

1. Resum

Durant els últims anys, la gran majoria d'empreses del país han fet un pas endavant alhora de controlar i gestionar el que passa a la seva organització a partir del tractament de les dades i de l'activitat de les empreses. Una de les eines més utilitzades per al control i la previsió del funcionament de les empreses és el quadre de comandament.

El document que es presenta pretén ser una eina per introduir una nova manera de dissenyar un quadre de comandament a partir del trencador mètode per a la definició de models de negoci anomenat *canvas*. Per a procedir amb el mètode és necessari tenir molt present l'estratègia empresarial seguida en cada cas per conèixer les necessitats i els objectius marcats. Per això, es realitza una introducció a l'estratègia empresarial, els orígens, els principals desenvolupadors i les teories més esteses durant els últims anys.

Un cop s'ha introduït al lector en el món de l'estratègia empresarial i en la gran importància que aquesta té, es recullen els fonaments del mètode *canvas* presentat l'any 2010 per *Alexander Osterwalder i Yves Pigneur* en el llibre *Business Model Generation*. El mètode *canvas* permet tenir una visió estructurada del funcionament de l'empresa, així com també facilita la definició i estudi dels aspectes més importants de les organitzacions. Per a totes aquestes propietats, es parteix del mètode per a definir el model de negoci d'una empresa comercial real, que serà el punt de partida per la construcció del quadre de comandament final de l'empresa.

Finalment, es defineix i es dissenya el quadre de comandament per a la companyia, partint del model de negoci definit amb el *canvas* i amb l'ajuda de programari expert de *Business Intelligence*, que permet representar el quadre de comandament i els informes pertinents d'una manera molt més gràfica, visual i entenedora.

2. Sumari

1. RESUM	1
2. SUMARI	3
3. ÍNDEX DE FIGURES, TAULES I EQUACIONS	6
1. GLOSSARI	11
2. PREFACI	14
2.2. Origen del projecte	14
2.3. Motivació	14
3. INTRODUCCIÓ	15
3.1. Objectius del projecte	15
3.2. Abast del projecte	16
4. IMPORTÀNCIA DE L'ESTRATÈGIA EN EL SI D'UNA EMPRESA	17
4.1. L'estratègia empresarial	17
4.2. L'origen de l'estratègia empresarial	18
4.3. La matriu de creixement o Matriu de Ansoff	19
4.4. Les 5 forces de Porter. Rendibilitat sectorial per la definició de l'estratègia	21
4.4.1. Nous competidors	23
4.4.2. Competència	25
4.4.3. Productes substitutius	26
4.4.4. Poder de negociació de clients i proveïdors	26
4.5. Àmbits de l'estratègia. Tipus d'estratègies empresarials	28
4.5.1. Àmbits de l'estratègia	28
4.5.2. Tipus d'estratègies. Disciplines de valor de <i>Treacy</i> i <i>Wiersema</i>	29
5. DEFINICIÓ DEL MODEL DE NEGOCI. EL MÈTODE CANVAS	32
5.1. Introducció al mètode <i>canvas</i>	32
5.2. Els 9 mòduls del mètode <i>canvas</i>	33
5.3. Tècniques de disseny per la creació/definició de models de negoci	44
5.4. Entorn del model de negoci	49
5.5. Avaluació de models de negoci	50
5.5.1. Avaluació DAFO – CANVAS	50
6. APLICACIÓ DEL MÈTODE CANVAS	53
6.1. Definició del model de negoci de l'empresa	53

6.2.	Anàlisi de l'empresa a partir dels nou blocs del <i>canvas</i>	53
6.2.1.	Proposta de valor.	53
6.2.2.	Segments de mercat.....	54
6.2.3.	Canals.....	57
6.2.4.	Relacions amb clients.	58
6.2.5.	Fonts d'ingressos.	59
6.2.6.	Activitats clau.....	60
6.2.7.	Recursos clau.....	61
6.2.8.	Associacions clau.....	62
6.2.9.	Estructura de costos.....	63
7.	EL QUADRE DE COMANDAMENT _____	65
7.1.	Introducció al quadre de comandament integral.....	65
7.2.	El quadre de comandament a partir del mètode <i>canvas</i>	69
8.	DISSENY DELS INDICADORS DE L'EMPRESA _____	72
8.1.	Indicadors sobre la proposta de valor.....	72
8.1.1.	Indicador 1: Entrega de producte congelat: Qualitat de l'entrega.....	72
8.1.2.	Indicador 2: Entrega de producte congelat. Cost de la no entrega.	74
8.1.3.	Indicador 3: Entrega de producte congelat. Especialistes en peix.....	74
8.2.	Indicadors per l'anàlisi extern de l'empresa.....	76
8.2.1.	Indicador 4. Marge Brut per comanda mitja.	77
8.2.2.	Indicador 5: Facturació i Facturació per comanda mitja.	78
8.2.3.	Indicador 6: Contacte amb el client.	79
8.2.4.	Indicador 7: Anàlisi del transport.....	80
8.3.	Dimensions d'anàlisi per als segments de mercat.	81
8.4.	Dimensions d'anàlisi per als Canals.....	82
8.5.	Dimensions d'anàlisi per a la Relació amb els clients.....	82
8.6.	Indicadors sobre les Activitats Clau.....	83
8.6.1.	Indicador 8: Benefici de la compra en origen.....	84
8.7.	Indicadors sobre els Recursos Clau.....	84
8.7.1.	Indicador 9. Estudi d'ocupació de les neveres.....	85
8.7.2.	Indicador 10. Anàlisi del Finançament.....	86
8.7.3.	Indicador 11. Importància del sistema informàtic.	87
8.8.	Indicadors sobre les Associacions Clau.....	88
8.8.1.	Indicador 12: Anàlisi de proveïdors.....	88
8.9.	Indicadors sobre l'Estructura de Costos i les Fonts d'ingressos.....	89
8.9.1.	Indicador 13: Compte de resultats.....	89
9.	ANÀLISI DELS INFORMES _____	91

9.1.	Anàlisi de la qualitat de l'entrega mensual.....	91
9.2.	Anàlisi del marge brut per comanda mitja i de la facturació per comanda mitja.	93
9.3.	Eficiència de les visites comercials.....	95
9.4.	Eficiència del transport i de les rutes	96
9.5.	Anàlisi de les compres	98
9.6.	Control de deutors.....	100
9.7.	Control d'estocs.....	101
9.8.	Ocupació de les neveres per ubicacions	102
9.9.	Seguiment dels sistemes informàtics	103
9.10.	Compte de resultats	105
10.	ESTUDI ECONÒMIC DEL PROJECTE	107
11.	ESTUDI DE L'IMPACTE AMBIENTAL	110
12.	CONCLUSIONS	111
13.	AGRAÏMENTS	113
14.	BIBLIOGRAFIA	114
	Referències bibliogràfiques	114
	Bibliografia complementària	115

3. Índex de figures, taules i equacions

Índex de figures

Figura 1: Factors que poden influir en l'entorn d'una determinada empresa. _____	22
Figura 2: Esquema de com les cinc forces definides per Porter influeixen en la formació de la competència d'un sector. _____	23
Figura 3: Matriu de BCG per a la definició del cicle de vida dels productes _____	28
Figura 4: Il·lustració del llenç de negoci, origen de la metodologia <i>canvas</i> estudiada ____	33
Figura 5: Esquema i distribució dels diferents blocs del mètode <i>canvas</i> sobre el llenç	33
Figura 6: Procés de definició del model de negoci mitjançant el <i>canvas</i> , emprant <i>post-its</i> .	34
Figura 7: Esquema gràfic de les preguntes a fer alhora de realitzar un mapa d'empatia per a conèixer els clients d'una empresa _____	45
Figura 8: Esquema de les dues fases del procés creatiu de generació de idees. _____	46
Figura 9: Forces de Porter situades en els mòduls del <i>canvas</i> que poden influir-hi més.	49
Figura 10: Composició del <i>canvas</i> amb els aspectes de la proposta de valor incorporats.	54
Figura 11: Distribució de la facturació en percentatge pels segments de mercat definits per la companyia _____	55
Figura 12: Model <i>canvas</i> amb la incorporació del mòdul dels segments de mercat. ____	57
Figura 13: <i>Canvas</i> de l'empresa amb els aspectes sobre el mòdul dels canals incorporats.	57
Figura 14: Model de negoci de l'empresa definit a partir del <i>canvas</i> amb la incorporació del mòdul relacions amb clients _____	59

Figura 15: Distribució (%) de la facturació per família de productes _____	59
Figura 16: <i>Canvas</i> de l'empresa comercial amb la incorporació de les fonts d'ingressos principals. _____	60
Figura 17: <i>Canvas</i> amb les activitats clau de l'empresa incorporades _____	61
Figura 18: Model de negoci a partir del <i>canvas</i> amb els recursos clau incorporats _____	62
Figura 19: Model <i>canvas</i> de l'empresa amb les associacions clau incorporades _____	62
Figura 20: <i>Canvas</i> complet que defineix el model de negoci global de l'empresa estudiada. _____	64
Figura 21: Quadre de comandament definit per Arthur Schneiderman per l'empresa Analog Devices l'any 1987. _____	66
Figura 22: Esquema que mostra una possible manera de controlar que els indicadors definits cobreixen totes les àrees de negoci definides mitjançant els nou blocs del <i>canvas</i> _____	70
Figura 23: Possible aspecte d'un quadre de comandament definit a partir del mètode <i>canvas</i> per ala generació de models de negoci _____	71
Figura 24: Errades que poden donar-se durant el procés de presa de comanda i entrega de la proposta de valor de l'empresa _____	73
Figura 25: Classificació de la facturació de 2013 per familia de productes _____	75
Figura 26: Els mòduls Segments de mercat, Relació amb Clients i Canals serveixen per definir i controlar les relacions que estableix l'empresa amb el eu entorn i l'exterior. _____	76
Figura 27: Eficiència de l'entrega i cost de la no entrega per comercial. _____	92
Figura 28: Distribució de la facturació d'un comercial i d'un transportista, per grups de producte. _____	92
Figura 29: Evolució del marge brut per comanda en valor absolut (€) mensual _____	93

- Figura 30: Anàlisi del marge per comanda mig del mes 12 de 2013 segons els grups de productes. _____ 94
- Figura 31: Anàlisi del marge per comanda mitja segons segments de mercat de l'empresa, el mes de desembre _____ 94
- Figura 32: Anàlisi de percentatge i € de marge dels comercials segons tipus de comanda (televenda o no) _____ 95
- Figura 33: Gràfic que analitza els 10 comercials amb més facturació de la organització, segons visites d'èxit. _____ 96
- Figura 34: Gràfics que mostren les poblacions amb més venda i les que presenten un rati €/km major. _____ 97
- Figura 35: Anàlisi de les compres mensuals de l'organització segons unitats de compra i família de productes _____ 98
- Figura 36: Import de les compres realitzades a l'estranger realitzades durant el decurs de tot l'any 2013. _____ 99
- Figura 37: Detall de les compres a un país determinat (en aquest cas Xina) i els seus proveïdors principals _____ 99
- Figura 38: Anàlisi del tipus de deute que presenta un client. Aquest gràfic s'incorpora a l'última pàgina de l'informe sobre deutors _____ 100
- Figura 39: Control d'estocs mensual, on s'incorpora l'estoc valorat en €, kg i la rotació mensual _____ 101
- Figura 40: Gràfic que mostra el nivell d'ocupació de les 2 neveres de l'empresa durant els mesos de 2013 _____ 102
- Figura 41: Taula que mostra el nivell d'ocupació segons nevera i magatzem per tots els mesos de 2013 _____ 103
- Figura 42: Anàlisi sobre la càrrega de peticions rebudes i resoltes per departament. _ 103

Figura 43: Taula que s'incorpora a l'informe i que permet visualitzar de manera molt gràfica els mesos que s'han resolt menys incidències de les que s'han entrat. _____	104
Figura 44; temps de resposta i resolució segons departament origen de la incidència. _____	104
Figura 45: Evolució mensual i acumulada de les vendes. Es poden visualitzar tots els conceptes del CCRR _____	105
Figura 46: Part del compte de resultats dissenyat (fins a MB), amb la comparativa amb l'any anterior i el pressupost _____	106

Índex de taules

Taula 1: Plantilla de la matriu de Ansoff per a la definició estratègica d'una empresa. ____	19
Taula 2: Situacions en què compradors o proveïdors tenen poder respecte proveïdors o compradors. _____	27
Taula 3: Adaptació de l'anàlisi DAFO al mètode <i>canvas</i> que permet identificar les fortaleeses i amenaces per cadascun dels aspectes definits als nou blocs del mètode de generació de models de negoci _____	51
Taula 4: Facturació de l'empresa dels últims dos anys per família de producte. _____	54
Taula 5: Dades sobre els clients que componen els segments de mercat de la companyia _____	56
Taula 6: Facturació anual per 2012 i 2013 analitzada per caps de secció. _____	58
Taula 7: Recull dels costos més importants de l'empresa, separats per costos d'explotació i de vendes. _____	63
Taula 8: Recull orientatiu dels aspectes que han de controlar els indicadors definits dins el quadre de comandament. _____	67
Taula 9: Hores de dedicació segons consultor per la realització del projecte _____	107
Taula 10: Cost del personal segons consultor _____	108

Taula 11: Altres costos de personal _____ 109

Taula 12: Recull de despeses atribuïbles al projecte _____ 109

Taula 13: Cost total del projecte _____ 109

Índex d'equacions

Eq. 1: Marge brut per comanda mitja _____ 77

Eq. 2: Marge brut per comanda mitja (%) _____ 77

Eq. 3: Facturació per comanda mitja _____ 78

Eq. 4: Activitat dels comercials _____ 79

Eq. 5: Percentatge de visites comercials amb venda _____ 80

Eq. 6: Valoració del transport _____ 80

Eq. 7: Ocupació de les neveres _____ 85

Eq. 8: Ocupació de les neveres (per ubicacions) _____ 85

Eq. 9: Anàlisi de compra a proveïdors _____ 88

Eq.10: Cost de les compres _____ 90

1. Glossari

A continuació es defineixen les paraules, les abreviatures o els acrònims que poden ser de difícil interpretació per al lector per tal de facilitar la bona comprensió del document.

