%	2.109.311
<b>Noroeste</b>	6,20%	1.973.087
<b>Islas Canarias</b>	4,80%	1.530.544
	100%	31.573.902
Fuente: Informe socioeconómico del Sector de la cerveza en España 2013		

Tabla 2.1

Por lo tanto, se puede concluir que este sector que pese a bajar levemente en los últimos años, se percibe nuevos síntomas de crecimiento. Por otro lado es un sector muy importante para economía como se ha podido ver. Y en la zona en la que se encuentra Skuld Hidromiel es una de las mejores de España por su alto índice de ventas en relación a las otras zonas.

## 2.2. LA EMPRESA

Al inicio del 2013, un grupo de amigos y estudiantes de ingeniería química comenzaron a intentar elaborar una cerveza a base de miel. Tras un año y medio de trabajo y dedicación a ello, compatibilizándolo con sus estudios, consiguieron definitivamente elaborar su producto. Elaboraron una cerveza con unas características diferentes, principalmente su sabor era más dulce. En ese momento fue cuando se decidió empezar a fabricar de una manera más sistemática.

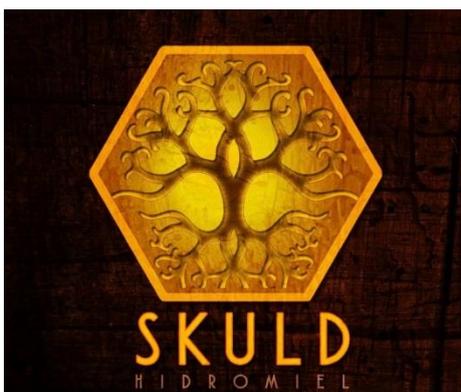


Figura 2.1

Inicialmente se formó con cuatro socios, de los cuales tres han permanecido. Cabe destacar que no tienen un sistema jerárquico, todos los socios tienen el mismo poder de decisión. Esto se debe a que principalmente realizaron todos unos aportes similares de capital, procedente de sus propios ahorros. El capital en cuestión fue utilizado para la compra del material necesario y las distintas materias primas, que con el tiempo han podido rentabilizarlo y conseguir los suficientes ingresos para poder continuar con la actividad.

Desde sus inicios se plantearon la idea de elaborar cerveza a base de miel, el hidromiel. Se consideró que se trataba de un mercado sin explotar lo suficiente, sobre todo en comparación con la cerveza artesanal. La idea era dirigirlo a un cliente principalmente joven y con edad para consumir bebidas alcohólicas. En la actualidad por falta de recursos suficientes solo han podido dirigirse al mercado local, concretamente la ciudad de Elda, situada en la provincia de Alicante.

Para comenzar se investigaron distintos métodos de elaboración. Se probaron distintas recetas a una escala muy reducida, tras ello se seleccionó una en concreto, la cual se ha ido personalizando. Se tuvieron que estudiar los aspectos relacionados con la salud. El

objetivo era evitar que su producto resultase tóxico. Para ello se investigaron distintos posibles efectos de pequeñas desviaciones en el proceso productivo, tales como si en el proceso de fermentación entrase aire o si no se desinfectase correctamente el equipo antes de la fermentación. Por otro lado cabe destacar que se utilizan únicamente productos ecológicos. Su proceso productivo dura alrededor de cuatro meses dado que el tiempo que tarda el proceso de fermentación y reposo del producto.

En cuanto a las características de la cerveza en cuestión, se destaca principalmente su sabor. Se considera relativamente semejante a la cerveza Weissbier. Diferenciándose en que tiene un toque más dulce causado por la miel, una menor cantidad de espuma y un mayor nivel de alcohol, un 6,5% en volumen.

La empresa ha evolucionado levemente desde sus inicios. Se considera importante consolidar mejor el proceso productivo, adaptando mejor su nave de producción y aumentando la capacidad del equipo. La producción hasta el momento se ha visto muy limitada por la capacidad productiva, y por ello las ventas no han podido crecer más.

En lo referente a las labores de cada miembro, cabe destacar que en líneas generales todos realizan tareas similares. Aún no se tiene una organización ni división clara de las distintas tareas ni áreas de la empresa. Se podría dividir en las siguientes áreas: compras, tesorería, diseño, producción, ventas e investigación.

Áreas	Labor	Implicados
Área de compras	Conseguir materias primas y los distintos materiales necesarios	Los 3
Área de tesorería	Se dedican a realizar las cuentas sencillas de ingresos y gastos. Se lleva a cabo al finalizar cada ciclo productivo, que dura cuatro meses	Juan Carlos Corbí
Área de diseño	Se dedican a lo relacionado con el aspecto de las botellas y sus etiquetas.	Empresa externa
Área de producción	Se dedican a la fabricación de la cerveza en cuestión. Que consiste en la transformación de las materias primeras, principalmente agua y miel, en el producto final. Además se utiliza material para la desinfección y también para provocar la precipitación de la levadura	Juan Carlos Corbí y Camilo Ascencio

<i>Áreas</i>	<i>Labor</i>	<i>Implicados</i>
<b>Área de ventas</b>	Se dedican a buscar posibles compradores. En sus inicios se lo vendían a amigos y conocidos, y progresivamente han empezado con bares de la zona	Los 3
<b>Área de investigación</b>		
• <b>Interna</b>	Llevan a cabo un estudio de cómo mejorar la densidad de la cerveza, la consistencia de la espuma y tratan aspectos también relacionados con el olor.	Los 3
• <b>Externa</b>	Se dedican a analizar la competencia. Actualmente se han localizado tres competidores directos en el mercado de la cerveza de miel, y se ha considerado que principalmente uno de ellos es bastante competitivo.	Los 3

Tabla 2.2

Y finalmente respecto a los socios componentes, son los siguientes:

<b>Socio</b>	<b>Formación</b>
<b>Camilo Ascencio</b>	Estudiante de Ingeniería Química en la Universidad de Alicante
<b>Juan Carlos Corbí</b>	Estudiante de Ingeniería Química en la Universidad de Alicante
<b>Iban Soriano</b>	Estudiante de Ingeniería Química en la Universidad Politécnica de Valencia

Tabla 2.3

### 2.3.¿POR QUÉ CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

Se realizará la aplicación del CMI por sus distintas utilidades y ventajas para la organización de la empresa. Además es de vital importancia en la empresa en cuestión

ya que su organización es muy escasa y carece totalmente de una planificación estratégica.

El CMI puede facilitar una mejor visión del camino que está siguiendo la empresa. Se enfoca en varias áreas. Comúnmente para ello las empresas suelen fijarse únicamente en los indicadores financieros. Y olvidan otras áreas de suma importancia en la organización, debido a que dichos indicativos son solo parte del área externa. Y cometer este error puede llevar a grandes desequilibrios y desviaciones tanto internas como externas.

Resulta importante poder medir con los indicadores bien seleccionados y diseñados. Ya que si algo no se puede medir, no se puede analizar y mucho menos corregir.

Además facilita una mejor perspectiva para poder diseñar y desarrollar las estrategias a medio y largo plazo. Debido a que engloba todas las áreas de la organización y permite coordinarlas para una mayor eficiencia.

Para la empresa Skuld Hidromiel el CMI le será ventajoso ante sus competidores y para su propio crecimiento y desarrollo. Le otorgará una visión más amplia del modo en que se encuentra. Debido a que tendrá la información de las características de cada perspectiva: Aprendizaje, Procesos, Clientes y Financiera.

Permite controlar mejor el desarrollo de la empresa. Debido a que tendrá los distintos indicadores de seguimiento de cada área. Con lo cual podrá prever las consecuencias en determinados casos de desequilibrios y por tanto le será útil para poder actuar, teniendo un mejor conocimiento de causa-efecto.

Para comprender su importancia se puede realizar una breve comparativa con el trabajo de un físico culturista. Comúnmente se suele realizar un análisis de la situación del culturista mediante su peso, su índice de grasa y sus medidas corporales, que serían los indicadores financieros. Pero esto podría ser un error, ya que quizá el culturista se encuentre en una muy mala salud por una mala alimentación o tenga problemas musculares por fallos en su entrenamiento. Lo cual le podría llevar a tener problemas a largo plazo y se vería obligado a abandonar la competición. La aplicación del CMI desde sus cuatro perspectivas le podría resultar muy útil para alcanzar sus objetivos a largo plazo, que sería ganar competiciones de físico culturismo. En la perspectiva del Aprendizaje podría estudiar e investigar un tipo de dietas sanas que le ayuden a ganar

más masa muscular y también a poder entrenarse con más energía. También podría aprender distintos tipos de entrenamientos que le ayuden a evitar lesiones. En la perspectiva de los Procesos podría aplicar los conocimientos anteriores y realizar una correcta alimentación y entrenamiento que le permita competir muchos años, sin tener problemas de salud. En la perspectiva de Clientes, podría analizar el tipo de competición es en la que desea participar. Y finalmente en la perspectiva de Resultados podría finalmente analizar su progreso físico y también a nivel competitivo. Por tanto se puede ver que se tiene una mayor visión de la situación en la que encuentra en cada perspectiva. Así podrá analizar qué fallos tiene y de este modo podrá corregirlos mejor y enfocarse en su objetivo final.

Una de sus mejores contribuciones a la organización es el hecho de poder coordinar cada área con el objetivo final y por tanto enfocarse mejor en poner en marcha los planes estratégicos a largo plazo.

Anteriormente ya se ha mencionado la falta de una clara organización de Skuld Hidromiel. Actualmente los tres socios se enfocan en la producción y sus respectivos procedimientos, aprovechando sus conocimientos relacionados con la ingeniería química. De este modo logran fabricar un buen producto que progresivamente va mejorando. Se encuentran investigando métodos para mejorar su capacidad productiva, debido a que actualmente es muy limitada. La empresa ve limitadas sus ventas por falta de una suficiente producción.

El CMI puede diseñarse para planificar y enfocar una estrategia que englobe todas las áreas de la empresa. Por tanto Skuld Hidromiel podrá comenzar a crear un plan estratégico en el que además su objetivo final sea el crecimiento y expansión.

Además se carecen de conocimientos empresariales y económicos suficientes. Por ello, el CMI le podrá ayudar a tener una mejor organización y que sobretodo le dé sentido a cada labor que realicen.

Para diseñar el CMI primeramente la empresa debe tener claro unos objetivos, para mediante ellos poder desarrollar la estrategia. Resulta por ello importante definir claramente qué elementos tiene la empresa tanto internos como externos que se puedan considerar favorables o negativos para su desarrollo.

Para ello es importante realizar un análisis DAFO, en el que se analizarán los aspectos internos como sus debilidades y fortalezas, y los aspectos externos como las amenazas y las oportunidades. Todo esto le ayudará a conocer cómo se encuentra realmente desde una mejor perspectiva. Y con ello tendrá que realizar un análisis CAME, en el que se analizarán las correspondientes actuaciones ante los aspectos internos corrigiendo las debilidades y manteniendo las fortalezas, y ante los aspectos externos afrontando las amenazas y explotando las oportunidades.

Además se deberá definir correctamente una misión, visión y unos valores a seguir. Estos elementos mencionados serán los que ayudarán a elaborar el CMI de un mejor modo.

En conclusión, actualmente los socios no se han planteado estos aspectos, siendo de vital importancia conocer donde se encuentra la empresa y hacia dónde se dirige.