- A.C.: Acrònim que s'utilitza per anomenar el mòdul del mètode *canvas* per a la generació de models de negoci d'activitats clau.
- A.D.I.: Acrònim de l'empresa *Analog Devices Inc.* on es va definir i aplicar el primer quadre de comandament que incorporava dades financeres i d'activitat, l'any 1987.
- As.C.: Acrònim que s'utilitza per anomenar el mòdul del mètode *canvas* per a la generació de models de negoci d'associacions clau.
- B.C.G. Acrònim de l'empresa *Boston Consulting Group*, responsable de definir la matriu anomenada, matriu B.C.G., on s'explica de manera molt gràfica les diferents etapes del cicle de vida d'un producte.
- B.Sc.: Acrònim de les paraules angleses: *Balanced Scorecard*, que donen nom al que aquí coneixem com quadre de comandament.
- *Business Intelligence*: és el camp que tracta les dades de una empresa o organització per a aportar informació valuosa amb l'objectiu de fer evolucionar aquell negoci a partir del coneixement i l'anàlisi de les dades. Molt sovint, s'utilitza l'acrònim B.I. per a fer-hi referència.
- C: s'utilitza per anomenar el mòdul de canals del mètode *canvas*.
- *Canvas*: paraula procedent de l'anglès que significa tela, teixit. En el context d'aquest treball, el *canvas* és un dels mètodes més utilitzats per a la definició de models de negoci. El seu nom es deu a que és recomanable que s'apliqui sobre un paper de mida gran, semblant a la mida d'un llençol.
- C.R.M.: és l'acrònim de *Customer Relationship Management*, és a dir la gestió de les relacions de l'empresa amb els seus clients. El C.R.M fa referència tan a un tipus d'estratègia empresarial que es focalitza en les necessitats del client, com també a totes les aplicacions informàtiques necessàries per processar, analitzar i exposar totes les dades possibles sobre els clients que ens han de servir per a desenvolupar l'estratègia citada.

- D.A.F.O.: és un tipus d'anàlisi estratègic empresarial que s'utilitza amb l'objectiu d'esbrinar quins són els punts forts i febles de l'empresa. És un acrònim que prové de debilitats – amenaces – fortaleces – oportunitats, que són els aspectes que convé esbrinar per l'empresa.
- E.C.: acrònim del mòdul estructura de costos del model *canvas*.
- E.R.P.: és l'acrònim de *Enterprise Resource Planning*. Són sistemes d'informació sobre recursos empresarials que integren i gestionen molts dels negocis associats a operacions de producció o distribució, normalment en la producció de béns i serveis.
- E.T.T.: acrònim de empreses de treball temporal.
- H.B.S.: Acrònim de l'escola de negocis, *Harvard Business School*.
- *Joint-Ventures*: terme anglès que es refereix a un tipus d'acord comercial conjunt a llarg plaç entre dues empreses, entitats o persones que comparteixen recursos i coneixement amb l'objectiu d'obtenir beneficis econòmics mitjançant l'activitat conjunta.
- K.P.I.: Les sigles provenen de l'anglès, "*Key Parameter Indicator*" i donen nom als indicadors clau que s'utilitzen dins els quadres de comandament.
- M.B.: és l'acrònim de marge brut. El marge brut es defineix com l'import de la venda menys el cost d'aquesta venda.
- M.P.: acrònim de matèries primeres.
- P.V.: Acrònim del mòdul del mètode *canvas* sobre la proposta de valor.
- Q.C.: és l'acrònim de quadre de comandament. També s'utilitza l'acrònim Q.C.I., quan ens referim a un quadre de comandament integral.
- R.C.: Acrònim del mòdul de recursos clau del mètode *canvas*.
- R.Cl.: Acrònim del mòdul de relacions amb clients del mètode *canvas*.
- SAP Business Objects: conjunt de *softwares* de l'empresa SAP AG especialitzada en Business Intelligence que proveeixen eines per a la gestió de l'activitat, planificació i realització d'informes sobre l'activitat.
- S.M.: Acrònim del mòdul dels segments de mercat del mètode *canvas*.
- SW.: Acrònim que és l'equivalent a la paraula *software*.

- T.Q.M.: Acrònim de *Total Quality Management*, és a dir, gestió de la qualitat total, estratègia de gestió que persegueix l'objectiu de obtenir benefici en tots els sectors de l'empresa a partir de la millora contínua en tots els àmbits de l'empresa.
- XPLANE: és una consultoria de negoci que ha desenvolupat mètodes innovadors basats en el pensament visual per a la definició de models de negoci.

2. Prefaci

El document que es presenta a continuació, pretén utilitzar un nou procediment per a definir els indicadors que han de controlar els aspectes més importants d'una companyia, a partir de la prèvia definició de la seva estratègia i dels aspectes fonamentals del seu model de negoci.

2.2. Origen del projecte

El coneixement de la metodologia *canvas* per a la definició de models de negoci ha portat a la investigació de nous mètodes per definir els indicadors clau i conformar així el quadre de comandament d'una organització. Com que per definir els indicadors fonamentals convé tenir un coneixement important dels aspectes claus del negoci representa de gran ajuda aplicar el *canvas* a l'organització estudiada i prendre-ho com a punt de partida per a definir els indicadors del negoci per a cada mòdul de la organització (producte, proveïdors, clients, costos, ingressos, canals, etc.)

2.3. Motivació

El *canvas* és una metodologia força estesa en el camp dels negocis i trobar noves aplicacions d'aquesta teoria d'èxit pot ser de gran ajuda alhora de facilitar els processos de control o seguiment de les empreses. Per exemple, si es crea i s'estructura un mètode a partir del *canvas* amb el qual es poden trobar de manera més o menys organitzada els indicadors clau de l'empresa pot facilitar la feina alhora de buscar i implantar amb èxit el quadre de comandament d'una empresa, eina que la majoria d'empreses ja empren per a la seva activitat diària i pel seguiment dels seus objectius marcats per l'estratègia definida. La meua principal motivació ha estat donar a conèixer aquest nou mètode per a definir els indicadors clau d'una companyia a partir del mètode *canvas* i demostrar la seva validesa i utilitat aplicant-lo a una empresa real.

3. Introducció

Per a crear un quadre de comandament i que aquest s'implanti amb èxit en el si d'una companyia convé tenir clar dos aspectes molt importants i connectats entre ells: el model de negoci de l'empresa (i els seus aspectes clau) i l'estratègia fixada que ha de seguir aquesta organització en els propers anys (mig/llarg termini).

No fa massa dècades que l'estratègia d'una empresa es considera clau alhora de fixar el rumb de l'organització i definir els objectius per a assegurar l'èxit i el bon funcionament de l'organització. L'estratègia és un factor clau per alinear a tots els nivells d'organització, l'empresa al complet i així unir esforços per aconseguir un objectiu comú.

Per a definir o crear models de negoci, una de les metodologies més utilitzades és l'anomenada *canvas* o de generació de models de negoci, creada per Pigneur i Osterwalder [1]. Aquest mètode ha estat molt ben acceptat perquè simplifica la feina d'esbrinar quines són les claus d'un negoci determinat i ajuda a estructurar la organització des de totes les perspectives necessàries, des del que ofereix, passant per a qui ho ofereix i tenint en compte com ho ofereix.

En aquest treball es parla d'estratègia i de la definició de models de negoci mitjançant el *canvas*, amb l'objectiu de donar les eines necessàries per a la construcció del quadre de comandament d'una empresa comercial determinada, a partir d'una nova metodologia, que emprà el mètode *canvas*, i es nodreix de l'estratègia fixada per determinar els aspectes claus de tots els factors organitzatius de l'empresa i dels objectius a fixar.

3.1. Objectius del projecte

L'objectiu principal del projecte és la definició dels indicadors clau d'una empresa comercial existent, mitjançant un mètode innovador de definició d'indicadors per a la posterior construcció d'un quadre de comandament.

A part de l'objectiu principal del projecte, el mètode utilitzat requereix que prèviament es treballin una sèrie d'aspectes i metodologies que també s'incorporen en el document:

- Prendre consciència de la importància de l'aplicació de l'estratègia empresarial per a definir les bases que regiran l'organització durant els propers anys, marcant l'horitzó a seguir i fixant així els objectius que assegurin l'èxit de l'empresa a mig i llarg termini.

- Explicar un dels mètodes més utilitzats actualment per a la generació de models de negoci, l'anomenat mètode *canvas* i aplicar-lo per definir el model de negoci d'una empresa real que es dedica a l'activitat comercial.
- Definir i aprofundir sobre una nova eina per a la definició d'indicadors clau del negoci que parteix de la definició estratègica i del mètode *canvas*, per a la formació final d'un quadre de comandament on s'integrin tots els aspectes claus de l'empresa i on el seguiment es pugui fer de manera estructurada, gràfica i més vistosa degut a la influència del mètode *canvas* en l'eina.

3.2. Abast del projecte

El projecte engloba els aspectes relacionats amb la teoria i la implantació d'un quadre de comandament. Així, en el primer capítol es parla de l'estratègia empresarial com a aspecte fonamental per a les empreses, per a determinar objectius a mig i llarg termini i per definir les prioritats i els aspectes claus de l'organització. Evidentment, una organització que aplica un control a través d'un quadre de comandament ha de tenir una estratègia fixada molt clara i ben comunicada a tots els membres de la companyia. Això permet fixar els objectius generals i particulars de manera més senzilla i per a un bé comú de l'empresa.

En un segon capítol s'introdueix la metodologia *canvas* per a la definició o creació de models de negoci. A continuació, i després d'una breu presentació de l'empresa a partir de la qual s'implantarà el quadre de comandament que es dissenyarà, s'aplica el mètode *canvas* a l'empresa comercial citada, organitzant i estructurant els seus aspectes claus, amb l'objectiu de definir el model de negoci de l'empresa en qüestió.

A continuació, s'entra en matèria pel que fa al mètode d'obtenció d'indicadors o *Key Parameter Indicators*, (KPI's), a partir del model de negoci definit. Es defineixen els indicadors claus de l'organització, els objectius per a cada un d'ells i es presenten de la manera més fàcil, visual i entenedora possible, a partir d'informes amb gràfics, taules, etc. Per a realitzar aquesta última part de construcció dels informes, s'utilitzaran eines informàtiques com el *Web Intelligence* desenvolupades per *SAP Business Objects*, especialitzada en *Business Intelligence*, conegut com a BI.

4. Importància de l'estratègia en el si d'una empresa

4.1. L'estratègia empresarial

Paul Nitze, militar i polític nord-americà durant la guerra freda, comentava que *“Una de les formes més perilloses de l'error humà és oblidar què és el que s'intenta aconseguir”* [2] L'estratègia, en tots els àmbits de la vida que necessiten de cert control, pretén reduir els errors deguts a la falta d'informació, definint els objectius als que es volen arribar amb concreció per poder actuar amb una finalitat concreta, i així, realitzar les tasques necessàries tenint sempre en compte l'objectiu que es vol assolir.

En el món empresarial, l'estratègia és un factor molt important alhora de definir cap a on es dirigeix la organització. L'estratègia marca els objectius de la companyia i aplicar-la permet anticipar-se al futur.

Les organitzacions que no donen importància a l'estratègia empresarial, només apliquen un control purament numèric sobre l'empresa, basat en els resultats obtinguts en el passat i en el dia a dia de l'empresa. Aquesta visió de control és necessària, però alhora molt dèbil perquè només es fixa en el curt termini i no projecta l'empresa a llarg termini, així no permet prendre accions per millorar la companyia en un futur a mig o llarg termini.

Així doncs, en l'empresa han de coexistir dos tipus de visions: la visió estratègica i la operativa.

- La visió estratègica, analitza el comportament de l'empresa, la finalitat i la seva definició a llarg termini (de 3 a 5 anys vista). Es tracta d'analitzar si les pautes seguides per l'empresa, el vector director que segueix la organització és el correcte, si anem pel bon camí. És la visualització dels canvis futurs tenint en compte tota la informació de la companyia i el seu entorn (mercat). No es tracta de realitzar prediccions, sinó de prendre decisions concretes perquè el futur que hem planejat es compleixi.
- La visió operativa, analitza la organització a curt termini (un mes, un trimestre...) Mira si els últims resultats obtinguts són bons o dolents, i proposa un pla d'acció per a canviar la tendència.