#### **2.4. DEFINICIÓN DEL EQUIPO DEL PROYECTO DEL CMI**

Anteriormente ya se han mencionado a los tres socios de la empresa y sus actuales labores.

<b>Socio</b>	<b>Labor Actual</b>
<b>Camilo Ascencio</b>	Producción y ventas
<b>Juan Carlos Corbí</b>	Producción, ventas y tesorería
<b>Iban Soriano</b>	Ventas y publicidad

**Tabla 2.4**

Al tratarse de una empresa aún en formación y con tan solo tres socios, y los tres con una formación muy parecida, se puede definir una organización más flexible en la que los tres participen en las todas áreas en menor o mayor medida. Se pueden definir por tanto tres departamentos principales: el departamento financiero, el departamento de producción e investigación y el departamento de marketing.

El departamento financiero se encargará de llevar a cabo una mejor organización de la tesorería de la empresa. Analizando siempre las mejores opciones de inversión y posibles proyectos de la manera más económica. El encargado principal puede ser Juan Carlos Corbí.

El departamento de producción e investigación se encargará de llevar a cabo la fabricación del producto final y además de la investigación para la mejora de los procesos productivos. Puede además dedicarse a tareas vinculadas con la mejora de la calidad y de la productividad. El encargado principal puede ser Camilo Ascencio.

El departamento de marketing se encargará de todo lo relacionado con el modo en que se dirigirá al cliente final. Llevará a cabo las relaciones con los clientes, tanto individuales como con los distintos locales que puedan distribuir el producto. Por otro lado será importante dar a conocer el producto, mediante publicidad y además de la creación de cuentas en las redes sociales. El encargado principal puede ser Iban Soriano.



Tabla 2.5

### 3. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

En este apartado realizará un estudio en profundidad de la situación actual de la empresa mediante el análisis DAFO y con los resultados obtenidos se concretará una serie de acciones para actuar ante las distintas cuestiones que se consideren importantes mediante el análisis CAME.

Para la realización del análisis DAFO se realizará en primer lugar la investigación de los aspectos internos de la empresa, en concreto sus debilidades y sus fortalezas. Por otro lado se investigarán los aspectos externos de la empresa, en concreto las amenazas y las oportunidades.

Con los resultados obtenidos se llevará a cabo el análisis CAME. Se concretarán una serie de acciones. Se corregirán las debilidades y mantendrán las fortalezas, y por otro lado se afrontarán las amenazas y explotarán las oportunidades.

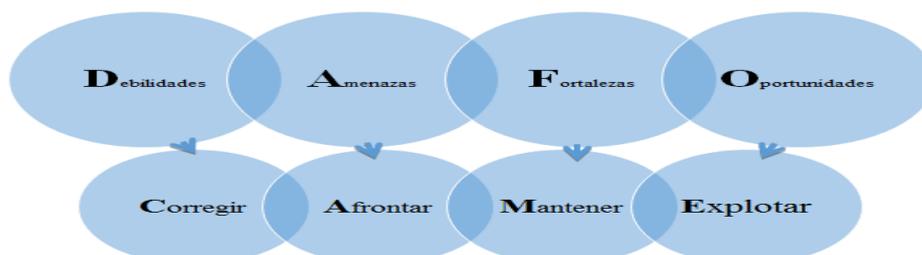


Figura 3.1

Anteriormente ya se ha mencionado la importancia en este apartado en concreto de Skuld Hidromiel por su falta de capacidad productiva y su reducida cartera de clientes. Y además por otro lado la carencia de conocimientos económicos y empresariales para poder desarrollar una correcta organización.

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

### **3.1. ANÁLISIS DAFO**

#### **3.1.1. Debilidades**

En este apartado como ya se ha mencionado anteriormente se analizarán mayormente los aspectos relacionados con la reducida capacidad productiva y su reducida cartera de clientes entre otros aspectos más. Para ello sus debilidades las dividiremos en cinco factores: una reducida capacidad productiva, un conocimiento limitado de la marca, unos conocimientos empresariales limitados, unos recursos disponibles limitados y unos costes excesivos.

- Reducida capacidad productiva. Actualmente la producción se limita a 600 litros cada ciclo productivo de 4 meses. Lo cual le limita a vender tan solo 113 botellas de 33cl de media por semana. Esto se debe a que poseen solo 10 máquinas fermentadoras con una capacidad de 60 litros cada una. Por otro lado la nave de producción tiene un tamaño limitado.
- Conocimiento limitado de la marca. El hecho de que no hayan podido tener una mejor capacidad productiva, les ha llevado a que no puedan dirigirse a la cantidad de clientes suficientes para que la empresa empiece a ser conocida. Como ya se ha mencionado, hasta el momento tan solo se han dirigido a amigos y conocidos, y han empezado a entablar relaciones con bares y otros establecimientos similares. Por otro lado, carecen de una presencia en los medios de comunicación. La publicidad vía online ha sido nula totalmente. No se han dado a conocer en este ámbito. Pero se puede decir nuevamente que es debido a la reducida capacidad productiva la que no les ha permitido abrirse más puntos del mercado.

- Conocimientos empresariales limitados. Desde el punto de vista de la formación académica, tienen buenos conocimientos vinculados la ingeniería química. Aunque por otro lado carecen de suficientes conocimientos empresariales y económicos. El punto importante, no es tan solo una falta de formación suficiente en este ámbito empresarial, sino sobre todo la falta de experiencia.
- Recursos disponibles limitados. Al tratarse de 3 socios que en su mayor tiempo se dedican a sus respectivos estudios, implica que sus ingresos y tiempo son limitados por el momento. Lo cual les ha llevado a la reducida capacidad productiva.
- Unos costes excesivos. Consecuencia a los puntos anteriores de capacidad reducida y falta de experiencia, sus costes de producción son altos por el momento. Como se puede observar a continuación. Saldría a 1,26€ por botella.

Materia	Cantidad	Medida	Precio	Medida	€ Total	€ Por botella de 33cl
Miel	100	kg	8,40 €	€/kg	840,00 €	0,47 €
Cristal botella	1800	botellas	0,50 €	€/botella	900,00 €	0,50 €
Chapas	1800	chapas	0,02 €	€/chapas	36,00 €	0,02 €
Levadura+Prods. Químicos	-	-	-	-	486,00 €	0,27 €
Agua	500	litros	- €	€/litro	0,00 €	0,00 €
					2.262,00 €	1,26 €

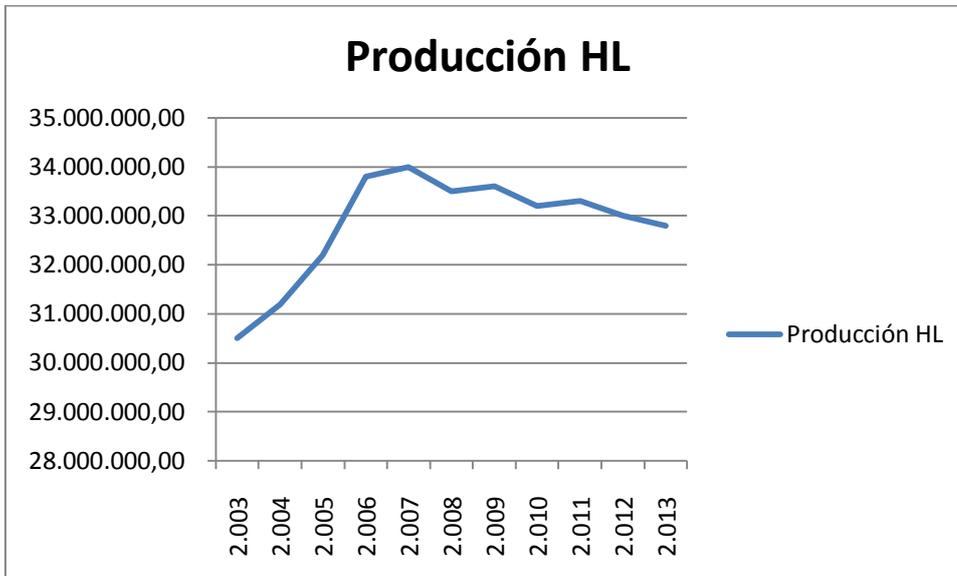
Tabla 3.1

### 3.1.2. Amenazas

En este punto como ya se ha mencionado anteriormente, cabe destacar la alta competitividad del sector de la cerveza y por otro lado existencia de un competidor directo fabricante de hidromiel. Este apartado lo dividiremos en dos secciones, las amenazas específicas del sector y las amenazas generales.

- Amenazas específicas del sector. Anteriormente ya se ha mencionado la alta competitividad en este sector, destacando la importancia de seis grandes empresas productoras. Dejando una parcela de la demanda muy reducida. Por otro lado la producción de cerveza desde el 2007 ha disminuido en España.

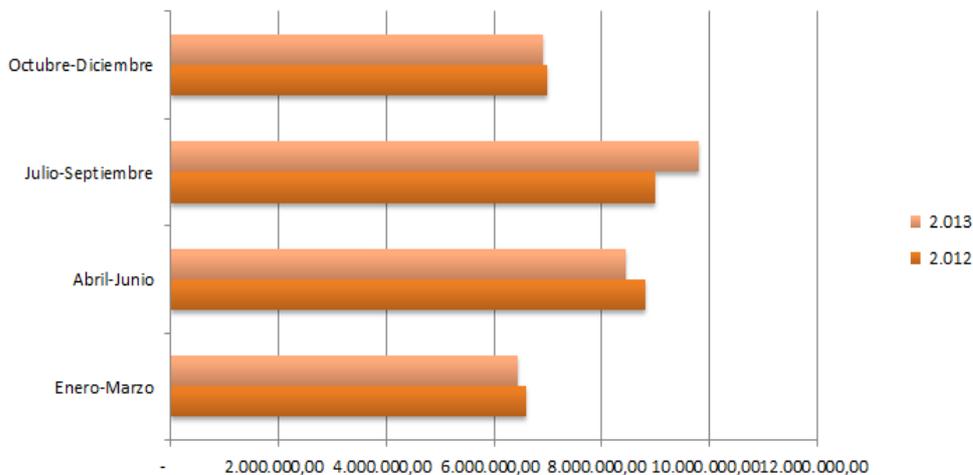
Aunque en los últimos años se ha visto un leve incremento, pero insuficiente como para permitir el acceso de nuevas empresas.



Gráfica 3.1

Fuente: Informe socioeconómico del Sector de la cerveza en España 2013

Cabe destacar el aspecto de que las ventas se determinan según la época del año. Ya que en las etapas de Enero a Marzo las ventas son muy reducidas.