4.2. L'origen de l'estratègia empresarial

La paraula estratègia procedeix de l'àmbit militar i es refereix a l'art de conduir els assumptes de guerra. És en els escrits de *Karl Von Clausewitz*, militar prussià del segle XVIII-XIX, on l'autor exposa la seva visió romàntica sobre les accions militars i les lliga amb altres activitats humanes com el comerç o la política: “... l'art de fer ús en combat dels mitjans disponibles... sorgeixen aquí activitats diferents: preparar i conduir individualment les batalles aïllades i combinar-les per arribar a l'objectiu de la guerra. La primera correspon a la tàctica i la segona es denomina estratègia. La tàctica ensenya l'ús de la força per les batalles i l'estratègia, l'ús que es fa d'aquestes batalles per arribar a l'objectiu de la guerra.. La guerra no pertany a l'àmbit de les arts o les ciències, sinó al de l'existència social... seria millor comparar-ho amb l'àmbit del comerç, que també és un conflicte d'interessos i activitats humanes; i s'assembla molt més a la política; que pot considerar-se una espècie de comerç a gran escala”. [3] [4]

Uns anys més tard, ja al segle XX, el metge i general militar nord-americà Leonard Wood, va afegir: “Els negocis s'assemblen a la guerra en un aspecte: si la seva estratègia global és la correcta, qualsevol nombre d'errors tàctics que puguin cometre's no impediran que la companyia assoleixi l'èxit.”[5]

Aquesta última cita deixa entreveure que teòricament, l'estratègia sempre s'havia considerat important per a qualsevol organització ja des de fa 100 anys , tot hi que la majoria d'elles no l'aplicaven, ni l'apliquen a consciència.

Va ser a partir dels anys 50 i fins els 70 del segle XX, que va començar a cobrar certa importància la planificació estratègica a llarg termini. En aquella època es va establir cert vincle entre el comportament empresarial i el militar, tot hi que es podien diferenciar amb claredat, en els següents aspectes:

- 1) L'estratègia militar té una finalitat una vegada ha aconseguit el seu objectiu, mentre que la empresarial té una voluntat de permanència més enllà dels objectius circumstancials.
- 2) En la conducció bèl·lica, la direcció té una autoritat plena que assegura la completa resposta dels instruments a les seves ordres, mentre que en l'empresa la eficàcia de la resposta decreix amb la distància que existeix entre l'autoritat i el receptor de l'ordre.
- 3) L'estratègia militar sempre té un significat molt precís, mentre que en l'empresa, l'estratègia és particular per cada entitat i canvia conforme ho fa l'entorn en el que opera.
- 4) L'estratègia militar és bàsicament objectiva i la de l'empresa comporta més dosis de subjectivitat pel que fa als mitjans que s'escullen, tot hi que a partir de les

dades de l'entorn, les preferències del mercat i els recursos disponibles, es poden arribar a prendre decisions amb elevats graus d'objectivitat.

Un dels personatges més destacats pel que fa al desenvolupament estratègic de les empreses a mitjans dels segle XX, va ser el matemàtic rus *H.I. Ansoff*. Tant és així, que se'l coneix com el pare de la gestió empresarial.

Rus de naixement, va arribar als EUA als anys 30 on va desenvolupar una brillant carrera en l'àmbit de la matemàtica aplicada. La seva major contribució al màrqueting i a l'estratègia empresarial arribava a través d'una publicació l'any 1957 a la prestigiosa revista *Harvard Business Review*. A l'article, titulat *Strategies of Diversification*, s'explicava una de les eines que ha tingut més rellevància en l'estudi de l'estratègia empresarial, la coneguda com a matriu de creixement o Matriu de Ansoff. [6]

4.3. La matriu de creixement o Matriu de Ansoff

La matriu de creixement o de Ansoff [7] ha de ser utilitzada per a definir l'estratègia d'una certa empresa amb l'objectiu de créixer globalment, ja sigui a nivell corporatiu o de producte. En la taula realitzada a continuació, es pot veure clarament que existeixen dos eixos principals clars: el producte i el mercat.

		PRODUCTES	
		EXISTENTS	NOUS
MERCAT	EXISTENTS	Estratègies de penetració de mercat	Estratègies de desenvolupament de producte o diferenciació
	NOUS	Estratègies de desenvolupament de mercat o segmentació	Estratègies de diversificació

Taula 1: Plantilla de la matriu de Ansoff per a la definició estratègica d'una empresa.

Els dos grans blocs de la matriu: mercat i productes, es separen també, cada un d'ells en nous (per explotar) i existents. Així en aquestes dues pestanyes, Ansoff, separava de manera clara la situació de l'empresa amb els objectius o les fites cap on volia anar l'empresa. La matriu doncs, està molt enfocada al creixement com a objectiu futur.

Els altres conceptes que formen la matriu són diferents tipus d'estratègies que es recullen amb detall més endavant. És interessant destacar quines eren les formes bàsiques de creixement per a Ansoff:

- Penetració de Mercat: aquesta estratègia es basa en guanyar terreny als competidors, en el mateix mercat en el que estem competint actualment, i amb els mateixos productes. La manera de guanyar quota de mercat a partir d'aquesta estratègia és mitjançant la força de vendes i la publicitat.
- Desenvolupament de producte: estratègia basada en modificar o adaptar les propostes de valor que s'ofereixen perquè el client potencial reconsideri la posició respecte aquests. Es tracta d'una estratègia on la intenció és créixer en el mateix mercat que ho fèiem fins ara però reorientant i adaptant el que oferim de manera que es faci més atractiu pels possibles clients.
- Desenvolupament de mercat: la tercera opció contemplada per Ansoff consisteix en portar les nostres propostes de valor a altres mercats diferents als que estàvem fins ara. Així, podem augmentar la nostra xifra de vendes total, perquè estem augmentant també el nombre de potencials clients.
- Diversificació: és l'estratègia teòricament més radical, ja que s'han de considerar nous productes i nous mercats.

Cal destacar que en la majoria de casos la realitat és molt més complexa i sovint és difícil classificar les noves accions entre les quatre citades. El que és cert, és que Ansoff va aconseguir una primera síntesi i un procediment vàlid per la recerca de models de negoci amb molt d'èxit. Tant és així, que la majoria de procediments que actualment s'utilitzen han estat influenciats directament per la matriu estudiada. És el cas del mètode *Canvas*, que estudiarem més endavant, que no deixa de ser la millora de la matriu de creixement que va idear Ansoff, amb un nivell de detall superior, per a la generació de models de negoci.

A continuació, s'explica un dels estudis més populars i utilitzats per la planificació estratègica d'una empresa. Es tracta de Les 5 forces de Porter.

4.4. Les 5 forces de Porter. Rendibilitat sectorial per la definició de l'estratègia

Michael Éugene Porter, nord-americà nascut a Michigan l'any 1947. Professor de la *Harvard Business School* (HBS) i president del *Institute for Strategy and Competitiveness* de la HBS, és una autoritat mundial en temes d'estratègia d'empresa, en el desenvolupament econòmic de nacions i regions i l'aplicació de la competitivitat empresarial per la solució de problemes socials. Tant és així, que és considerat el pare de l'estratègia empresarial moderna.

*“En la formulació d'una **estratègia competitiva** és essencial tenir en compte la relació existent entre la empresa i el seu entorn competitiu”* Michael Porter. [8]

L'eina ideada per Porter té l'objectiu d'esbrinar quin és l'entorn competitiu del sector al qual pertany l'empresa en qüestió, ja que per elaborar l'estratègia és indispensable conèixer quins són els punts forts i febles d'aquell sector, per saber treure la màxima rendibilitat a l'empresa, que és en definitiva, el que sempre es busca.

La primera dificultat que representa aplicar el model de les 5 forces és saber en quin sector es troba l'empresa. Aquest punt pot semblar evident però a vegades és força complex. Alhora de definir un sector, es pot realitzar a partir de dos enfocaments diferenciats:

- Definir un sector des del punt de vista del client. Es poden considerar empreses del mateix sector aquelles que competeixen per proveir als clients amb productes o serveis que poden ser substituïts l'un per l'altre.
- Definir un sector des del punt de vista de l'empresa. Per molts sectors, la consideració de productes substitutius és suficient per la definició sectorial. Ara bé, en empreses que ofereixen una àmplia gamma de productes és difícil definir el sector des del punt de vista del client, ja que aquests solen ser molt diferents i no es fa difícil d'establir un prototip de client tipus. En canvi, sí que tenen moltes coincidències des del punt de vista de l'empresa, ja que normalment es fabriquen en les mateixes instal·lacions, es comercialitzen de la mateixa manera o es distribueixen utilitzant els mateixos canals. Un exemple serien les empreses de grans electrodomèstics o les empreses d'automòbils. Tots els productes que fabriquen són considerats substitutius des del punt de vista de l'empresa, però no des del punt de vista del client. Així doncs, els productes substitutius són els elements claus alhora de definir el sector, però aquest cop des del punt de vista de l'empresa.

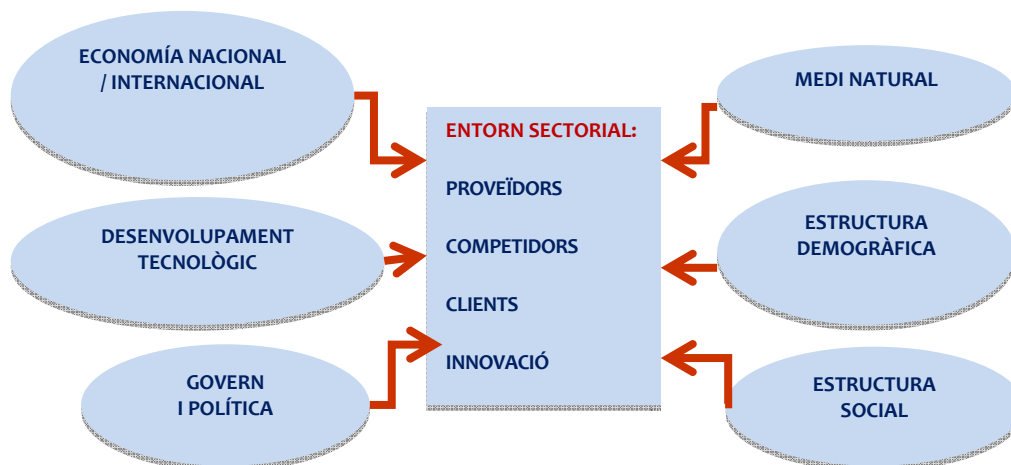


Figura 1: Factors que poden influir en l'entorn d'una determinada empresa.

En la figura 1 es recullen els factors més importants que afecten a tots els sectors empresarials. Aquests factors defineixen quin és l'entorn en què es troba un sector concret. Una manera d'estudiar l'entorn sectorial és amb el sistema de les 5 forces definit per Porter.

Un cop s'ha definit degudament el sector al qual pertany l'empresa, es pot determinar quins són els factors que en determinen la rendibilitat a curt i llarg termini.

L'eina més utilitzada per analitzar els sectors és el de les 5 forces de Porter. Mitjançant aquest procediment s'analitza quin és l'entorn competitiu en el que es troba l'empresa distingint entre cinc fonts de pressió competitiva que determinen la rendibilitat del sector: amenaça de productes substitutius, amenaça de nous competidors, intensitat de la rivalitat entre competidors, poder de negociació amb els clients i poder de negociació amb els proveïdors.

Una representació gràfica de com influeixen les 5 forces citades en la definició d'un sector seria la següent:

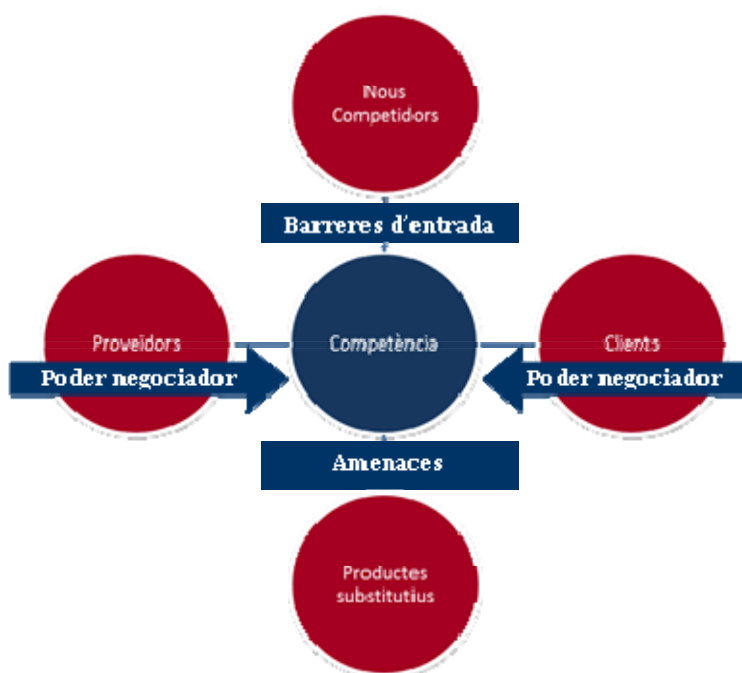


Figura 2: Esquema de com les cinc forces definides per Porter influeixen en la formació de la competència d'un sector.