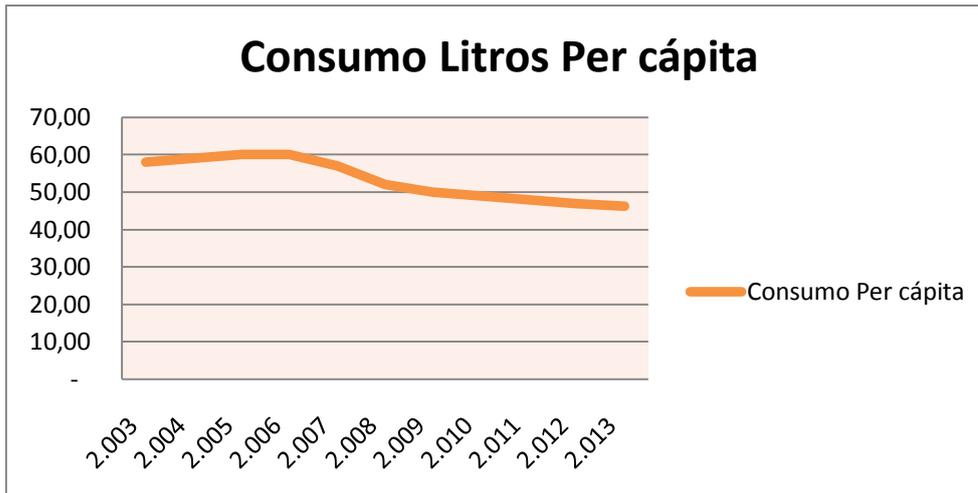


Gráfica 3.2

Fuente: Informe socioeconómico del Sector de la cerveza en España 2013

Se puede considerar además la amenaza de que la empresa únicamente vende con la botella de cristal, mientras que más del 50% de la demanda de cerveza es en lata o en barril.

Un problema que se ha visto también el estancamiento del sector, debido a que en los últimos años su consumo se ha visto levemente reducido.

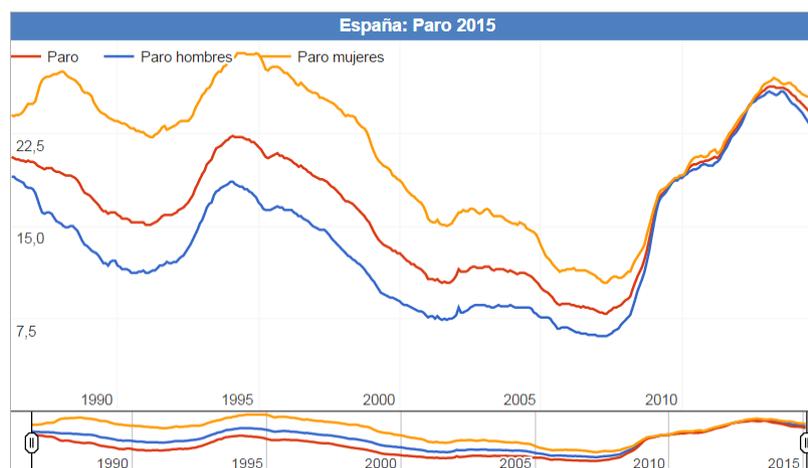


Gráfica 3.3

Fuente: Informe socioeconómico del Sector de la cerveza en España 2013

Por otro lado cabe destacar, que la empresa en cuestión competiría en concreto dentro del sector del hidromiel. Que puede resultar un sector aún desconocido y con ciertos riesgos. En concreto se han localizado por la zona dos competidores potenciales, de los cuales uno fabrica hidromiel relativamente de un modo eficiente.

- Amenazas generales. A nivel general las principales amenazas están vinculadas con la situación económica de España actualmente, que como se sabe ha pasado por una crisis económica. La situación ha provocado grandes pérdidas en las empresas, que se han visto obligadas a reducir su personal.



Gráfica 3.4

Fuente: <http://www.datosmacro.com>

El poder adquisitivo de la población se ha visto muy reducido. Tal como se puede observar en la siguiente tabla la renta per cápita.

Año	Renta per cápita	Evolución porcentual anual
2014	22.780€	1,2%
2013	22.518€	-0,2%
2012	22.562€	-1,9%
2011	23.005€	-0,9%
2010	23.214€	-0,2%
2009	23.271€	-4,1%
2008	24.274€	1,6%

Fuente: <http://www.datosmacro.com>

Tabla 3.2

Tanto por estas razones a nivel generales la situación económica actual se puede considerar como una grave amenaza.

### 3.1.3. Fortalezas

En este punto se analizarán los aspectos internos de la empresa que se consideren favorables. Se puede destacar principalmente la formación académica de todos los socios vinculada a la ingeniería química. Y por otro lado cabe destacar que el producto ofrecido puede considerarse de calidad y además ecológico. Por tanto las fortalezas se dividirán en cuatro factores: Alto conocimiento de química, buena calidad del producto, buena actitud emprendedora y recursos disponibles.

- Alto conocimiento de química. Como anteriormente se menciona, los tres socios son estudiantes de ingeniería química. Cada uno de ellos se encuentran finalizando este año su carrera. Además están realizando su proyecto de fin de carrera sobre la elaboración de la cerveza en cuestión. Sus conocimientos de ingeniería química les aporta bastante en su proceso productivo. Su preparación para el desarrollo de distintos procesos químicos es totalmente notable. De este modo pueden contrarrestar sus conocimientos y experiencia limitada.
- Buena calidad del producto. Como anteriormente se menciona, los tres socios tienen altos conocimientos de ingeniería química, lo cual les permite fabricar un producto de buena calidad y en mejora continua. Por otro lado

utilizan productos ecológicos y llevan a cabo los distintos procedimientos para que su producto se pueda considerar también ecológico, por aspectos como el respeto por el medioambiente, uso eficiente de las energías, botellas reciclables y no utilizan productos químicos nocivos, entre otros.

- Buena actitud emprendedora. En este punto cabe destacar la alta motivación de los socios, su objetivo es hacer que la empresa crezca y que se pueda desarrollar lo mejor posible. Son personas jóvenes y con actitud emprendedora. Por otro lado muestra de ello caben valorar dos aspectos. Uno, el hecho de haber sido capaces de vender botellas de 33cl a 2€, un precio bastante elevado, sacando grandes beneficios. Y dos, su actitud receptiva para favorecer información para la realización del CMI. Además continuamente están realizando investigaciones y estudios para mejora de su producto y del proceso productivo. Cabe por tanto destacar su actitud proactiva. Por tanto este último punto se puede considerar una de sus mayores fortalezas.
- Recursos disponibles. En este aspecto ya se ha mencionado que carece de recursos suficientes. Pero por otro lado se puede definir como un pequeño punto favorable en el ámbito interno, es el hecho de que la nave de la que disponen les sale gratuita. Esto se debe a que un familiar de uno de los socios posee una empresa y les ha cedido una parte para su fabricación. Esto además implica que no pagan otros elementos como la energía.

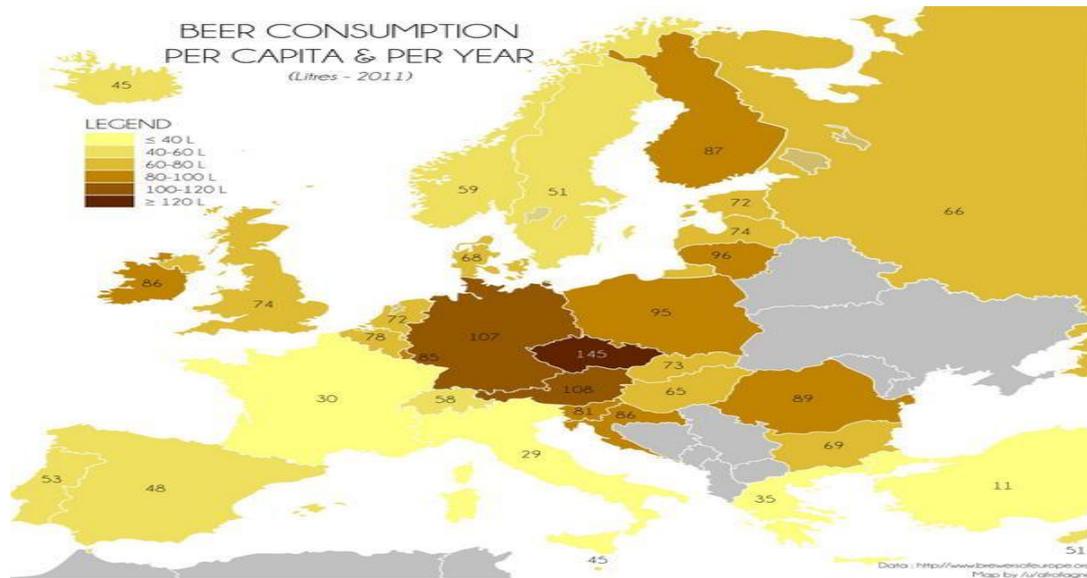
Al tratarse de una pequeña empresa aún en formación, los distintos puntos débiles, antes mencionados, hacen que sus fortalezas sean inferiores.

#### **3.1.4. Oportunidades**

A continuación analizaremos las posibles circunstancias favorables del entorno. En concreto se destacarán aspectos relacionados con el sector de la cerveza.

Por un lado cabe destacar el hecho de que al pertenecer a la Unión Europea se puede considerar que existe relativa facilidad para abrirse a determinados mercados europeos que puedan resultar atractivos. En España, según datos del “Informe socioeconómico del Sector de la cerveza en España 2013”, de media cada persona consume 46,3 litros, cifra que se sitúa por debajo de la media de la Unión Europea que es de 65 litros. Por tanto se considera como una oportunidad la posibilidad de exportar en ciertos países. En concreto destacan República Checa, Austria y Alemania. Tal y como se puede

observar en la imagen de a continuación. España no destaca precisamente por su alto consumo.



Fuente: <http://financialred.com>

Figura 3.2

Por otro lado, como ya se ha mencionado previamente, si nos fijamos en el mercado español, precisamente la zona en la que sitúa la empresa, es una de las zonas de mayor consumo de cerveza en España. Concretamente se incluyen las zonas de la Comunidad Valenciana, Murcia y Albacete. Y en primer lugar se puede destacar la zona de Andalucía.

Por otro lado, se podría considerar un aspecto positivo el hecho de que el Grupo Damm, Heineken y otras microcerveceras se localizan en la Comunidad Valenciana. Esto se puede deberse a determinadas ventajas de situarse en esta zona.

Finalmente cabe destacar el hecho de que España es un país en el que el sector de los servicios, concretamente el del turismo es muy importante y genera importantes ingresos. Y este punto favorece grandemente el comercio de la cerveza en la hostelería.

### 3.1.5. Síntesis del DAFO

A modo de conclusión del análisis DAFO, se realizará siguiente cuadro con la información obtenida.

<b>Resultados del DAFO</b>	
<b>Debilidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducida capacidad productiva. Actualmente se encuentra en unos 600 litros cada 4 meses.</li> <li>• Conocimiento limitado de la marca. Falta de presencia en internet.</li> <li>• Conocimientos empresariales limitados.</li> <li>• Recursos disponibles limitados.</li> <li>• Costes excesivos.</li> </ul>
<b>Amenazas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gran competitividad en el sector, actualmente dominado por grandes empresas.</li> <li>• Caída de la producción de cerveza en España desde 2007.</li> <li>• Excesivos cambios en la demanda según las etapas del año.</li> <li>• Estancamiento del sector.</li> <li>• Sector hidromiel desconocido y posibles riesgos.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Alta tasa de paro.</li> <li>• Pérdida de poder adquisitivo de la población</li> </ul>
<b>Fortalezas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto conocimiento de química</li> <li>• Buena calidad del producto.</li> <li>• Buena actitud emprendedora.</li> <li>• Recursos disponibles. Nave productiva gratuita.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenecer a la Unión Europea. Relativa facilidad para exportar.</li> <li>• Otros países europeos con alto consumo de cerveza.</li> <li>• Zona de Alicante y sus proximidades es de las que más consumen cerveza en España.</li> <li>• Alta importancia del sector de servicios y en consecuencia el sector de la cerveza sale beneficiado.</li> </ul>

**Tabla 3.3**

## 3.2. ANÁLISIS CAME

### 3.2.1. Corregir

Como ya se ha mencionado, las debilidades de la empresa se pueden dividir en cinco factores. Se pueden definir una serie de acciones para corregir cada debilidad.

- Reducida capacidad productiva. En la actualidad ya se están llevando a cabo una serie de investigaciones para mejorar los procesos productivos y de este modo poder aumentar su producción. Por otra parte se han planteado la compra de otro fermentador, con el cual podrán alcanzar la producción de 1000 litros por cada ciclo productivo. Otra solución posible es la de dividir los ciclos productivos. Consistiría que en lugar de elaborar toda la producción en un solo ciclo, fragmentarla en lotes menores y cada lote fabricarlo cada uno en un determinado plazo. De este modo se podría conseguir que en vez de tener que esperar los cuatro meses de producción, en caso de haberlos podido vender en inmediato, podría disponer de otro lote en menos tiempo. Así podría controlar mejor la cantidad de inventarios y no depender tanto de cada ciclo productivo, y así poder satisfacer la demanda más rápido. Siempre y cuando haya tenido cierto stock de productos.
- Conocimiento limitado de la marca. En este punto se podría analizar la creación de una web propia, o incluso por el momento crear una cuenta oficial en alguna red como podría ser Facebook o Instagram. Se podrían realizar determinados tipos de promociones y aspectos similares para dar a conocer la marca. Además se podrían difundir pequeños videos publicitarios de manera gratuita. Por otro lado podría realizar o participar en algún tipo de actividad o evento que diese a conocer su marca.
- Conocimientos empresariales limitados. En este aspecto lo único que cabe es lograr por cuenta propia un aprendizaje que les ayude a poder desempeñar mejor la labor de dirigir su empresa. También podría consultar a determinadas asesorías. En este punto es importante también buscar aprender lo máximo de la experiencia.
- Recursos disponibles limitados. En este aspecto posiblemente la mejor opción sea aprovechar al máximo cada ingreso que se obtenga de las ventas. Y por otro lado siempre enfocarse en mejorar la productividad.

- Costes excesivos. En la actualidad los costes se han incrementado por el hecho de comprar una miel de mejor calidad y ecológica. Se podría considerar si esto está bien valorado por el cliente. Aun así se han iniciado una serie de progresos en este aspecto al intentar comprar la miel ecológica directamente al fabricante, de este modo se podrían ahorrar la mitad del coste de miel. Por otro lado al incrementar la producción se podrían empezar relaciones a largo plazo con determinados proveedores.

### **3.2.2. Afrontar**

A continuación se determinarán una serie de acciones para hacer frente a las distintas amenazas anteriormente mencionadas. Entre las que dividían en dos factores: Amenazas específicas del sector y las amenazas generales.

- Amenazas específicas del sector. En líneas generales se puede observar que existe una alta competitividad en el sector y que por otro lado ha sufrido un cierto estancamiento. Ante estas situaciones lo que puede realizar es distinguirse de sus competidores, mediante estrategias de diferenciación e innovación continua. Para que por un lado puedan llegar a determinados puntos del mercado que no están siendo explotados y por otro lado no quedarse por detrás tecnológicamente.
- Amenazas generales. La situación económica del país no aporta grandes esperanzas, al menos a corto plazo. En este aspecto se deben generar ciertas políticas vinculadas endeudarse de una manera restringida y actuar con cautela antes de cada paso, mediante continuos estudios de mercado. Por otro lado puede analizarse la opción de internacionalizarse, aunque a corto plazo la empresa aún carecería de los recursos suficientes.

### **3.2.3. Mantener**

En este punto se analiza la importancia de conservar ciertas fortalezas de la empresa. En concreto de dividían en cuatro factores.

- Alto conocimiento de química. Para mantener esta fortaleza será de gran importancia lograr un continuo aprendizaje y no dejar de realizar investigaciones ni estudios del tema, sobre todo relacionados con el producto en cuestión.

- Buena calidad del producto. Al igual que el punto anterior, será necesario invertir en un continuo progreso del conocimiento para poder mejorar la calidad del producto.
- Buena actitud emprendedora. Importante mantenerla pese a determinadas circunstancias que puedan surgir. Se puede crear una cultura dentro de la empresa de continuo esfuerzo para la conseguir determinadas metas que motiven a los socios.
- Recursos disponibles. Es quizá una fortaleza que no se pueda mantener en caso de que la producción crezca mucho más y por tanto tener que cambiar de nave. Pero se pueden realizar pequeñas reservas para cuando tenga que llevarse a cabo el cambio de nave no resulte un gran problema económico.

#### **3.2.4. Explotar**

Por otra parte se han de determinar una serie de acciones para aprovechar las oportunidades del entorno. Por un lado destaca la posibilidad de exportar dentro de la Unión Europea a determinados países como República Checa, Austria y Alemania por su alto índice de consumo de cerveza per cápita. Y por otro lado destaca que la zona de Alicante, y las provincias cercanas, es una de las que más consumen cerveza en España.

Por tanto para aprovechar estas oportunidades antes hay que poder aumentar la capacidad productiva, para poder satisfacer a mayor demanda. Como ya se ha mencionado anteriormente se están llevando a cabo esfuerzos para lograr una mayor producción, mediante la compra de otro fermentador y la mejora de la productividad. Por otro lado se pueden llevar a cabo determinadas acciones de publicidad para dar a conocer más el producto, y así aprovechar esos pequeños vacíos en la demanda que se pudiesen quedar sin satisfacer por las grandes empresas.

Todas estas series de acciones planteadas podrán ser llevadas a cabo, pero teniendo en cuenta los reducidos recursos de los que dispone. Al estar aún en formación tendrá ciertas dificultades para realizar estrategias de internacionalización, pero pese a ello, desde sus inicios puede mantener una idea de satisfacer a un mercado más amplio y no limitarse, mediante esfuerzos de continuo crecimiento.

### 3.2.5. Síntesis del CAME

A modo de conclusión del análisis CAME, se realizará siguiente cuadro con la serie de acciones planteadas, vinculando los respectivos puntos correspondientes al análisis DAFO:

<b>Resultados del CAME</b>	
Corregir	<ul style="list-style-type: none"><li>• Políticas de inversión para incrementar la producción y la productividad.</li><li>• Publicidad y presencia online.</li><li>• Aprendizaje continuo.</li><li>• Aprovechar cada ingreso de las ventas.</li><li>• Relaciones a largo plazo con proveedores.</li></ul>
Afrontar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Diferenciación</li><li>• Innovación.</li></ul>
	<ul style="list-style-type: none"><li>• No endeudarse excesivamente.</li></ul>
Mantener	<ul style="list-style-type: none"><li>• Renovar conocimientos.</li><li>• Cultura de esfuerzo para conseguir objetivos grandes.</li><li>• Reservas voluntarias.</li></ul>
Explotar	<ul style="list-style-type: none"><li>• Exportación a la UE</li><li>• Explotar mercado de Alicante.</li></ul>

Tabla 3.4

## 3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA

### 3.3.1. Misión

Respecto a la misión como tal, Skuld Hidromiel, la define del siguiente modo:

*“Consolidar la empresa en el mercado local”*

Bajo los criterios de definición de la misión como tal, se puede considerar que se podría realizar de un modo distinto. La misión en concreto es la razón de ser de la empresa y por lo cual debe tener en cuenta los tres aspectos siguientes: cómo contribuye a la sociedad, sus límites y enfoques, y por último cómo va a competir.

En la empresa en concreto, su contribución a la sociedad es la producción de cerveza. Sus límites y enfoques son el tipo de cerveza en cuestión, concretamente el hidromiel. Y finalmente va a competir en busca de una calidad que le diferencie al menor coste.

Con lo anterior, se podría definir la misión del siguiente modo:

*“Proporcionar una bebida refrescante para disfrutar en compañía, descantado por su sabor dulce. En busca de una diferenciación que le permita obtener una alta rentabilidad y lograr un máximo crecimiento, con la apuesta de una continua innovación.”*

### **3.3.2. Valores de la empresa**

En cuanto a los valores de la empresa cabe destacar principalmente la ética con la que se ha pretendido formar la empresa. Por se han identificado las distintas características de los miembros en relación al modo en que han desempeñado la actividad empresarial. Los valores son los cuatro siguientes:

- Ilusión: Es el principal aspecto a considerar, dado que sus integrantes son jóvenes y con un alto grado de entusiasmo por hacer crecer su empresa.
- Trabajo y perseverancia: Ante todo, saben que no va a ser nada fácil y que además se trata de un sector difícil, por tanto tienen una mentalidad de esfuerzo continuo.
- Colectivo: Saben que cada miembro es fundamental, y por ello fomentan un continuo trabajo en equipo para crecer juntos.
- Respeto a la sociedad y ser diferentes: Se busca generar una cultura interna de consciencia con el entorno de no mercado.

### **3.3.3. Visión**

En este aspecto, se puede relacionar con la misión que tenía definida Skuld Hidromiel. Que como ya se ha citado, mencionaba que deseaba afianzarse en el mercado local. Esto puede representar una visión junto a otros aspectos. Por tanto se podrá definir la visión en las siguientes cuestiones:

- Ser líder en el mercado local: Todavía tiene poca relevancia en su entorno local, por ello busca a medio plazo comenzar a liderar.
- Expansión continua: Únicamente se haya en la ciudad de Elda, por tanto se desea incrementar su crecimiento.

- Crear un gran valor para el cliente

Como se puede observar, la visión puede resultar menor que las de las conocidas grandes empresas. Esto se debe a que a día de hoy es prioritario el crecimiento, al tratarse de una empresa aún en formación.

### 3.3.4. Síntesis

A modo de síntesis se puede unificar los anteriores puntos en la siguiente tabla:

<b>Misión</b>	<i>“Proporcionar una bebida refrescante para disfrutar en compañía, descartado por su sabor dulce. En busca de una diferenciación que le permita obtener una alta rentabilidad y lograr un máximo crecimiento, con la apuesta de una continua innovación”.</i>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ilusión</li> <li>❖ Trabajo y perseverancia</li> <li>❖ Colectivo</li> <li>❖ Respeto a la sociedad y ser diferentes</li> </ul>
<b>Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>❖ Ser líder en el mercado local</li> <li>❖ Expansión continua</li> <li>❖ Crear un gran valor para el cliente</li> </ul>

Tabla 3.5

## 4. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con los datos de los apartados anteriores, se realizará la elaboración definitivamente del CMI. Se van a tener en cuenta, los aspectos vinculados tanto con los análisis DAFO y CAME como los vinculados con el sector de la cerveza y de la situación de empresa. Debido a que en los análisis se ha obtenido una información de suma importancia y se han marcado orientativamente una serie de pasos, tales como principalmente la mejora de la capacidad productiva.

Por un lado se va a realizar la determinación de los objetivos de cada perspectiva del CMI. Y por otro lado se va a realizar el desarrollo de cada perspectiva y se van a determinar una serie de indicadores para poder medir el correcto desempeño.