El model de Porter fixa uns protagonistes (competidors, clients, proveïdors, possibles nous competidors i productes substitutius), estableix les interrelacions entre ells (les cinc forces) i els factors que determinen la intensitat d'aquestes forces. Així la coexistència de les 5 forces definirà els preus, els costos, els requisits de les inversions, entre d'altres factors que determinen la rendibilitat.

A continuació, es detallen els aspectes a tenir en compte alhora de definir cada una de les forces. [9]

4.4.1. Nous competidors

Els sectors on hi ha moltes empreses que presenten una elevada rendibilitat són una atracció molt gran per altres empreses que si volen establir. L'aparició de nous competidors tendeix a fer baixar els preus o a pujar els costos per les empreses ja establertes, provocant una reducció global de la rendibilitat.

Els nous competidors poden tenir origen diversos: poden ser una empresa de nova creació, una ja existent però que pretén diversificar la seva activitat o una que amplia les seves operacions a noves àrees geogràfiques.

Teòricament, una empresa podria entrar i sortir lliurement d'un mercat sectorial. Ara bé, la realitat demostra que la majoria de sectors tenen característiques que inhibeixen l'entrada de nous rivals: són les anomenades barreres d'entrada. Així, les empreses establertes s'asseguren un nivell de benefici més o menys constant. A nivell estratègic es poden crear o explotar barreres estratègiques per a millorar els avantatges competitiu de les que disposa.

Les principals barreres estratègiques d'entrada són:

- Economies d'escala. Resulta força difícil establir-se en un mercat d'aquest tipus per les noves empreses, ja que han de prendre molts riscos si volen entrar a gran escala o assumir uns costos unitaris molt elevats si volen començar a petita escala. Hi ha però estratègies alternatives per entrar al sector com l'aplicació de elevada tecnologia per reduir els costos fixos de producció o prendre una estratègia clara de diferenciació del producte davant dels competidors, així podran cobrar un preu més elevat, compensant així el cost més elevat d'explotació.
- Necessitat de capital elevat. Hi ha sectors que només estan a l'abast d'una minoria d'empreses ja que el capital inicial per la realització d'instal·lacions, de campanyes de màrqueting o de cobrir costos d'iniciació és massa elevat. Són exemples, instal·lacions petrolíferes com les refineries o l'empresa Gillette, que es va gastar 1000 milions de \$ en el desenvolupament i la posterior campanya de màrqueting del seu producte estrella MACH 3, fent gairebé impossible l'entrada de nous concurrents que competissin amb aquest producte.
- Represàlies. Determinats sectors com el de transport aeri tenen una gran tradició en intentar expulsar els nous competidors. Es tracta d'empreses poderoses que tenen recursos per sostenir una lluita pel mercat durant molt temps amb els nous competidors.
- Diferenciació de producte i lleialtat a la marca. En sectors amb productes diferenciats, les empreses establertes tenen l'avantatge del reconeixement de la marca i per tant, la fidelització dels clients. Pels nous competidors, hi ha dos obstacles principals: aconseguir nous clients i guanyar-se la seva fidelitat. Sovint, a més, el cost de fidelització és prohibitiu, arribant a ser no rentable per la companyia.
- Limitacions en la distribució. La majoria de vegades, els nous concurrents han d'establir la seva pròpia xarxa de distribució. Evidentment, dependrà del tipus de negoci, però aquest sol ser una barrera molt important. A vegades, l'excés a canals de distribució és tan complicat que han de crear-ne de nous. Un dels canals de distribució implantat amb més èxit els últims temps ha estat el dels negocis on-line, és a dir, utilitzant internet com a canal de distribució.

- Avantatges en costos (independentment de les economies d'escala). En determinats sectors, les empreses existents tenen avantatges en els costos respecte els nous competidors, degut a les característiques del negoci en particular. Per exemple, en sectors que requereixen d'actius molt especialitzats (com elevada tecnologia o equipament) o tenen patents i propietats exclusives del producte o la idea explotada. Aquestes, són barreres d'entrada molt eficients, amb un elevat poder de dissuasió.
- Política governamental. Determinats sectors (sectors de serveis públics) han estat protegits pels governs mitjançant adjudicacions de monopolis regulats, fent impossible l'entrada de competidors en aquests mercats.

4.4.2. Competència

La competència entre empreses d'un mateix sector determina el nivell de rendibilitat del sector i la situació global de competitivitat. Hi ha diverses formes per analitzar la competència sectorial. A continuació es presenten aspectes que poden influir-hi:

- Concentració. Fragmentació. Un sector és concentrat quan unes poques empreses es reparteixen la majoria de la quota de mercat. En canvi, es parla de sector fragmentat quan existeixen molts competidors però cap compte amb una quota de mercat significativa. Òbviament, aquests són aspectes que influeixen en la rivalitat entre les empreses. Així, en un sector fragmentat, la rivalitat és intensa. Ara bé, en un sector concentrat, la competència pot ser encara més forta, ja que les poques empreses, lluiten per liderar el mercat.

Un altre aspecte a tenir en compte és la diversitat empresarial. La diversitat apareix quan en un mateix sector conviuen empreses amb diferents cultures i filosofies. Això inestabilitza el mercat i provoca una major competència.

- Creixement de mercat. Aquest és un factor que també influeix en la competència sectorial. Un mercat que creix lentament fa que les empreses intentin restar quota de mercat als competidors. La competència és elevada. En canvi, en un mercat de creixement accelerat, la rivalitat generalment és més suau, tot hi que, evidentment, mai desapareix.
- Alts costos fixos. En sectors en que els costos fixos són elevats, les empreses han de funcionar a la seva màxima capacitat per beneficiar-se de les economies d'escala. Aquest fet, intensifica la lluita per obtenir una quota de mercat que permeti rebaixar aquests costos.

- Poca diferenciació de producte. Generalment, un baix grau de diferenciació de producte tendeix a elevar la competència. En canvi, la identificació de marca i diferenciació del producte limita la rivalitat.

4.4.3. Productes substitutius

Per Porter, els productes que han de considerar-se substitutius, són els que poden realitzar la mateixa funció i que provenen d'un sector diferent. Així doncs, les empreses que ofereixen productes substitutius, s'han de considerar una amenaça per les empreses que ofereixen el producte original. La disponibilitat de productes substituïts influeix en gran mesura en la rendibilitat d'un sector. Com més productes substitutius existeixen, més limitada serà la rendibilitat. Podem analitzar l'impacte dels substituïts sobre la rendibilitat segons varis factors:

- Rendiment relatiu dels substituïts en relació al preu. Es té en compte quin és el rendiment del producte en relació al seu preu i al del producte original.
- Cost del canvi pel client: com menys costi passar del producte original a un substituït, sigui en termes financers, humans o afectius, és més fàcil que els compradors canviïn.
- Compradors propensos al canvi. Segons el segment de mercat al que va adreçat el producte, es poden tenir actituds diferents respecte a la substitució de producte.

4.4.4. Poder de negociació de clients i proveïdors

Proveïdors i compradors intenten exercir el poder que tenen per aconseguir el preu més baix, la qualitat més alta i el millor servei possible. L'entitat que pot permetre's el luxe de suportar els costos, també té el poder d'imposar les seves pròpies condicions. Evidentment, el poder de negociació es pot utilitzar millor o pitjor, però hi ha factors relacionats amb l'estructura del sector que hi influeixen directament. Així doncs, el poder de negociació descansa sobre un conjunt de factors clau: volum i concentració de compra/venda, cost del producte respecte cost total del producte, diferenciació del producte, facilitat de canvi, amenaces d'integració, importància del sector, disponibilitat d'informació.

A partir d'aquests factors es determina quines són les situacions on els compradors o els proveïdors tenen més poder de negociació:

PODER ELEVAT DELS CLIENTS	PODER ELEVAT DELS PROVEÏDORS
Clients concentrats: existeixen pocs compradors amb una quota de mercat significativa.	Proveïdors concentrats: pocs proveïdors amb una quota de mercat significativa.
Els clients compren una proporció significativa de la producció del proveïdor.	Els proveïdors subministren components vitals per la producció.
Els clients compren producte estàndard, i/o els costos de canviar de proveïdor són baixos.	Els proveïdors subministren components exclusius o diferenciats. Els costos de canviar de proveïdor són elevats.
Els clients tenen l'oportunitat d'absorbir una empresa proveïdora o una rival.	Els proveïdors poden integrar-se cap endavant. Comprar empreses <i>clients</i> .

Taula 2: Situacions en què compradors o proveïdors tenen poder respecte proveïdors o compradors.

També s'han de considerar, a l'hora d'estudiar la competència, les barreres de sortida que tenen les empreses en un determinat sector: Poden tenir orígens molt diferents. Les principals són les següents:

- Especialització d'actius: és una barrera d'entrada, però també és una barrera de sortida. Les empreses que tenen actius molt especialitzats i que volen abandonar un sector, poden tenir moltes dificultats alhora de trobar comprador per aquests actius.
- Costos fixes de sortida: abandonar un negoci suposa una gran quantitat de costos. Per això, també es considera com una barrera de sortida per les empreses que volen sortir d'un determinat sector.
- Interrelació estratègica amb altres negocis. Hi ha empreses que a vegades tenen interès en desprendre's d'una unitat de negoci en concret. Sovint, però, això influeix negativament, en altres àrees de l'empresa.
- Barreres emocionals. Representa una barrera ja que els directius poden estar lligats emocionalment a treballadors, etc.
- Restriccions governamentals i/o socials: sovint les institucions públiques prenen accions perquè les empreses no abandonin el seu sector, motivats pel possible impacte negatiu social i econòmic que causaria.

A partir de l'estudi de les 5 forces que planteja Porter, es poden conèixer les barreres d'entrada i l'entorn competitiu del sector concret d'una empresa. Així, s'aconsegueix un coneixement ampli sobre l'entorn competitiu, que esdevé fonamental alhora de desenvolupar estratègies de futur amb èxit. Sens dubte, entendre la competència sectorial i les forces que impulsen la rendibilitat d'un sector és indispensable per les empreses, alhora de prendre les millors decisions possibles.

4.5. Àmbits de l'estratègia. Tipus d'estratègies empresarials

4.5.1. Àmbits de l'estratègia

L'estratègia té com a objectiu fonamental millorar la posició de l'empresa respecte els seus competidors, creant una avantatge competitiva que permeti oferir millor servei a clients i/o aportar més benefici als accionistes o empresaris. Es poden generar avantatges competitius a partir de la presa de decisions a tres nivells: el tàctic, l'operatiu i l'estratègic, essent l'estratègic el que comporta una major quantitat de canvis a nivell global i a llarg termini, així com inversions econòmiques i esforços importants.

En organitzacions d'un volum considerable, es poden distingir tres àmbits d'aplicació de l'estratègia: l'estratègia corporativa, la competitiva i l'estratègia de recolzament.

L'estratègia corporativa es centra en la determinació de les línies de negoci que ha de seguir l'empresa, també anomenada gestió de la cartera de negocis. La gestió de la cartera es realitza a partir de la classificació de les unitats de negoci (o propostes de valor) que ofereix l'empresa, segons la seva posició en el mercat i amb la finalitat que aportin beneficis a l'empresa a llarg termini, sovint seguint l'anomenada matriu de *Boston Consulting Group* o BCG, fixant objectius que solen ser de caire econòmic-financer. [10]



Figura 3: Matriu de BCG per a la definició del cicle de vida dels productes

La matriu BCG descriu que tota empresa ha d'oferir propostes de valor que siguin productes incògnita, productes estrella, productes vaca i productes gos.

- Productes incògnita: són productes que requereixen d'un gran desenvolupament i creixement i que no aporten cap benefici a l'empresa degut a la baixa participació de mercat que tenen.
- Productes estrella: són productes que estan experimentant un gran creixement però també tenen una gran participació en el mercat. És recomanable potenciar al màxim aquesta àrea de negoci amb aquests productes fins que el mercat esdevingui madur.
- Productes vaca: són productes que, després de ser estrella, el mercat ha madurat i ja no experiment un gran creixement i desenvolupament. Sí que tenen una gran presència en el mercat. És la principal font d'efectiu, necessari per a invertir en la creació de nous productes estrella.
- Productes gos. Tenen poc creixement i poca presència al mercat, sovint amb rendibilitats negatives.

Si l'empresa ofereix productes incògnita, estrella i vaca, es pot assegurar que evoluciona cap a un creixement sostingut però segur i exitós.

L'estratègia competitiva busca aconseguir una situació favorable de les seves unitats de negoci en els propis mercats, respecte els competidors. El que es busca és dotar al producte o unitat de negoci d'una avantatge competitiva respecte la resta d'adversaris. Són estratègies amb objectius molt més comercials.

Per abarcar els àmbits empresarials citats, es poden dur a terme molts tipus d'estratègies diferents. Tot seguit, se'n recullen les principals.

4.5.2. Tipus d'estratègies. Disciplines de valor de Treacy i Wiersema

Segons Porter, existeixen tres tipus d'estratègies genèriques mitjançant les quals es poden arribar a obtenir determinats avantatges competitius: el lideratge en costos, la diferenciació i l'enfocament.

El lideratge en costos intenta aconseguir la reducció al màxim dels costos per assegurar la posició de l'empresa en el mercat. La diferenciació busca oferir propostes de valor que es distingeixin clarament dels que ofereixen els competidors i l'enfocament intenta oferir un producte diferenciat i de baix cost en un nínxol de mercat.