Por tanto, teniendo en cuenta estos aspectos y que por otra parte además aún se encuentra en formación, la empresa va a fijar una serie de objetivos estratégicos van a estar vinculados concretamente con la consecución de:

- Rentabilidad → que se relaciona sobre todo con:
  - Reducción de los costes variables
- Crecimiento → que se relaciona sobre todo con:
  - Incremento de la capacidad productiva
  - Incremento de la cartera de clientes

#### **4.1. DETERMINACIÓN DE OBJETIVOS Y DISEÑO DEL CMI**

A continuación se van a marcar detalladamente los distintos objetivos de cada perspectiva del CMI. La idea es poder tener una mejor orientación hacia donde se pretende llegar. Las correspondientes perspectivas son las siguientes: Financiera, Clientes, Procesos y Aprendizaje.

##### **4.1.1. Perspectiva Financiera**

En este apartado se determinarán concretamente los objetivos vinculados con los resultados financieros. Como ya se ha mencionado anteriormente, en general las empresas suelen fijarse únicamente en esta perspectiva y olvidan las otras, que también tienen importancia. La razón por la cual se fijan normalmente en los indicadores financieros se debe principalmente a la facilidad que hay para medir y obtener un buen conocimiento de la situación de la empresa con ellos.

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos anteriormente planteados, en la perspectiva financiera se van a determinar los siguientes objetivos específicos: La eficiencia en costes y el incremento de la cifra de ventas.

En cuanto a la eficiencia en costes el objetivo viene vinculado con la mejora de la rentabilidad de la empresa. Debido a que como se ha podido analizar en el análisis DAFO, los costes variables actualmente son bastante elevados. Por tanto se van a realizar distintas actividades enfocadas principalmente en reducir los costes variables.

En cuanto al incremento de la cifra de ventas como antes de ha mencionado debido a la falta de capacidad productiva y por la reducida cartera de clientes, la empresa tiene que empezar una estrategia de crecimiento. Con ello en la perspectiva financiera se va a

tener en cuenta este aspecto con el crecimiento de la cifra de ventas. Debido a que actualmente se venden únicamente 1800 botellas de 33cl a 1,90€ cada una, en cada ciclo productivo de cuatro meses.

#### 4.1.2. Clientes

Siguiendo con la determinación de los objetivos de las perspectivas del CMI, el siguiente apartado nos enfocaremos con los clientes. Consiste en determinar el modo en que nos vamos a situar en el mercado.

Siguiendo en la línea de las estrategias de **crecimiento**, se van determinar los siguientes objetivos en Clientes, vinculados a crear además una **diferenciación**, con: Incremento de la cuota de mercado, Mayor conocimiento de la marca, Fidelización, Expansión, Imagen y reputación.

En cuanto al incremento de la cuota de mercado la idea de los socios es lograr afianzarse más en la ciudad local de Elda. Por tanto, para ello las metas a seguir con lograr una mayor presencia y popularidad en la zona. Por otra parte hay que tener en cuenta que se encuentra cerca de ciudades con playa, como Alicante. Por tanto, se podría ver como una oportunidad entrar en aquellos mercados, ya que la demanda de cerveza en verano se incrementa notoriamente.

En cuanto al mayor conocimiento de la marca (popularidad) como ya se ha mencionado, el índice de popularidad de la marca está por los suelos. Por tanto se deberán llevar a cabo distintas políticas para darse a conocer.

En cuanto a la fidelización actualmente la cartera de clientes es reducida, pero la idea es lograr que los clientes más fieles obtengan mayores ventajas y se les pueda ofrecer un valor.

En cuanto a la imagen y reputación la idea crear una imagen de que forman parte de la cultura y del entorno social de Elda. Crear una imagen de que la mejor cerveza hidromiel se fabrica en Elda, y este modo los ciudadanos busquen consumir la cerveza por una sensación de pertenencia a unos mismos orígenes culturales. Y finalmente de este modo se logre una mejor diferenciación con el resto de sus competidores que vienen de fuera.

### 4.1.3. Procesos

En este apartado se van a tener muy en cuenta los anteriores, debido que en esta perspectiva se va a determinar el modo en que se va a trabajar para lograr los anteriores objetivos.

Cabe destacar su alta vinculación con la cadena de valor, ya que marca las distintas técnicas a realizar en la actividad empresarial. Se puede dividir en tres partes, las actividades de apoyo, las actividades primarias y el margen final.



Fuente: <http://www.webyempresas.com>

Figura 4.1

Para una mejor determinación de los objetivos, se han de marcar las distintas actividades de la cadena de valor con mayor importancia para la empresa en cuestión.

#### 4.1.3.1. Actividades de apoyo

En este apartado se va a resaltar las siguientes actividades y sus respectivos objetivos:

- Infraestructura  
Mejora de los mecanismos organizacionales → Empezar a llevar a cabo distintos programas para que la gestión empresarial pueda ser más eficiente.
- Desarrollo tecnológico  
Investigación de nuevos sistemas productivos
- Aprovisionamiento  
Análisis de los proveedores → como ya se ha mencionado los costes variables son altos y podrían reducirse con un mejor estudio de la oferta.

En cuanto a las actividades primarias, en este apartado se va a resaltar las siguientes actividades y sus respectivos objetivos

#### *4.1.3.2. Operaciones*

Gestión de los costes → para la fabricación se ha analizar correctamente la clase de costes que se han de evitar o reducir

Gestión de los tiempos de producción → se ha determinado que el tiempo de producción ronda los cuatro meses, lo cual se podría analizar distintos métodos para reducirlo.

Calidad → para lograr una buena reputación se han de llevar a cabo distintas actividades de la mejor manera orientadas a alcanzar un máximo de calidad.

Capacidad → como ya se ha mencionado los principales aspectos a tener en cuenta es la reducida capacidad. Por tanto se han de llevar actividades para lograr incrementarla.

#### *4.1.3.3. Marketing*

Desarrollo de las redes sociales → La idea es dar a conocer la marca, mediante concretamente Facebook e Instagram, de la mejor manera.

Investigación de mercados → para un mejor conocimiento del cliente final se han de llevar a cabo distintos procedimientos de estudio del consumidor.

### **4.1.4. Perspectiva de Aprendizaje**

Esta perspectiva se considera de suma importancia ya que es el origen del modo en que se va a actuar para seguir la estrategia. Comúnmente se divide en cuatro apartados: Gestión estratégica y Alianzas, Cultura, Tecnología y Formación. En cada apartado se van a marcar una serie de objetivos orientados al crecimiento y rentabilidad.

#### *4.1.4.1. Gestión estratégica y Alianzas*

Los objetivos en este apartado van a ser:

Relaciones con proveedores → Se puede iniciar una política para lograr una mejor posición con los suministros necesarios. Como ya se ha mencionado anteriormente, en la actualidad se carece de ninguna relación.

Relaciones con establecimientos → La idea es que puedan iniciar vinculaciones con establecimientos como restaurantes y bares. Ya que es uno de los sitios donde se consume un alto grado de cerveza.

Coordinación interna → Al tratarse de una empresa aún en formación, no ha constituido una organización clara y precisa internamente.

Ingeniería en procesos → Como ya se ha mencionado es de suma importancia conseguir mejorar los sistemas productivos, por tanto se va orientar de su mejora continua.

#### *4.1.4.2. Cultura*

Los objetivos en este apartado van a ser:

Motivación → La idea es crear una mentalidad en la empresa de querer alcanzar metas mediante un continuo esfuerzo y trabajo.

Personal satisfecho → Ante todo el personal, los socios, ha de estar contento con sus respectivas labores.

Alineación de objetivos → En vinculación con los anteriores objetivos, ha de tenerse en cuenta que los objetivos individuales tengan relación con los objetivos empresariales.

#### *4.1.4.3. Tecnología*

Los objetivos en este apartado van a ser:

Presencia on-line → Concretamente se van a crear distintas cuentas en las redes sociales para dar a conocer el producto.

Mecanismos de control de calidad → La idea es poder alcanzar una alta calidad en el producto a fin de poder diferenciarse.

#### *4.1.4.4. Formación*

Los objetivos en este apartado van a ser:

Formación continua → La idea es que los socios mejoren sus conocimientos. Se está planteando la idea de realizar un máster de ingeniería industrial al terminar la carrera de ingeniería química.

Formación empresarial → Va a ser necesario adquirir conocimientos vinculados con la economía y la empresa, para poder desarrollar mejor la actividad.

#### 4.1.5. Cuadro de Mando Integral

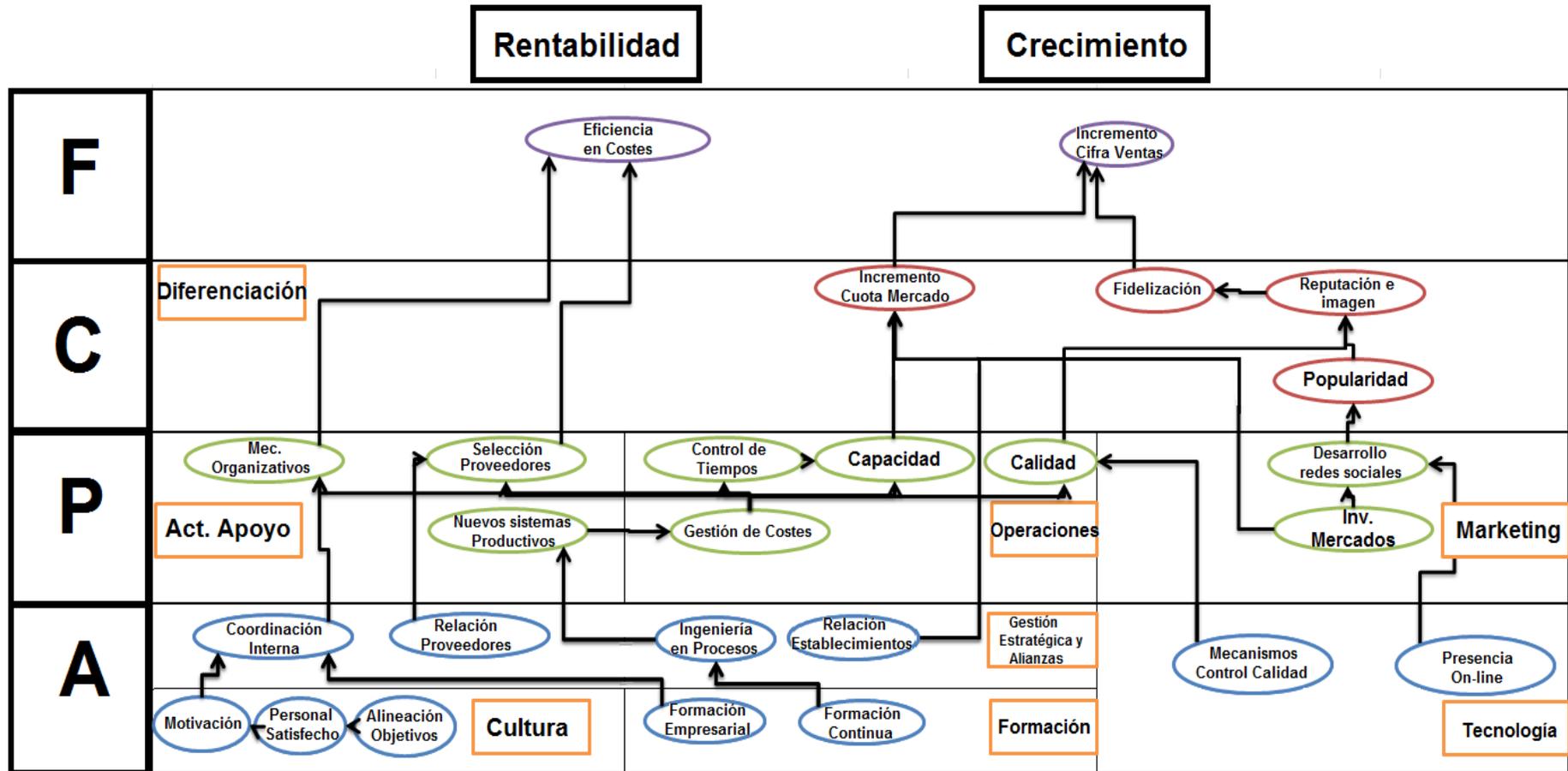


Figura 4.2

## 4.2. DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

En este apartado se van a desarrollar cada uno de los objetivos de cada perspectiva y de va determinar su correspondiente indicador para su control.