Porter va realitzar aquesta classificació de les estratègies en un moment (anys 80 del s. XX) en què les empreses perseguien mercats massius. Actualment, amb els mercats molt més segmentats, es poden distingir molts més tipus d'estratègies:

- Lideratge en costos: s'ha de controlar la competència i molt especialment l'entrada al mercat de productes substitutius.
- Diferenciació.
- Concentració o especialització.

Aquestes són les estratègies que Porter va definir en el seu moment. Actualment, se les considera estratègies de desenvolupament. Es poden distingir més tipus d'estratègies com les de creixement:

- Penetració en el mercat. Augment de les vendes per un increment de la cartera de clients i per trobar noves utilitats als productes existents.
- Desenvolupament de producte. Modificar, adaptar als productes a les necessitats del mercat tenint en compte el desenvolupament tecnològic.
- Desenvolupament de mercat: Venda de productes actuals en nous mercats, a partir de nous segments de compradors, nous canals de distribució o nous mercats per expansió geogràfica.
- Diversificació. Creació de nous productes destinats a nous mercats.
- Integració vertical o horitzontal.
- Consolidació.

Un altre grup d'estratègies són les competitives:

- Empresa líder. Desenvolupar la demanda global del mercat, creant noves utilitats pel producte, buscant nous compradors i intensificant el consum (màrqueting). Mantenir la fidelitat de l'empresa a partir de la fidelització dels clients.
- Empresa desafiadora. Empreses que pretenen atacar a empreses líder. Si no es localitzen segments de mercat insatisfets amb l'empresa líder, no és aconsellable dur-la a terme. És més aconsellable atacar empreses regionals i locals (líders en segments de mercat limitats) que no estiguin actuant eficientment o que els seus preus de mercat siguin molt elevats.
- Empresa seguidora. Aquesta estratègia es basa en donar servei a segments de mercat que l'empresa líder té desatesos.
- Especialització. Concentració dels esforços en un segment de mercat reduït.

Un pensament totalment oposat al de Porter alhora de definir els tipus d'estratègia és el de *Treacy i Wiersema*, l'anomenat esquema de *Treacy i Wiersema*. [11]

A finals de la dècada dels 90, *Treacy i Wiersema* van donar a conèixer les seves teories sobre les disciplines de valor. Fonamentalment, es basen en que una empresa només pot seguir una de les tres disciplines que ells mateixos van definir, per arribar a ser líders del mercat. Les tres estratègies són: excel·lència operativa, lideratge en desenvolupament de producte o coneixement íntim del consumidor. Com a regla principal plantegen que no es podrà ser bo en dues disciplines a la vegada. Aquest pensament, moltes vegades cohibeix a les empreses, ja que es veuen obligades a especialitzar-se en una de les tres estratègies.

Tan els pensaments de Porter com els estudis de *Treacy i Wiersema* són interessants alhora de classificar les empreses. Però, actualment, amb els mercats generalment molt fragmentats, hi ha moltes estratègies que poden ser vàlides segons el cas, sense que hi hagi la necessitat de classificar-les en una de les citades.

5. Definició del model de negoci. El mètode *canvas*

Perquè una empresa fixi el seu rumb, estableixi els factors fonamentals que l'han de portar a l'èxit i determini els seus objectius a curt i llarg termini, ha d'establir un model de negoci adequat. No es poden fer planificacions estratègiques sense tenir un model de negoci clar i adequat a les oportunitats i on també es tinguin en compte els seus punts febles. Definir un model de negoci implica esbrinar quines són o han de ser les bases sobre les quals l'empresa crea, proporciona i capta valor i la manera en què l'activitat que això comporti, ha de dur-se a terme.

A continuació, es presenta un mètode totalment reconegut i provat per grans empreses com *Deloitte*, *IBM* o *Ericsson*, per a la definició de models de negoci, d'una manera estructurada i senzilla. [1][12]

5.1. Introducció al mètode *canvas*

El *canvas*, paraula de procedència anglesa que en català podem traduir com a lona, és una metodologia que pretén facilitar i agilitzar la definició i recerca de nous models de negoci empresarials, a partir de la descripció de la forma en què l'empresa en estudi crea, entrega i captura valor.

El mètode el creà el consultor i assessor estratègic Alexander Osterwalder, dins la seva tesi doctoral. D'ençà la publicació del mètode, en el llibre *Business Model Generation* [1] Osterwalder ha esdevingut un reconegut conferenciant i expert en innovació aplicada al món dels negocis i a la generació de models empresarials. La clau del seu èxit és que ha creat un mètode molt estructurat, sistemàtic i que està explicat de manera clara, entenedora i atractiva, fent més senzill el procés de creació o definició d'un model de negoci.

El mètode es basa en descriure un model de negoci dividint-lo en nou blocs que reflecteixin la lògica que segueix una empresa per aconseguir ingressos. Aquests nou blocs cobreixen les quatre àrees principals d'un negoci: clients, oferta, infraestructura i viabilitat econòmica.



Figura 4: Il·lustració gràfica del llenç de negoci, origen de la metodologia *canvas* estudiada.[13]

En la figura anterior, s'observa l'estructura general d'un *canvas*, amb la posició dels 9 blocs que defineixen el model.

A continuació, estudiarem aquests nou blocs en detall, per a tenir una visió clara sobre els aspectes que s'han de tenir en compte en cada un d'ells i d'aquesta manera poder definir amb exactitud un model de negoci.

5.2. Els 9 mòduls del mètode *canvas*

Els nou mòduls que han de definir tot model de negoci són:

- Segments de mercat. *SM*
- Proposta de valor. *PV*
- Canals. *C*
- Relacions amb Clients. *RCI*
- Fonts d'ingressos. *FI*
- Recursos Clau. *RC*
- Activitats Clau. *AC*
- Associacions Clau. *AsC*
- Estructura de costos.

EC

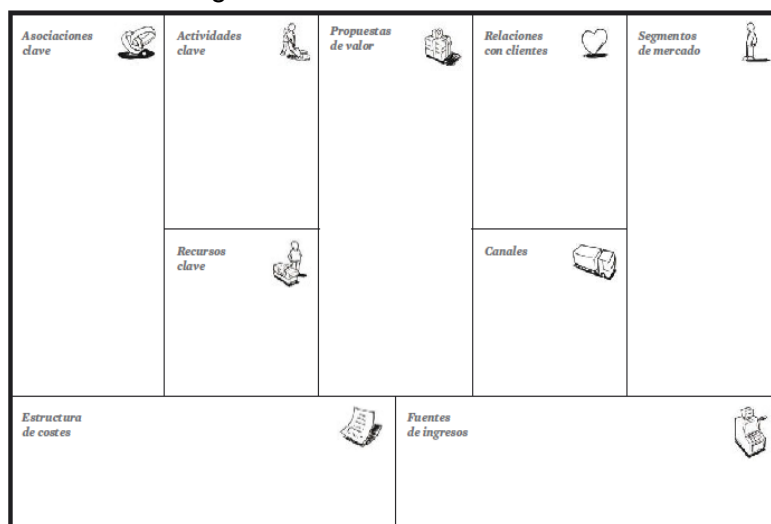


Figura 5: Esquema i distribució dels diferents blocs del mètode *Canvas* sobre el llenç [13]

Un cop es té l'estructura del *canvas*, han de plantejar-se un seguit de preguntes en cada mòdul per definir, amb la major precisió possible, el conjunt del negoci. Per cada mòdul es proposen un seguit de preguntes que han de ser discutides i han d'ajudar a omplir el *canvas*.

Per això, per aplicar el mètode convé tenir un coneixement del negoci estudiat mol elevat. El *canvas*, permet estructurar aquest coneixement per definir amb claredat el model de negoci.

Més endavant, s'estudiarà com s'ha de desenvolupar el mètode, però convé recalcar que ha d'incloure diversos grups de persones, que hi tinguin presència tots els departaments de l'empresa i que hi prenguin part persones amb una bona capacitat d'innovació i aprenentatge. És molt recomanable dibuixar l'estructura dels nou blocs en un mural molt gros i que es vagin afegint mitjançant *post-its* les característiques claus que vagin sorgint durant les sessions. Utilitzant *post-its*, el mètode es fa molt més flexible, permet a les persones que hi prenen part d'equivocar-se i això fa que sorgeixen plantejaments i idees que en mètodes més rígids no apareixerien.

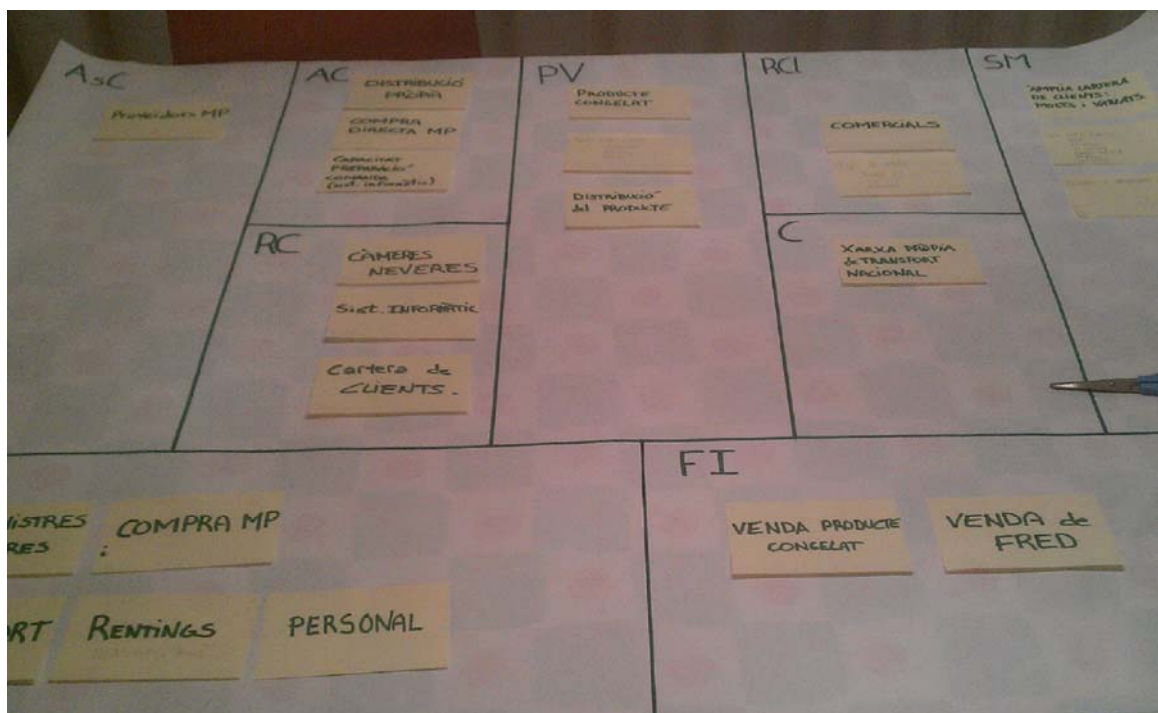


Figura 6: Procés de definició del model de negoci mitjançant el *canvas*, emprant *post-its*.

A continuació, es defineixen les característiques principals dels nou blocs amb els que es divideix el *canvas*.

✓ PROPOSTA DE VALOR.



S'entén per proposta de valor el conjunt de productes o serveis que creen valor per a un determinat segment de mercat. La funció d'una proposta de valor és satisfer una necessitat del client.

Així, la proposta de valor integra elements que siguin atractius per el segment de mercat al qual va dirigit. Un producte o servei és atractiu si té elements quantitius o qualitius que li proporcionen un valor diferenciat respecte altres productes que podrien ser substitutius, en un segment de mercat determinat. Hi ha molts elements que proporcionen valor a una proposta i molts factors que en depenen. A continuació, es recullen alguns dels aspectes a tenir en compte alhora de fer atractiva una proposta de valor.

- **Novetat.** Molts productes i serveis tenen èxit ja que satisfan una nova necessitat que fins a la seva aparició era inexistent. Sovint són productes lligats a l'aparició de noves tecnologies.
- **Millora del rendiment.** Alguns productes es basen en la millora de la seves prestacions per a crear avantatges competitius respecte els seus competidors.
- **Personalització:** hi ha productes que creen valor ja que són personalitzables. La personalització és l'adaptació del producte/servei a les necessitats de cada client. Aquesta forma de crear valor ha augmentat molt en els últims anys, gràcies en part a les noves formes de comunicació amb el client, basades bàsicament en internet.
- **Realitzar tasques del client.** Aquesta forma de crear valor és força diferent a la resta. Un exemple de proposta de valor d'aquest tipus l'ofereix *Rolls-Royce*, que fabrica els motors de reacció per a les empreses d'aeronàutica i a més, s'encarrega completament del manteniment d'aquests, cobrant una quota per cada hora de vol a les companyies d'aerolínies.
- **Disseny.** En alguns sectors, el disseny és el que marca l'avantatge competitiu d'un producte sobre la resta. És el cas dels productes de l'electrònica de consum o en el camp de la moda.
- **Marca.** En molts sectors, els productes o serveis que s'ofereixen tenen un valor afegit si són d'una marca específica. La societat preestableix que segons les marques que s'utilitzen i es compren, l'individu serà d'una determinada manera i/o classe social.
- **Preu.** Moltes empreses es basen en oferir propostes de valor semblants als competidors però a preus menors, així, poden satisfer les necessitats dels segments de mercat que es regeixen pel preu. Les propostes de valor basades en oferir-les a preus baixos, tenen implicacions per a la resta d'aspectes del model de negoci.

- Reducció de costos des del punt de vista del client. La proposta de valor es basa en oferir un producte o servei al client que el pugui ajudar a reduir costos. Un exemple de proposta de valor que ajudi a reduir costos del client seria els softwares per a la gestió de relacions amb els clients (CRM, *Customer Relationship Management*).
- Garantia. Les garanties representen una reducció del risc alhora d'adquirir un producte o servei i sovint també impliquen una reducció de costos futurs.
- Accessibilitat. És una forma poc habitual de crear valor. Consisteix en posar a l'abast de clients, productes o serveis, que abans no estaven al seu abast. Generalment va associat a una reducció del preu de la proposta que a la vegada va lligada a una innovació dels models de negoci anteriors o a una tecnologia nova. Un cas de creació de valor per accessibilitat la va realitzar l'empresa *NetJets*, que va posar a l'abast d'empreses i particulars el servei d'avions privats, a partir d'un nou model de negoci basat en la propietat fraccionada. El nou model de negoci permetia oferir aquest servei a un preu més baix, posant-l-ho a l'abast d'empreses i particulars que anteriorment no hi podien accedir.
- Comoditat. Oferir productes o serveis que aportin valor millorant la comoditat dels usuaris. el cas d'*iPOD*, de la companyia *Apple*, va oferir una nova manera de comprar i escoltar música que resultava molt més còmode per els seus clients. Per aquest fet i des de fa ja uns quants anys, *Apple* és el dominador d'aquest mercat.

Evidentment, el llistat anterior no és definitiu, hi ha moltes més maneres de convertir una proposta de valor en atractiva, ja que es pot aportar valor de moltes maneres diferents, conegudes i no conegudes (creació de noves necessitats).

✓ SEGMENTS DE MERCAT.



Aquest mòdul pretén definir els diferents grups de persones o entitats els que es dirigeix les propostes de valor que realitza l'empresa en qüestió.

Es tracta de definir quins són els clients potencials de les propostes de valor que ofereix l'empresa. És possible que una mateixa proposta estigui encarada a segments de mercat considerats diferents o que s'ofereixin propostes de valor diferents per a un mateix segment de mercat. És una decisió fonamental, per l'èxit de la proposta de valor, que l'empresa decideixi de forma encertada a quins segments de mercat ha de dirigir-se.

També s'ha de tenir en compte en quin tipus de mercat es troba la proposta de valor, ja que influeix moltíssim en les necessitats i oportunitats que té el producte o servei ofert. Pertànyer

a un mercat o un altre tindrà un impacte indiscutible sobre el segments de mercat que es volen abordar i indirectament sobre la resta de blocs del *canvas*.

A continuació es defineixen diferents mercats en els que es poden trobar les propostes de valor.

- **Mercat de masses.** Són models de negoci centrats en el públic general. És a dir, les propostes de valor no van encarades a cap segment de mercat en concret. En aquest mercat, les propostes de valor, els canals de distribució i les relacions amb els clients (que també corresponen a blocs del *canvas*), es centren en grans grups de clients amb necessitats i problemes semblants.
- **Nínxol de mercat.** Es tracta d'encarar la proposta de valor a segments de mercat concrets. Aquest fet fa que tant la proposta de valor, els canals de distribució i la relació amb els clients, s'intentin adaptar a les necessitats específiques de la fracció del mercat corresponent.
- **Mercat segmentat.** Aquest tipus de mercat engloba models de negoci on les propostes de valor van destinades a segments de mercat lleugerament diferents. La mateixa empresa és la que segmenta el mercat per ajustar-se millor a les necessitats específiques dels diferents segments als que van dirigides les propostes ofertes.
- **Mercat diversificat.** Un model de negoci que atén a varis segments de mercat que no estan relacionats entre si i que per tant, presenten necessitats i problemes molt diferents.
- **Plataformes multilaterals.** Els models de negoci basats en mercats multilaterals es dirigeixen a dos (o més) segments de mercats independents entre si, però que a més, els dos segments de mercat són indispensables perquè el model de negoci sigui viable i pugui tenir èxit. Per exemple, una empresa de targetes de crèdit necessita per igual de una gran cartera de clients i una gran xarxa de comerços que acceptin les targetes. Així doncs, segmenta els seus clients en dos grups que no tenen característiques en comú però que els necessita als dos per garantir l'èxit del model.

✓ CANALS



El següent mòdul pretén definir quines són les formes de comunicació amb els diferents segments de mercat per accedir a ells i així proporcionar-los la proposta de valor. L'objectiu primordial dels canals de distribució és establir el contacte entre l'empresa i els clients. Així, les funcions principals dels canals són:

- Donar a conèixer els productes i serveis als clients potencials.

- Facilitar l'avaluació de les propostes de valor per part dels clients.
- Permetre que els clients comprin productes i serveis específics.
- Proporcionar als clients la proposta de valor requerida.
- Oferir un servei d'atenció postvenda pels clients.

És molt important definir els canals adients per apropar-se al client de forma adequada. Es poden distingir entre canals propis i canals de socis. Els canals propis poden ser:

- Directes, per exemple, un equip comercial intern o un lloc web.
- Indirectes, com una botiga pròpia o gestionada per l'empresa.

Aquests canals aporten marges de benefici força amplis, tot hi que els costos associats a la posada en marxa i la gestió d'aquests canals són majors.

Els canals de socis són sempre canals indirectes. La distribució al detall, la venda al detall o llocs webs de socis externs en són exemples. Internament, els canals de socis reporten menys marge de benefici, però permeten a les empreses augmentar el seu àmbit d'actuació i aprofitar els punts forts de cada un d'ells.

La clau és trobar l'equilibri adequat entre els diversos tipus de clients per integrar-los de manera que el client quedi totalment satisfet i que els ingressos augmentin al màxim possible.

Per realitzar les funcions dels canals de distribució, es poden distingir 5 fases amb les que es desenvolupen les funcions indicades.

1. Informació. Es tracta de donar a conèixer els productes i serveis de la nostra empresa.
2. Avaluació. Com s'acosten als clients perquè aquests valorin positivament la proposta de valor que s'ofereix.
3. Compra. Oferir maneres per comprar els productes o serveis oferts.
4. Entrega. Quines són les maneres en què es poden fer arribar les propostes de valor del client.
5. Postvenda. Un cop venut el producte, l'experiència del client millora si s'ofereix un servei postvenda.

Molt sovint, no es realitzen totes les etapes del procés perquè no són necessàries o no aporten valor a la proposta. Depèn sobretot del tipus de proposta de valor que s'ofereix i dels segments als que va enfocat.

✓ Relacions amb clients.



En el següent mòdul es descriuen quines són les relacions que estableix l'empresa amb els seus segments de mercat. Les relacions amb el client poden perseguir diverses finalitats, com captar nous clients, fidelitzar clients ocasionals o estimular la venda. El tipus de relació que fixa el model de negoci sobre un segment de mercat, repercuteix en gran mesura sobre l'experiència global que experimenta el client.

Hi ha molts tipus de relació client-empresa i fins hi tot n'hi ha moltes que resten per descobrir. A continuació, es presenten algunes de les relacions amb els clients més utilitzades.

- Assistència personal. El client pot comunicar-se amb un representant real de l'empresa perquè l'assessori en la venda o post-venda del producte o servei.
- Assistència personal exclusiva. És semblant a l'assistència personal, però en aquest cas el representant real d'atenció al client de l'empresa es dedica exclusivament a un sol client. Es tracta de la relació més estreta entre client i empresa. Aquesta relació es dona en clients que tenen una gran importància per a l'empresa. Per exemple, en la banca privada, els clients amb una elevada renda solen tenir aquest servei.
- Autoservei. És una relació indirecta entre client i empresa. L'empresa proporciona tots els mitjans necessaris perquè els clients puguin disposar del servei per ells mateixos.
- Serveis automàtics. Aquest tipus de relació té l'objectiu de mantenir una relació personalitzada d'autoservei amb el client. Sovint, es realitza mitjançant la creació de perfils personals de clients que proporcionen un tracte personalitzat, oferint serveis i informació relativa a les seves comandes, moviments o transaccions. És una relació indirecta entre el client i l'empresa que intenta que la relació sigui més personalitzada.
- Comunitats. Cada cop és més freqüent que les empreses utilitzin comunitats d'usuaris per aprofundir en la relació amb els seus clients o per establir noves relacions amb potencials clients. La majoria d'empreses que decideixen desenvolupar aquest tipus de relació, creen comunitats en línia que permeten als usuaris intercanviar coneixements i solucionar problemes entre ells. A més, les comunitats permeten a les empreses conèixer molt millor el tipus de clients que tenen.

- Creació col·lectiva. Moltes empreses demanen la col·laboració dels clients per saber les seves opinions i valoracions sobre aspectes diversos relacionats amb el seu negoci. No només això, hi ha empreses com *youtube.com* que depenen en gran part de la creació de contingut per part dels clients pel consum públic.



✓ Fonts d'ingressos.

Les fonts d'ingressos són un altra dels nou blocs fonamentals d'una empresa. És el flux de caixa que genera una empresa en els diferents segments de mercat. Els ingressos poden provenir tant de pagaments puntuals de clients, com de ingressos recurrents derivats de pagaments fraccionats o periòdics a canvi d'una certa proposta de valor o del servei post-venda que necessita. A més, la generació d'ingressos no només ha de provenir de la venda i cobrament de la proposta, si no que pot generar-se flux de caixa a partir de la venda d'actius, de realitzacions de manteniment (serveis post-venda) o mitjançant la concessió de llicències, és a dir, autoritzar la utilització d'una propietat intel·lectual pròpia a canvi del pagament d'una llicència. La propietat genera ingressos pels titulars dels drets de propietat, i permet utilitzar la propietat intel·lectual al pagador.

Per maximitzar les fonts d'ingressos provinent de la venda de la proposta de valor, és fonamental que les empreses es preguntin quin és el valor pel qual està disposat a pagar cada un dels segments de mercat per les propostes o serveis que ofereix. Per això, s'estableixen diferents mecanismes de fixació de preus. Si el preu es defineix correctament, l'empresa crearà una o varies fonts d'ingressos per cada segment de mercat.

Hi ha dos mecanismes per la fixació de preus: els fixes i els dinàmics. Els mecanismes de fixació de preus fix es basen en variables estàtiques i i en el cas del mecanisme de fixació dinàmic, els preus es fixen en funció del mercat.


Mecanismes de fixació de preus fix:

- Llista de preus fixa. Els preus són fixos, no varien.
- Segons característiques del producte: El preu depèn de la quantitat o qualitat de la proposta de valor que s'ofereix.
- Segons segment de mercat: el preu depèn de les característiques del segment de mercat al qual va dirigit.
- Segons volum: el preu depèn del volum de producte o servei adquirit.

Mecanismes de fixació de preus dinàmics:

- **Negociació:** El preu es negocia entre varis socis, i depèn de les habilitats o el poder de negociació que té cadascú.
- **Gestió de la rendibilitat:** El preu depèn de la oferta de producte o servei que hi ha en el moment en que es realitza la compra.
- **Mercat en temps real:** El preu varia en funció de l'oferta i la demanda.
- **Subhastes:** preus determinats mitjançant subhastes.

Convé destacar que en una mateixa empresa que ofereix varies propostes de valor, els mecanismes per fixar els preus poden tenir orígens ben diferents.

- Recursos clau. 

En aquest mòdul es recullen els recursos indispensables que han de permetre crear i oferir la proposta de valor, arribar als mercats, establir les relacions amb els clients i rebre els ingressos. És important fer aquesta apreciació, ja que a vegades es comet l'error de pensar únicament en els recursos clau per a crear la proposta de valor, acció que sovint és la més senzilla i no amb la resta d'activitats a desenvolupar per tirar endavant el negoci.

Els recursos clau poden ser de naturalesa diferent:

- **Recursos humans.** Són els recursos relacionats amb les persones i amb el seu coneixement. En àmbits que requereixen alts nivells de coneixement són fonamentals.
- **Recursos econòmics.** Hi ha empreses en determinats sectors que requereixen sempre o en certs moments, d'una tresoreria elevada o de importants inversions i desemborsaments de diners. També es pot considerar un recurs econòmic si l'empresa té capacitat per a donar finançament als seus clients, per a fer més fàcil la compra i aportar més valor al nostre producte.
- **Recursos físics.** Inclou els actius físics (com instal·lacions de fabricació, edificis, elements de transport de tot tipus, punts de venda, etc.).
- **Recursos intel·lectuals.** Són elements cada vegada més importants en els models de negoci emergents. Són difícils de desenvolupar, però si s'aconsegueixen solen oferir un valor molt elevat. Són recursos intel·lectuals les marques, la informació privada, les patents o els drets d'autor, les bases de dades, etc. La marca per exemple, és el recurs clau més important de tots per a empreses de béns de consum com Sony o Nike. Altres empreses basen el seu model de negoci en la concessió de llicències.

- Activitats clau.