### 4.2.1. Perspectiva financiera

En este apartado puede estar encargado principalmente Juan Carlos Corbí, como responsable de las finanzas.

#### 1.- Objetivo eficiencia en costes

Como ya se ha mencionado hay problemas en este aspecto, en concreto los costes variables elevados son: la miel, el cristal de botella y los productos químicos necesarios.

En cuanto a la miel en este aspecto como antes se ha explicado sale a 8,40 €/Kg, siendo unos 0,47€ por botella. Lo cual se puede considerar demasiado elevado, ya que además se trata de una materia prima totalmente necesaria. Cabe destacar que se debe a que es una miel ecológica especial, pero como se ha podido ver, resulta un coste excesivo. El objetivo es poder reducir los costes un 53%, por lo cual en cuanto a la miel el coste por kg debería bajar a costar 0,22€ por botella.

En cuanto al cristal de botella como ya se ha analizado, el coste por botella sale a 0,50€. Lo cual hace que sea el mayor de los costes variables por cada botella de 33 cl. Como ya se ha dicho el objetivo es poder reducir los costes un 53%, por lo cual en cuanto al cristal de botella el coste por de la botella debería bajar a costar 0,24 €.

En cuanto a los productos químicos los productos químicos son otro factor a tener en cuenta, ya que forma parte importante de los costes por botella de 33 cl. Siendo unos 0,27€ por cada botella. Como ya se ha dicho el objetivo es poder reducir los costes un 53%, por lo cual en cuanto a los productos químicos el coste por de la botella debería bajar a costar 0,13 €.

Con esto, se podría bajar el coste de cada botella de 1,26 € a 0,60 €, por tanto el indicador va a ser este, la reducción del coste por botella de 33 cl. La iniciativa para llevar a cabo estas reducciones son las que van venir en las siguientes perspectivas, cabe destacar principalmente la mejora de las relaciones con los proveedores.

## 2.- Objetivo incremento de la cifra de ventas

La causa de la poca cifra de ventas se debe a dos razones principales anteriormente mencionadas.

Cabe destacar la reducida capacidad productiva. Como ya se ha mencionado, solo puede producir 600 litros de cerveza por cada ciclo de 4 meses. Lo cual le limita bastante el crecimiento. Por tanto para ello se van comprar nuevos fermentadores y por otro lado se va trabajar por aumentar la productividad, como se explicará en las siguientes perspectivas. Los indicadores van a ser el incremento de la capacidad total de producción, y el objetivo va a ser el incremento del 70% de la capacidad, para poder llegar a los 1000 litros.

Por otro lado destaca la reducida cartera de clientes. Como se ha mencionado, actualmente los clientes son únicamente conocidos y amigos. Por tanto la idea incrementar los clientes en la misma línea que se incrementa la capacidad productiva, en un 70%. Con distintos métodos que se explicarán en las siguientes perspectivas.

### 4.2.1.1. Síntesis de la perspectiva financiera

Objetivo	Meta	Iniciativa	Indicador	Responsable
Eficiencia en costes	Reducción del coste por botella un 53%	Reducir coste de miel, botellas y productos químicos	Coste total variable	Juan Carlos Corbí
Incremento cifra de ventas	Incremento un 70% de las ventas	Incremento de la capacidad y de la cartera de clientes	Ingresos totales de ventas	Juan Carlos Corbí

Tabla 4.1

### 4.2.2. Perspectiva de Clientes

Los objetivos a seguir para mejorar la posición en el mercado son los siguientes, en este apartado puede estar encargado principalmente Iban Soriano, como responsable del Marketing.

### 1. Incremento de la cuota de mercado

En este aspecto cabe destacar la reducida cuota actualmente. La idea es lograr mejorarla e incrementarla un 70% este primer año, en vinculación al aumento de la capacidad productiva y popularidad. De media cada cliente consume 15 cervezas en los cuatro meses que dura el ciclo productivo. Lo cual implicaría que actualmente vende a unas 120 personas, por tanto el número de clientes deseados van a ser 204.

### 2. Mayor conocimiento de la marca

Actualmente la marca Skuld Hidromiel apenas es conocida, solo tiene 120 clientes aproximadamente, en una ciudad con una población aproximada de 55.000 habitantes. Lo cual, bajo el supuesto de que lo conocen únicamente los clientes, implicaría que en la ciudad tiene una popularidad del 0,22% aproximadamente. Lo que se pretende es al menos llegar al 1,8% lo cual implicaría que al menos 1000 personas conocerían la marca. Se llevarán a cabo las siguientes actividades:

- Publicidad:
  - En buzones
  - En carteles
- Promociones y sorteos

De este modo se pretende llegar a ser más conocido, en el corto plazo.

### 3. Fidelización

Actualmente, como ya se ha mencionado tienen unos 120 clientes, de los cuales 45 se consideran clientes más leales, ya que son los que normalmente compran más asiduamente. Por tanto, esto implica que un 37,5% de los actuales clientes son fieles a la marca. Esto se considera que podría mejorar, por lo cual la meta es poder llegar a tener un mínimo 60% de clientes fijos. Para ello se van a realizar dos actividades:

- Crear una tarjeta de cliente, y cada cierto número de botellas obtener un descuento y la oportunidad de entrar en un sorteo con el premio de una camiseta con la marca Skuld Hidromiel y 20 botellas gratuitas.
- Crear una mayor comunicación con el cliente, para conocer cuáles son sus gustos y preferencias, para saber en qué se puede mejorar.

#### 4. Imagen y reputación

Como ya se ha mencionado se pretende crear esa imagen de que en Elda se hace la mejor cerveza de hidromiel, lograr que haya un sentimiento de identificación con los orígenes de la marca y en parte cierto apoyo a la marca esta razón. La idea es que los eldenses sientan que Skuld Hidromiel es de su ciudad y hasta lograr, por así decirlo cierto orgullo. Además de lograr unos mínimos requisitos de calidad para lograrlo. Por tanto la meta sería que los eldenses apoyen a la marca, teniendo una buena imagen y reputación. Para medir esto, la idea es conforme se vaya aumentando la popularidad consultar mediante encuestas la imagen que se tiene de la marca. Para lograrlo se van a realizar dos actividades principales:

- Añadir en la publicidad para ganar popularidad, frases como “La mejor cerveza de hidromiel es de origen eldense” “No importa lo que se diga o lo que se piense, la mejor cerveza hidromiel es la de origen eldense” “Un sentimiento, una identidad, Skuld Hidromiel para los que estamos orgullosos de nuestra ciudad”.
- Por otro lado también se pretende que se perciba la sensación de calidad, para ello se ha seguido una política de transparencia total y además de apostar por productos ecológicos y baja cantidad de productos químicos.

##### 4.2.2.1. Síntesis de la perspectiva de Clientes

Objetivo	Meta	Iniciativa	Indicador	Responsable
Incremento cuota	Lograr a tener unos 204 clientes	Incremento capacidad productiva y popularidad	Nº clientes nuevos	Iban Soriano
Popularidad	Lograr ser conocida por al menos el 1,8% de los habitantes de Elda	Publicidad, promociones y sorteos	Porcentaje de habitantes que conocen la marca	Iban Soriano
Fidelización	Lograr tener un mínimo de 60% de clientes fijos	Tarjetas de clientes y mayor comunicación	Porcentaje de clientes fijos	Iban Soriano
Imagen y reputación	Imagen de pertenencia y origen de Elda, y de calidad alta	Añadir slogans en la publicidad y mayor transparencia	Encuestas	Iban Soriano

Tabla 4.2

### 4.2.3. Perspectiva de Procesos

Este apartado puede estar encargado principalmente Camilo Ascencio, como responsable de la producción. Aunque también con bastante colaboración de Juan Carlos Corbí como responsable de finanzas.

#### 1. Nuevos sistemas productivos

Desde sus inicios ha ido estudiando distintos métodos y sistemas para elaborar la cerveza hidromiel. Con el tiempo han podido ir consolidando un sistema y adaptándolo al producto final deseado. Pero se ha de conseguir que el sistema productivo logre mejorar el producto final en muchos aspectos todavía. Por tanto, se van a seguir una serie de investigaciones vinculadas a conseguir un sistema producción óptimo, además de buscar ayuda con profesionales. Para controlar si se está llevando a cabo correctamente, se van a analizar el número de nuevos posibles métodos productivos en relación a los métodos considerados óptimos y eficaces. Lo cual implica conocer si cada investigación está dando unos resultados idóneos en vez de investigar de un modo improductivo.

#### 2. Gestión de tiempos de producción

Cada ciclo de producción dura alrededor de cuatro meses, que es sobre todo lo que suele tardar la fermentación. La meta es poder agilizar este proceso y lograr reducir los tiempos un 10%, mediante dos actividades principales:

- Dividir la producción en lotes más pequeños, para evitar esperar cuatro meses al siguiente lote.
- Mediante los nuevos sistemas productivos lograr que la producción sea más flexible.

Por tanto se controlará si se logra esta meta mediante el análisis de la reducción del tiempo necesario.

#### 3. Gestión de costes

Este aspecto viene vinculado con la eficiencia en costes. Para ello las actividades que se van a llevar a cabo están relacionadas con otros objetivos, que son el análisis de proveedores y la mejora de los mecanismos organizativos, y además por otra parte por la mejora del sistema productivo. Para controlar si esta meta se llevando a cabo correctamente se analizará la reducción de los costes variables por botella, que actualmente son 1,26€ y se pretende lograr reducir a 0,60€.

#### 4. Mejora de mecanismos organizacionales

En este aspecto la empresa ha de empezar a organizarse de una manera más sistemática. Por tanto la meta es que los tres socios tengan claras sus labores y cómo desarrollarlas. La idea es crear un sistema en que cada socio sepa que debe hacer en cada actividad de la empresa. Como antes se ha dicho, concretamente Juan Carlos Corbí se encargará de las finanzas, Camilo Ascencio de la producción e Iban Soriano del marketing, pero que mutuamente se van a ayudar para poder desarrollar la actividad del modo más eficiente posible y sistematizado. Para ello se va a desarrollar un organigrama para que cada uno sepa en qué actividad va a tener que participar durante cada ciclo productivo. De este modo se dividirá el proceso paso a paso, y en cada uno se determinará quién o quiénes son los responsables. Para controlar si esto se está llevando a cabo de un modo correcto, se va a marcar cada vez que un socio haya tenido dudas sobre su responsabilidad por falta de entendimientos y por otro lado también se van a analizar si se ha reducido el tiempo necesario de trabajo aumentando la productividad por hora trabajada.

#### 5. Análisis de proveedores

Como parte del objetivo de gestionar correctamente los costes, se va a dar alta importancia a la selección de proveedores. La idea es lograr reducir costes en este aspecto teniendo en cuenta la calidad mínima, por tanto para ello se van a determinar las siguientes actividades:

- Realizar un estudio de mercado para determinar el modo de suministrarse de una manera más rentable. La idea es investigar el modo en que puede resultar más económico realizar la actividad si bien ir directamente al apicultor, o por otro lado buscar otras empresas que puedan suministrar a buen precio.
- Analizar si poseen el mínimo de calidad requerido.

La meta es conseguir bajar el precio las materias primas un 53% y mantener un mínimo de calidad. Y se va a controlar con el análisis del precio de los proveedores de las materias primas y sus respectivos certificados de calidad.

#### 6. Investigación de mercados

En este objetivo la idea es conocer mejor al cliente, y tiene vinculación con el objetivo de clientes de lograr incrementar la cuota de mercado, al tratarse de una actividad vinculada con el marketing el responsable va a ser Iban Soriano. El propósito es

conseguir un mejor conocimiento del modo en que actuar en el mercado. Por tanto la meta en concreto es conocer más a los clientes potenciales y de este modo poder dirigirnos a ellos de la mejor manera. Las actividades van a ser:

- Realización de encuestas para conocer la idea que se tiene de la cerveza de hidromiel. Con la idea de también saber si se podrá dirigir a aquel sector que normalmente no consume cerveza, ya que el hidromiel ofrece un sabor distinto y más dulce.
- Realización de entrevista con profesionales del sector. Para conocer los modos en que están actuando los profesionales con mayor experiencia de este sector, concretamente la idea es dirigirse a aquellos que pertenezcan a la asociación de cerveceros de España.

Para controlar si se está siguiendo correctamente este objetivo se va a analizar por un lado el número de encuestas válidas obtenidas y por otro el número de entrevistas válidas realizadas.

#### 7. Desarrollo de redes sociales

Este objetivo viene también vinculado con el marketing, por tanto para ello el responsable va a ser Iban Soriano. La idea es crear una cuenta de la empresa en Facebook e Instagram. La meta es lograr un mínimo de 150 seguidores, y para ello se van a sortear camiseta con la marca de Skuld Hidromiel y dos packs de seis cervezas de hidromiel, similar que las actividades para incrementar la popularidad. Por tanto para controlar si se está llevando a cabo bien este apartado se van analizar mediante el número de seguidores, de los “me gusta” y de los comentarios favorables en las respectivas cuentas.

#### 8. Calidad

En este aspecto se va a tener alta fijación ya que viene vinculado con adquirir buena reputación. Por ello se van a realizar esfuerzos para lograr una calidad en todos los procesos productivos, mediante continuas investigaciones y mejoras del proceso, pudiendo además consultar determinados profesional e incluso propios profesores. Se vincula con el objetivo de nuevos sistemas productivos. La meta es conseguir que haya menos producción desperdiciada por mala calidad y por otra parte además estar cada vez más cerca de obtener distintos certificados de calidad, como el certificado de

producto ecológico, entre otros. Para controlarlo se tienen distintos mecanismos técnicos para medir la calidad del producto, se puede analizar por tanto la reducción de la cerveza desperdiciada y si está más cerca de obtener los certificados de calidad.

## 9. Capacidad

Este objetivo es uno de los principales para lograr el crecimiento, debido a que actualmente como ya se ha mencionado lo ha estado limitando. La idea es incrementar un 70% de la capacidad, ello implicaría lograr a producir unos 1000 litros. Por tanto para ello se van realizar lo siguiente, como ya se ha mencionado anteriormente:

- Compra de nuevos fermentadores. Se está estudiando la compra de un fermentador con una capacidad de 400 litros.
- Incremento de la productividad, aparte de incrementar la capacidad, se ha de lograr que aunque suban los recurso utilizados la producción se incremente más de lo que cabría esperar manteniendo la misma productividad. Con la mejora de los sistemas de producción.

Para controlar si se está realizando correctamente este apartado se va a analizar el incremento de la productividad y de la producción total.

### 4.2.3.1. Síntesis de la perspectiva de procesos

Objetivo	Meta	Iniciativa	Indicador	Responsable
Nuevos sistemas productivos	Sistema productivo eficiente	Continua investigación de nuevos sistemas y ayuda de profesionales	Nº de sistemas válidos y eficaces obtenidos	Camilo Ascencio
Gestión de tiempos de producción	Reducir el tiempo total de producción un 10%	División en lotes de producción y nuevos sistemas productivos	Tiempo de producción total	Camilo Ascencio
Gestión de costes	Lograr tener un coste de 0,60€ por botella	Análisis de proveedores y mejores sistemas organizativos	Coste variable por botella	Juan Carlos Corbí

<i>Objetivo</i>	<i>Meta</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable</i>
Mejores mecanismos organizacionales	Mayor conocimiento de las labores individuales	Desarrollo de organigrama con las actividades	Nº de dudas sobre la responsabilidad individual y tiempo de trabajo necesario	Camilo Ascencio
Análisis de proveedores	Reducir un 53% de costes de materias primas y mantener un mínimo de calidad	Estudio de los modos de suministrarse y de la oferta. Análisis de la calidad mínima	Coste materias primas y certificados de calidad	Camilo Ascencio
Investigación de mercados	Conocer más a los clientes potenciales	Encuestas a clientes potenciales y entrevistas a profesionales	Número de encuestas y de entrevistas válidas	Iban Soriano
Desarrollo de redes sociales	Incremento popularidad, con un mínimo de 150 seguidores	Sorteos y promociones	Número de seguidores, interacciones, “me gusta” y comentarios	Iban Soriano
Calidad	Reducción de desperdicios y logro de certificados de calidad	Investigación y mejora de los procesos con ayuda de profesionales	Producción adquirida y sin desperdiciar. Y proximidad a lograr certificados de calidad	Camilo Ascencio
Capacidad	Llegar producir 1000 litros e incrementar la productividad	Compra nuevo fermentador y mejora del sistema productivo	Incremento de la producción y de la productividad	Camilo Ascencio

Tabla 4.3

#### 4.2.4. Perspectiva de aprendizaje

En esta perspectiva se van a responsabilizar los tres socios de un mismo modo.

##### 1. Alineación de objetivos

Para comenzar realmente la actividad con las determinadas estrategias va a ser importante que los tres socios interioricen los objetivos acordados y que estén de acuerdo con la estrategia. Para ello la idea realizar reuniones continuas para mejorar la comunicación entre los socios para conocer mejor las ideas y motivaciones individuales en relación a las colectivas. Para controlar este apartado se van a medir mediante el siguiente gráfico radial:

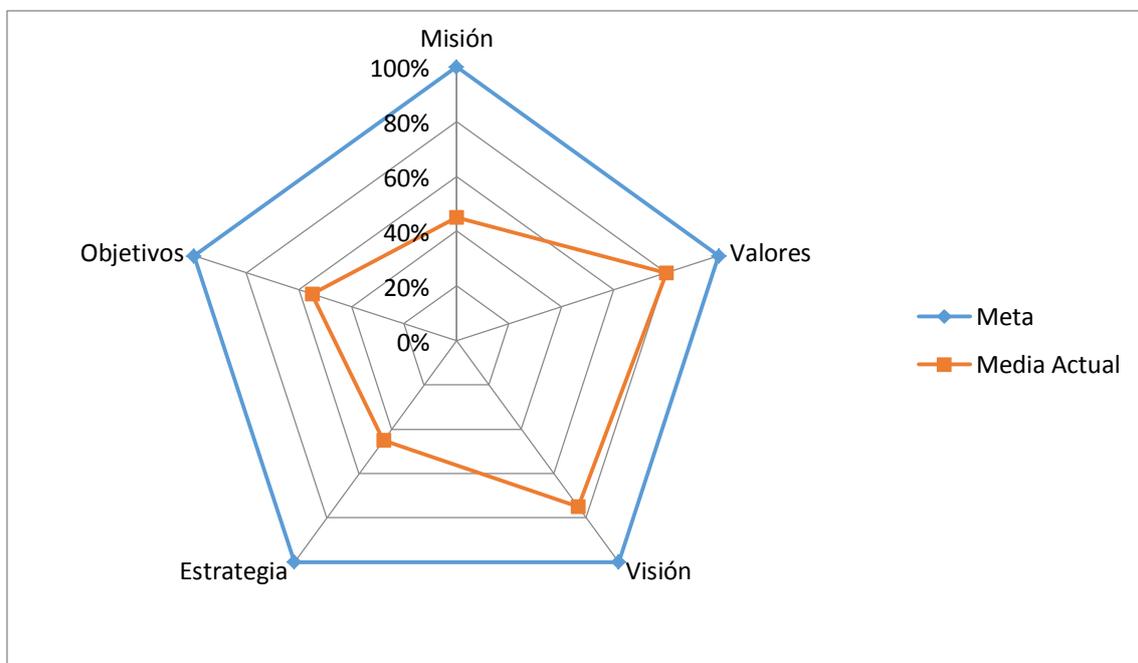


Gráfico 4.1

Los datos obtenidos son estimaciones teniendo en cuenta sobre todo lo que han estado haciendo hasta el momento, cabe destacar la visión y los valores estaban correctamente enfocados desde sus principios.

##### 2. Personal satisfecho

La idea es que cada uno esté de acuerdo con lo que está realizando y se sienta importante y valorado en la actividad empresarial. Para ello se van a crear distintos mecanismos on-line para que cada uno pueda aportar sus ideas y planes para cada

actividad. Para ello se va a controlar con el número de ideas y aportaciones individuales, ya que de este modo se pretende hacer que cada socio se sienta más realizado con sus respectivas tareas.

### 3. Motivación

En vinculación a los anteriores objetivos, la idea es no solo mantener la motivación del personal por su satisfacción y por alineación de los objetivos, sino que además sienta que debe aportar un máximo esfuerzo personal para el buen desarrollo la de actividad. Para ello se van a marcar nuevos objetivos tanto a largo como a corto plazo, para lograr que los socios estén incentivados a dar siempre más esfuerzo y lograr siempre un mayor crecimiento. Para controlar esto se van analizar el número de nuevos objetivos marcados, los que se han cumplido y por otro lado estudiar las causas por las que no se han cumplidos todos.

### 4. Coordinación interna

En vinculación a los anteriores objetivos, se va a incentivar desde esta perspectiva el diseño de nuevos mecanismos de organización para lograr una mayor eficiencia en las labores. Para ello se va a diseñar un calendario de las actividades y objetivos individuales, que además pueda ser flexible y adaptable a los cambios. La idea es que el calendario se pueda observar desde el móvil y se pueda modificar vía online para que los tres socios conozcan los cambios. Esto se puede realizar mediante Google Drive. Para controlar esto se va a analizar mediante el número de actividades que logran cumplir sus objetivos correctamente, por la buena organización sistematizada.