En aquest mòdul s'han de tenir en compte totes aquelles accions sense les quals el model de negoci ideat no funcionaria amb èxit. Com en el cas dels recursos clau, hem de tenir en compte tot el procés perquè tota proposta de valor sigui exitosa, és a dir: crear i oferir la proposta, arribar als mercats, establir relacions amb els clients i rebre ingressos. Així doncs, per resoldre aquest mòdul convé preguntar-se quines són les activitats clau necessàries per tirar endavant la proposta de valor, pel correcte funcionament dels canals de distribució, per mantenir una bona relació amb els clients i per maximitzar els nostres ingressos.

Per ajudar a definir quines són les activitats clau del model de negoci estudiat, les classifica en tres grans grups:

- Activitats de producció. Engloba totes les activitats relacionades amb el disseny, la fabricació, i la entrega d'un o més productes. Normalment és una activitat clau quan es realitza per a grans quantitats o amb una qualitat molt elevada. Activitat clau en empreses de fabricació.
- Activitats de resolució de problemes. Aquesta activitat sol exigir-ne de secundàries, com el tractament d'elevat volum d'informació i la formació contínua del personal. En negocis com la consultoria, els hospitals o altres empreses de serveis que es basin en la solució de problemes, n'és l'activitat fonamental.
- Activitats relacionades amb la plataforma/xarxa. Si el model de negoci dissenyat té com a recurs clau una plataforma, les seves activitats clau seran les que es relacionen directament amb aquesta. La gestió i manteniment de la plataforma, la prestació de serveis i la promoció són activitats que es poden classificar dins aquest grup.

Com que existeixen infinitat d'empreses, cada una d'elles amb unes característiques particulars, és probable que moltes d'elles tinguin recursos claus que no s'identifiquen clarament en els grups que van definir *Osterwalder i Pigneur*[1]. Ara bé, aquests tres grups ens poden donar pistes sobre quines són les activitats en les que es basa l'empresa estudiada.

- Associacions clau.



Les associacions clau són les relacions que manté l'empresa amb socis, particulars, altres empreses, etc. que contribueixen a la optimització del model de negoci, reduït riscos i augmentat els recursos de tot tipus.

En termes generals, es consideren quatre tipus d'aliances:

- Aliances estratègiques. Associacions entre empreses no competidores que es presten serveis que fa que millorin els dos models de negoci.
- *Coopetició*. Associacions entre empreses competidores en què les dues empreses hi poden sortir guanyant.
- Empreses conjuntes (*“Joint ventures”*). Creació de nous negocis a partir de la unió de dues o més empreses.
- Relació client-proveïdor que garanteixen la màxima fiabilitat en els subministres.

Aquestes són a grans trets les relacions que s'estableixen entre les empreses. Les empreses es relacionen estretament amb altres perquè busquen una reducció dels riscos dins l'entorn competitiu en el que es troben o busquen millorar un determinat àmbit del seu negoci, com per exemple les compres de matèria prima, mitjançant aliances clau amb proveïdors importants.



- Estructura de costos.

En aquest mòdul s'han de recollir els costos més importants relacionats amb la resta de mòduls. És evident que tant la creació i l'entrega de la proposta de valor com el manteniment de les relacions amb el client o la generació d'ingressos impliquen certs costos. En funció del negoci, hi haurà costos que haurem de considerar claus i d'altres que seran secundaris. És molt més senzill definir quins són els costos més importants del model de negoci, si prèviament s'han assignat els recursos, les activitats i les associacions clau. Els costos més importants seran els directament relacionats amb les activitats, recursos i associacions clau del negoci.

Sigui quin sigui el model de negoci, sempre es buscarà minimitzar els costos. Ara bé, hi ha models basats en les estructures de baix cost, que busquen minimitzar el màxim el costos per a poder ser competitius i oferir una proposta de valor atractiva a preus reduïts. Així doncs, és important distingir dos tipus d'estructures de costos, les que es basen en els costos i les que es basen en la proposta.

- Estructura de costos basada en els costos. Els models de negoci que segueixen aquesta estructura es basen en minimitzar els costos d'allà on es pugui, per mantenir una estructura de costos mínima, oferint una proposta de valor a preu baix. Les companyies que es basen en aquestes estructures de costos recorren a l'externalització de molts dels seus serveis i a la utilització

màxima de sistemes automàtics que sovint permeten una reducció important de costos.

- Estructura de costos basada en el valor. Són models de negoci que es basen en la creació de valor com a objectiu principal, deixant en segon terme la minimització dels costos.

És molt recomanable que al realitzar el mètode *canvas* es segueixi l'ordre amb el que s'han presentat els 9 mòduls, ja que d'aquesta manera és més fàcil anar definint el model de negoci a crear. Així, per exemple, és molt més senzill definir el mòdul d'estructures de costos en última posició, ja que ja s'hauran assignat els recursos, associacions i activitats clau, que probablement seran els que tindran una incidència major sobre els costos. A part de seguir l'ordre esmentat, existeixen algunes tècniques que poden ajudar a desenvolupar millor el *canvas* i a analitzar-lo en profunditat. A continuació, es presenten alguns procediments que ajuden a desenvolupar millor la creació de models de negoci a partir del mètode *canvas*.

5.3. Tècniques de disseny per la creació/definició de models de negoci.

En aquest apartat, es donen a conèixer exercicis i mètodes que tenen l'objectiu de despertar el pensament creatiu per a facilitar la generació de models de negoci innovadors.

La majoria d'aquestes tècniques procedeixen del món del disseny. Els dissenyadors han de traspasar les barreres del pensament per generar noves opcions, han de ser capaços de imaginar allò que encara no existeix. Per aquest motiu, tenir una actitud i un pensament que s'assembla a la dels dissenyadors és fonamental per tenir èxit en la generació de models de negoci. Aquests són els mètodes més útils alhora de generar nous models de negoci[1]:

- Creació de models de negoci a partir d'aportacions de clients. Mapes d'empatia.

L'objectiu principal d'aquest mètode és la creació de models de negoci centrats en els clients i no en l'empresa. Molt sovint, les empreses realitzen estudis de mercat però no tenen en compte quina és la perspectiva del client alhora de dissenyar els productes, serveis i models de negoci. Si es canvia aquesta perspectiva i es mira el model de negoci des de la perspectiva dels clients, apareixen oportunitats totalment noves i es generen models de negoci molt més innovadors i amb possibilitats d'èxit. Aquest mètode implica conèixer el client amb un elevat grau de detall, així com el seu entorn, les seves preocupacions i

aspiracions. Conscients d'això, moltes empreses ja organitzen trobades per estar en contacte amb els seus clients i conèixer millor les seves inquietuds.

Un altre dels reptes que planteja aquesta tècnica és la de saber quins són els clients que realment s'han de tenir en compte pel model de negoci creat. Per a esbrinar quins han de ser els segments de mercat que poden donar més èxit a la proposta i al model de negoci en general és útil utilitzar els anomenats mapes d'empatia.

El mapa d'empatia és una eina desenvolupada per l'empresa de pensament visual XPLANE.[14] Permet realitzar un anàlisi exhaustiu de les característiques principals dels clients: entorn, comportaments, inquietuds, aspiracions, etc. Aquesta eina permet conèixer profundament els potencials clients de la proposta de valor. Conèixer els perfils dels clients permet crear models de negoci més potents orientats al disseny de propostes de valor, canals de contacte i relació amb els clients més adequats a les seves necessitats. En definitiva, permet oferir una proposta de valor més atractiva als clients a partir de l'adequació del model de negoci als segments de mercat establerts.

Un possible mapa d'empatia, amb l'objectiu de conèixer els clients seria el següent:

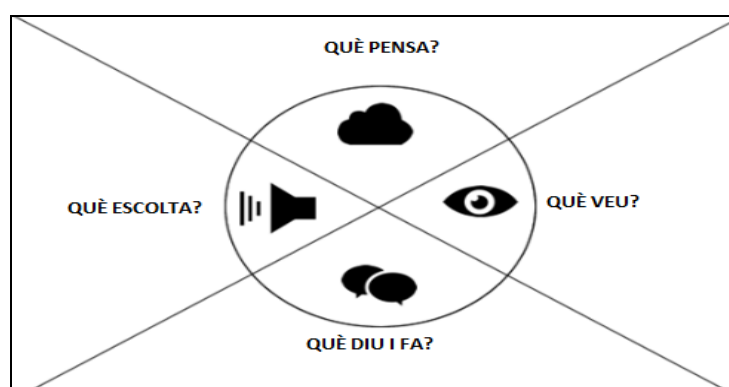


Figura 7: Esquema gràfic de les preguntes a fer alhora de realitzar un mapa d'empatia per a conèixer els clients d'una empresa

Les preguntes del model s'han de respondre per a cada client (o segment de client) estudiat. Així, dins cada pregunta, han de considerar-se els següents aspectes:

- Què escolta? S'ha de tenir en compte el que s'escolta en l'entorn familiar, en l'entorn professional, en el temps lliure i quines són les persones o grup de persones més influents pel nostre client.
- Què diu i fa? S'ha d'esbrinar quina capacitat d'influir en les persones té, quina és la coherència del client entre el que predica i el que fa.

- Què pensa? S'ha d'esbrinar quins són els aspectes fonamentals per a la seva empresa, quins són els seus objectius i motivacions. Cal analitzar des d'un punt de vista crític el seu comportament.
- Què veu? Cal analitzar l'entorn del client. És molt important pensar en l'entorn des de la perspectiva del client per poder adequar la proposta de valor.

Es tracta d'analitzar en profunditat el client per a saber què busca en la proposta de valor que se li ofereix i quan n'estaria disposat a pagar. L'objectiu principal de completar el mapa d'empatia doncs, és el de esbrinar quins són els esforços (temors, frustracions, obstacles) i els resultats (necessitats, objectius, obstacles) que realitzen o necessiten realitzar els clients.

El procés per a realitzar els mapes d'empatia pot realitzar-se de manera semblant al del mètode *canvas*, amb la utilització de *post-its* i mitjançant reunions de 3-4 persones.

- Generació de noves idees de models de negoci.

El mètode *canvas* es pot utilitzar per a realitzar nous models de negoci, per a millorar models de negoci existents o simplement per definir el model actual d'una determinada empresa.

Quan s'utilitza el mètode *canvas* per a la creació d'un nou model de negoci és necessari generar un elevat nombre d'idees de model de negoci i després quedar-se amb les més adequades. Aquesta acció implica la realització d'un procés creatiu que pot rebre el nom de ideació. La ideació té com a objectiu crear nous models de negoci, sense tenir en compte el passat i sense establir com a referència els models de negoci de les empreses competidores. Ignorant el passat i l'estatus quo dels models de negoci tradicionals del sector al qual es pertany. Així, es podran dissenyar models de negoci innovadors que permetin satisfer necessitats desateses pels models de negoci tradicionals.



Figura 8: Esquema de les dues fases del procés creatiu de generació de idees.

Aquestes dues fases es poden realitzar de maneres molt diverses. A continuació es defineix un mètode general per la generació de models de negoci.

1. Formació de l'equip de treball. És important comptar amb gent diferent dins l'equip de treball, pel que fa a la posició dins l'empresa, l'edat, el coneixement de clients, grau d'experiència o coneixement professional i global.
2. Immersió de coneixement específic. Es tracta d'estudiar els elements adequats que sigui de gran ajuda alhora de generar idees pel model de negoci. Es tracta de sotmetre's a una fase de recerca sobre aspectes diversos com els clients potencials o actuals del negoci (mapes d'empatia), coneixement de models de negoci existents relacionats o no amb el sector al qual pertany l'empresa, etc. La durada d'aquesta fase és en funció del temps i dels recursos dels que disposem. Aquesta etapa però és molt important perquè tenir un coneixement elevat del negoci permet crear models molt més singulars i ajustats al negoci estudiat.
3. Expansió. Es tracta de realitzar un *brainstorming* per la generació de noves idees de negoci. Aquesta fase està destinada a generar tantes idees com sigui possible. Les idees generades es classifiquen segons el mòdul del *canvas* al qual es refereixen. El que importa és que hi hagi moltes idees a cada mòdul, encara que n'hi hagi que no tinguin sentit o que no es puguin aplicar. En fases posteriors, ja se'n descartaran i es seleccionaran les millors.
4. Criteris. Aquesta fase està reservada a la definició dels criteris més importants pels quals es regirà l'equip de treball alhora de descartar o no les idees generades durant el *brainstorming*.
5. Creació de prototips. En l'última fase s'han de descartar les idees que no entren dins els criteris definits. Amb les idees que han quedat seleccionades (entre 4 i 6) s'han de definir com serien els models de negoci a partir de les idees formulades. És a dir, per cada idea seleccionada, s'ha de ser capaç de definir un model de negoci, és el que s'anomena creació de prototips.

Com a resultat del mètode s'han de tenir 4-6 idees principals assignades a un mòdul del *canvas*, que a la vegada, cada una d'elles formaran un nou model de negoci innovador. Dels models de negoci per cada idea que restin, s'ha de decidir quin és el que té més possibilitats d'èxit a l'hora d'implementar-se a una empresa en particular.

- Generació de models de negoci a partir de la creació de prototips.

L'eina permet convertir pensaments abstractes en tangibles i facilita l'exploració de noves idees. Per això, l'ús de prototips com a tècnica per la generació de models de negoci resulta una eina molt potent.