### 5. Relaciones con proveedores

Este objetivo viene vinculado con el de la selección de proveedores para reducir costes. La idea es poder iniciar relaciones a más largo plazo con los proveedores a fin de conseguir que por un lado obtener las materias primas en el momento necesario y por otro evitar altos costes sin perder los mínimos de calidad. Para ello se van a realizar en un inicio la selección de posibles proveedores y tras ello iniciar relaciones más estrechas a largo plazo. Para controlar esto se van analizar el número de nuevas relaciones con proveedores conseguidas y de las mejoras en los contratos.

## 6. Presencia On-line

Este objetivo tiene relación con el desarrollo de las cuentas en las redes sociales. La idea es marcar unos parámetros a seguir para lograr la imagen deseada y dirigirse al público objetivo. Para ello se va a realizar un análisis de las cuentas de las cervezas importantes en España. Como por ejemplo:

- Heineken: en su cuenta internacional de Facebook tiene 19 millones de seguidores, a día de hoy, suele poner anuncios y fotos de propaganda además a veces vinculados a la Champions League que patrocina.
- Mahou: en su cuenta de Facebook tiene 327.666 seguidores, a día de hoy, suele poner anuncios y fotos de propaganda vinculados con compartir momentos entre amigos.
- Estrella Damm: en su cuenta de Facebook tiene unos 505.485 seguidores, a día de hoy, suele poner anuncios y fotos de propaganda.
- Cerveza Ambar: en su cuenta de Facebook tiene unos 66.007 seguidores, a día de hoy, suele poner anuncios y fotos de propaganda además a veces vinculados al equipo de fútbol Real Zaragoza, sorteando además entradas para ver los partidos.

Esto es solo una pequeña muestra de lo que se puede analizar y por otro lado se podría determinar si se toman políticas similares en ciertos aspectos, como pueden ser el apoyo al equipo de fútbol local, el Eldense. Para controlar este aspecto se va a analizar la relación del número de seguidores y el incremento de las ventas. Y más adelante mediante encuestas analizar si ha conocido la marca Skuld Hidromiel por las redes sociales, para controlar su efectividad.

## 7. Mecanismos de control de calidad

Este objetivo ya se ha venido siguiendo desde sus inicios mediante distintas técnicas vinculadas a la ingeniería. La idea es poder controlar al máximo la calidad en cada proceso para su mejora. Lo que se va a realizar se relaciona con las investigaciones y mejoras en los sistemas productivos anteriormente mencionados. Se va a controlar mediante un sistema cuantitativo diseñado por los propios socios ingenieros.

## 8. Relaciones con establecimientos

Una vez diseñada la mejora de la capacidad, en vinculación al incremento de la cuota del mercado la idea es conseguir vender unas 3060 botellas de 33 cl. Para ello se van a iniciar negociaciones más estrechas con establecimientos como bares y restaurantes dirigidos a jóvenes de clase media. Se va a controlar mediante el número de relaciones nuevas con establecimientos.

## 9. Formación continua

Como se había estudiado en el análisis CAME, para mantener la fortaleza de tener a tres socios ingenieros, uno de los objetivos a iba a ser continuar con una formación para poder mejorar continuamente. Lo que van a realizar tras finalizar sus estudios va a ser un master en ingeniería industrial, de esto modo van a poder obtener una mayor formación vinculada a su actividad, por tener mayores conocimientos industriales. Para controlar que se está llevando a cabo se van a analizar el incremento del número de innovaciones individuales y colectivas aportadas.

## 10. Formación empresarial

Este aspecto se observó que podría ser una debilidad, por su falta de conocimientos empresariales y económicos. Para ello se va a seleccionar a un nuevo integrante que esté capacitado para aportar este tipo habilidades a la empresa y por otro lado se van a hacer investigaciones en grupo para poder adquirir mayores conocimientos de la materia. La idea que los tres socios sepan llevar a cabo la actividad con unos buenos conocimientos empresariales y estén correctamente guiados por un profesional. Para controlar esto se van a analizar el incremento de las nuevas ideas con relativo éxito vinculadas a cambios organizativos y estratégicos de la empresa.

## 11. Ingeniería en procesos

En este aspecto, la empresa ya ha estado llevando a cabo un método de producción bastante técnico y sistematizado. La idea es poder mejorar aún más este objetivo. Las actividades van a estar llevadas a cabo mediante la ayuda de profesionales, concretamente creando relaciones con profesores universitarios vinculados con la materia. Se pretende conseguir una mejor investigación de nuevos sistemas productivos.

Por ello para controlar esto se va a analizar el número de nuevos sistemas estudiados, probados y finalmente considerados óptimos.

#### 4.2.4.1. Síntesis de la perspectiva de aprendizaje

Objetivo	Meta	Iniciativa	Indicador	Responsable
Alineación de objetivos	Coherencia con los objetivos individuales y mejor comunicación	Reuniones mensuales	Gráfico radial → Visión, Misión, Valores, Estrategia y Objetivos	Los tres socios
Personal Satisfecho	Sensación individual de ser valorado	Puesta en marcha de mecanismos on-line para aportar ideas	Nº de ideas y aportaciones individuales	Los tres socios
Motivación	Máximo esfuerzo individual de los socios	Nuevos objetivos a corto y largo plazo	Nº de objetivos marcados y nº de objetivos cumplidos	Los tres socios
Coordinación interna	Mayor eficiencia en las labores	Diseño de calendario on-line de actividades y objetivos	Nº de actividades que cumplen el objetivo	Los tres socios
Relaciones con Proveedores	Relaciones a largo plazo	Inicios de negociaciones para iniciar relaciones más estrechas	Nº de relaciones nuevas y nº de mejoras en los contratos	Los tres socios
Presencia On-line	Dirigirse al público deseado más directamente	Análisis de políticas realizadas por otras compañías y apoyo a equipo de futbol local	Incremento de ventas en relación al número de seguidores, y por encuestas	Los tres socios
Mecanismos de control de calidad	Control total de la calidad de los procesos	Investigaciones y mejoras en los sistemas productivos	Sistemas cuantitativos de ingeniería química	Los tres socios
Relaciones con establecimientos	Lograr vender 3060 botellas de 33cl en cada ciclo	Negociaciones con nuevos establecimientos	Nº de nuevos establecimientos clientes	Los tres socios

<i>Objetivo</i>	<i>Meta</i>	<i>Iniciativa</i>	<i>Indicador</i>	<i>Responsable</i>
Formación Continua	Mantener y mejorar los conocimientos técnicos	Estudios de master	Incremento nº innovaciones aportadas	Los tres socios
Formación empresarial	Mejora de los conocimientos económicos y empresariales	Nuevo integrante y continua investigación	Incremento ideas eficientes para cambios estratégicos	Los tres socios
Ingeniería en los procesos	Mejora en la investigación de nuevos sistemas productivos	Ayuda de profesores universitarios	Nº de nuevos sistemas eficientes	Los tres socios

Tabla 4.4

## 5. CONCLUSIONES

A modo de conclusión se van a tener en cuenta los resultados obtenidos de los análisis realizados y tras ello las respectivas estrategias determinadas.

Mediante los análisis DAFO y CAME principalmente se ha podido observar una serie de situaciones y sus respectivas acciones para tratarlas.

Por un lado como aspectos negativos se ha observado la limitada capacidad de producción y para corregirlo se va a llevar a cabo una política de inversión además ligada a la innovación para aumentar dicha capacidad. También se ha podido observar que el sector se ha estancado los últimos años por distintas situaciones económicas, y para ello se va a llevar a cabo una serie de políticas de diferenciación e innovación.

Por otro lado como aspectos positivos se ha observado el alto conocimiento de ingeniería química de los tres socios y para que siga siendo una ventaja se va a llevar a cabo una política de formación continua y además potenciar la cultura interna de esfuerzo máximo. También se ha podido observar que hay un alto consumo de cerveza en las cercanías de Alicante y una fuerte relación con el sector servicios, bastante fuerte en España. Por tanto la idea es poder explotar al máximo estos mercados.

Con estos análisis se han formulado la misión y la visión resaltando las ideas del crecimiento y de la rentabilidad.

Por tanto con estas ideas se ha iniciado la determinación de CMI para la empresa Skuld Hidromiel. Para ello en el mapa estratégico las distintas perspectivas se han marcado una serie de objetivos, cada uno con su meta determinada, responsable directo, actividades propuestas y finalmente su respectivo indicador para su control.

En la perspectiva de Finanzas principalmente se ha marcado como objetivos el incremento de la cuota del mercado y por otro lado la eficiencia en costes.

En la perspectiva de Clientes principalmente cabe destacar los objetivos de incrementar la popularidad de la marca, de incrementar la cuota de mercado y de fidelizar al cliente, siempre con el propósito de la diferenciación como estrategia.

En la perspectiva de Procesos se han marcado nueve objetivos vinculados con la cadena de valor y se han agrupado en tres partes: las actividades de apoyo, las operaciones y el marketing.

En la perspectiva de Aprendizaje se han marcado once objetivos que se han dividido en cuatro partes: cultura, formación, tecnología y la gestión estratégica junto con las alianzas.

Por tanto, para lograr que la empresa crezca y sea rentable se han de seguir los objetivos marcados y sus respectivas actividades determinadas. Finalmente se considera que la empresa va a poder desarrollar de un modo más eficiente su actividad con una perspectiva más amplia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Cerveceros de España. Informe socioeconómico del Sector de la cerveza en España 2013. Publicación en 2014.  
[http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/publicaciones/G108890\\_tcm7-344993.pdf](http://www.magrama.gob.es/es/ministerio/servicios/publicaciones/G108890_tcm7-344993.pdf). [Consulta: 10-04-2015]
- Cerveceros de España. Informe socioeconómico del Sector de la cerveza en España 2014. Publicación en 2015.  
[http://www.cerveceros.org/pdf/CE\\_Informe\\_socioeconomico\\_2014.pdf](http://www.cerveceros.org/pdf/CE_Informe_socioeconomico_2014.pdf). [Consulta: 10-06-2015].
- Espinosa, Roberto. Cómo definir misión, visión y valores, en la empresa.  
<http://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>. [Consulta: 19-04-2015].
- Expansión, Datos Macro. PIB de España - Producto Interior Bruto.  
<http://www.datosmacro.com/pib/espana>. [Consulta: 23-04-2015].
- Finacialred. Consumo de cerveza. Publicado en 2012.  
<http://finacialred.com/consumo-alcohol-europa/consumo-de-cerveza/>. [Consulta: 10-04-2015].
- Guía de la Calidad. Análisis DAFO. <http://www.guiadelacalidad.com/modelo-efqm/analisis-dafo>. [Consulta: 15-04-2015].
- Heizer, Jay y Render, Barry. *Procesos de administración de operaciones*. Pearson Educación, 2009.
- ISOTools. Ventajas de aplicar el cuadro de mando integral en tu empresa. Publicado el 7 de Abril del 2015. <http://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>. [Consulta: 22-04-2015].
- Lantares Europe SL. Cuadro de Mando Integral: Todo lo que Debes Saber.  
<http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber>. [Consulta: 21-04-2015].
- López, Alfonso. Balanced Scorecard. <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>. [Consulta: 20-04-2015].
- López, Alfonso. Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una Pyme. Publicado el 22 de Abril del 2014.  
<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>. [Consulta: 01-05-2015].