Els prototips procedeixen dels àmbits del disseny i l'enginyeria, on s'utilitzen en el disseny de productes, en l'arquitectura, etc. En la gestió empresarial no és tant habitual utilitzar prototips, ja que és un sector molt més intangible, però amb una mica d'habilitat, poden esdevenir una eina molt útil alhora de crear nous models de negoci.

A continuació, es detalla com els prototips poden ser de gran ajuda per la creació de models de negoci.

Els prototips de models de negoci han de ser una eina per fomentar el debat, l'anàlisi i la correcció de conceptes. Poden tenir formats ben diferents, tan un full de *Microsoft Excel* que simuli la mecànica financera d'una empresa o per exemple, un esbós del model, un *canvas* provisional, o fins hi tot, documents més treballats com plans de negoci que permeten estudiar la viabilitat del model.

Els prototips han de servir per fer simulacions de possibles modificacions en el *canvas*, per veure quina és la incidència en cada un dels mòduls. Per exemple, com evolucionaria el model si s'eliminés un recurs clau que tingués un gran cost o què passaria si s'afegís un segment de mercat característic. Així, es tracta de realitzar una bona quantitat de prototips amb situacions diferenciades, que propiciïn la generació d'idees i la innovació en la generació del model.

És cert que és una tècnica que requereix temps, ja que es tracta de pensar en diverses situacions en les que l'empresa es pot trobar en un futur i això sovint és complicat. Es tracta d'avançar-se a possibles variacions futures per generar models de negoci actuals que es puguin adaptar sense problema als canvis del futur.

Convé també diferenciar el procés de creació de prototips del procés (més simple) de generació i esquematització d'idees per la innovació en models de negoci. La creació de prototips requereix una actitud de disseny, amb l'objectiu de realitzar una gran quantitat de prototips segons les diverses opcions estratègiques que es plantegin. No només es tracta de desenvolupar idees que es pretenen aplicar, si no d'explorar idees que fins hi tot ratllin l'absurd o siguin impossibles de realitzar, perquè això ajuda a tenir una actitud d'innovació major i permet crear models de negoci nous i innovadors.

Tots els mètodes explicats poden ser útils per a generar nous models de negoci. Estan encarats a la creació de models de negoci innovadors, que trenquin amb les regles de negoci establertes fins el moment. Es poden utilitzar indistintament, però sempre n'hi haurà

alguns més indicats que altres, segons el grup de treball i les habilitats que es tinguin, el negoci, etc.

Com que cada cas és diferent, és important saber adequar a les necessitats particulars els mètodes descrits, per tal de treure-li el màxim profit possible.

Existeixen altres mètodes semblants als explicats anteriorment, com la tècnica dels escenaris (semblant a la dels prototips) o la narració d'històries. Aquests mètodes són complementaris als explicats i tenen el mateix objectiu que la resta: la creació de models de negoci innovadors. No s'expliquen perquè són força semblants als ja comentats.

Durant aquest apartat s'ha mostrat el mètode per a la definició dels models de negoci i quins són els processos que ajuden a tenir una actitud positiva alhora de definir-los. Per acabar aquest apartat es definiran dos aspectes més a tenir en compte: l'entorn del model de negoci i l'avaluació dels models de negoci generats.

5.4. Entorn del model de negoci.

L'entorn del model de negoci esdevé fonamental alhora de definir o generar un model de negoci per a una empresa determinada. Tenir un coneixement elevat de tot el que envolta l'empresa permet realitzar models de negoci ajustats, més forts i competitius.

En un món tan canviant com aquest, on la incertesa provocada per les constants innovacions tecnològiques i el panorama econòmic en el que es viu fa que sigui molt important l'anàlisi constant de l'entorn, ja que, la comprensió dels canvis de l'entorn que poden afectar el negoci permeten adaptar-lo a les innovacions exteriors.

Per analitzar l'entorn d'un model de negoci es pot fer des de la perspectiva de les cinc forces de Porter, explicades en el capítol anterior. A partir de les 5 forces de Porter es poden esbrinar quines són les forces i debilitats dels sector i del negoci i les tendències tecnològiques, socials i culturals que envolten l'empresa en qüestió. A continuació es presenta un esquema de com les forces de Porter poden afectar en major mesura a determinats mòduls del model *canvas*.

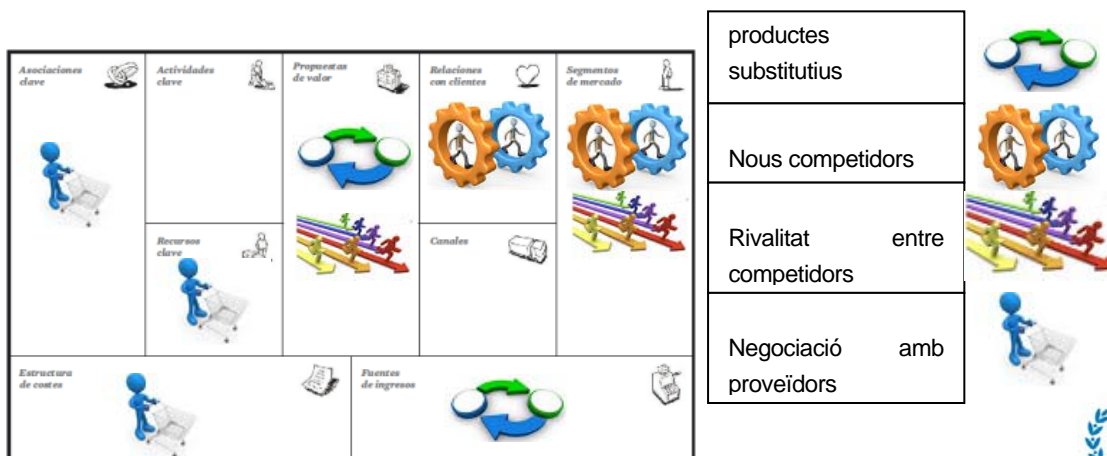


Figura 9: Forces de Porter situades en els mòduls del canvas que poden influir-hi més.

En la figura 8, s'observa que la majoria de forces de Porter intervenen en els mòduls que relacionen a la organització amb el seu entorn, com poden ser les relacions amb els clients o els segments de mercat. És el cas dels nous competidors i la rivalitat entre competidors, que poden alterar les relacions amb els clients que té l'empresa. A més els productes substitutius poden fer perillar els ingressos per venda de productes, així que l'empresa ha de mantenir una proposta de valor atractiva independentment dels productes substitutius que hi hagi al mercat. Pel que fa al poder de negociació amb els proveïdors, pot alterar l'estructura de costos, ja que influeix en el cost de les compres, en la disponibilitat de diners de l'empresa (liquiditat) i en les relacions que es tenen amb proveïdors i col·laboradors.

5.5. Avaluació de models de negoci.

L'avaluació freqüent d'un model de negoci és una activitat també fonamental per mantenir-lo. A part de revisar el model, l'avaluació permet a les empreses mesurar la seva posició competitiva dins el mercat que ocupen i adaptar-se en funció dels resultats obtinguts i dels objectius fixats. Sovint, la revisió i avaluació d'un model marca el punt de partida d'una millora gradual o fins hi tot d'una innovació del model de negoci. Al llarg dels anys s'ha comprovat que si no es revisen els models de negoci, les empreses poden estar en perill ja que no es localitzen els riscos i debilitats generats per un entorn en constant canvi. Un dels mètodes més útils per a realitzar un anàlisi exhaustiu del model són les anomenades matrius DAFO (debilitats – amenaces – fortaleces – oportunitats). Es tracta d'adaptar els anàlisis DAFO, utilitzats ja fa una bona pila d'anys, per l'anàlisi dels models de negoci definits amb el mètode *canvas*.

5.5.1. Avaluació DAFO – CANVAS.

Un anàlisi DAFO tracta d'esbrinar quines són les principals fortaleces i debilitats que té el negoci, per després identificar les oportunitats i amenaces que l'entorn ens possibilita.[15] L'anàlisi ho permet fer d'una manera estructurada. Així, es pot analitzar el model de negoci, realitzant l'anàlisi DAFO de cada un dels nou blocs del CANVAS per la definició de models de negoci. La matriu DAFO adaptada al *canvas* podria tenir la forma següent:

ANÀLISI INTERN		FORTALESES	DEBILITATS
	PROPOSTA DE VALOR		
	SEGMENTS DE MERCAT		
	CANALS		
	RELACIONS AMB CLIENTS		
	FONTS D'INGRESSOS		
	RECURSOS CLAU		
	ACTIVITATS CLAU		
	RECURSOS CLAU		
	ASSOCIACIONS CLAU		
	ESTRUCTURA DE COSTOS		
ANÀLISI EXTERN		OPORTUNITATS	AMENAÇES
	PROPOSTA DE VALOR		
	SEGMENTS DE MERCAT		
	CANALS		
	RELACIONS AMB CLIENTS		
	FONTS D'INGRESSOS		
	RECURSOS CLAU		
	ACTIVITATS CLAU		
	RECURSOS CLAU		
	ASSOCIACIONS CLAU		
	ESTRUCTURA DE COSTOS		

Taula 3: Adaptació de l'anàlisi DAFO al mètode *canvas* que permet identificar les fortaleeses i amenaces per cadascun dels aspectes definits als nou blocs del mètode de generació de models de negoci

Es tracta d'identificar quins són els punts forts i dèbils per cada un dels mòduls del *canvas* que defineixen el model de negoci. D'aquesta manera es pot realitzar un anàlisi intern estructurat de la companyia a partir del model de negoci creat amb anterioritat. D'igual manera, es pot analitzar l'entorn del negoci i la competitivitat del sector amb l'anàlisi extern del DAFO, que identifica quines són les oportunitats i les amenaces que ofereix el mercat des de la perspectiva dels nou blocs del *canvas*.

Aquesta pot ser una bona metodologia alhora de realitzar l'anàlisi del model de negoci vigent d'una determinada empresa.

En aquest capítol s'ha introduït la metodologia *canvas*, mètode que serà la base per definir els models de negoci de les empreses que s'estudiaran i per finalment aconseguir finalment l'objectiu principal del projecte, que és la definició dels KPI's de gestió empresarial per a l'empresa, mitjançant un procediment innovador relacionat amb el *canvas*.

6. APLICACIÓ DEL MÈTODE CANVAS

El mètode *canvas*, presentat en els apartats anteriors, servirà per definir el model de negoci d'una empresa comercial. No es tracta de crear un model de negoci nou o innovador mitjançant tècniques descrites, sinó de definir el model de negoci existent, enquadrant-lo, sense que representi una limitació, en el format dels nou mòduls del *canvas* i amb l'objectiu final de definir els indicadors claus de manera correcte.

Per raons de confidencialitat, no es presentaran dades reals de l'empresa, ni el nom comercial, ni la seva ubicació, ni evidentment les dades d'activitat. Ara bé, tota la informació i dades que es presenten s'acosten a la realitat, de manera que l'anàlisi no queda distorsionat per aquest fet.

6.1. Definició del model de negoci de l'empresa

És l'empresa líder en el sector de tractament i distribució d'aliments congelats a Catalunya, bàsicament a hotels, botigues, col·lectivitats i grans superfícies. Amb sis centres de distribució, més de 200 treballadors, 100 vehicles adequats pel transport de fred i 30.000m³ de cambres frigorífiques, es tracta d'un negoci totalment consolidat i dominador del sector.

A continuació s'analitza l'empresa des de la perspectiva dels nou blocs del *canvas*, per a la definició del model de negoci.

6.2. Anàlisi de l'empresa a partir dels nou blocs del *canvas*

6.2.1. Proposta de valor.

Bàsicament, l'empresa frigorífica té l'objectiu d'entregar producte congelat al client. No només tractar i preparar el producte (generalment peix o marisc) sinó, entregar-lo a casa al client en condicions òptimes. El fet que es distribueixi la compra esdevé diferencial en el mercat i sobretot, requereix de recursos importants, que esdevenen claus degut al volum i a la diversitat tant de clients (més de 10.000) com de productes.

Un dels altres punts clau que fa molt atractiva la seva proposta de valor, i és un tret diferenciador respecte els competidors del sector, és que són especialistes en peix. L'empresa té gairebé cent anys d'antiguitat i sempre ha estat molt lligada al món del peix. Per això, resulta clau, sobretot per alguns segments de mercat, l'elevat coneixement que tenen del seu producte estrella, perquè això aporta un plus alhora d'aconsellar al client en la compra, i en definitiva per generar-li confiança. Com es pot veure en la taula 4, el peix és, fonamentalment, el producte més important pel que fa a volum de vendes, representant el

55,7% de la facturació dels anys 2012 i 2013 (es considera peix les famílies de peix congelat, peix fresc, cefalòpodes i marisc).

	2012	2013	Resultat total
TOTAL	49.341.009	50.627.673	99.968.682
Peix fresc	4.762.387	5.903.369	10.665.757
Peix congelat	15.855.636	15.461.307	31.316.943
Cefalòpodes	5.670.244	5.554.990	11.225.234
Marisc	6.381.144	7.226.433	13.607.578
Refrigerats	591.157	547.376	1.138.533
Precuinats	2.097.514	2.139.596	4.237.110
Verdures	3.442.706	3.567.452	7.010.158
Carns	2.123.224	2.325.983	4.449.207
Patates	817.042	864.129	1.681.171
Gelats marca	6.024.530	5.499.842	11.524.372
Pa i bolleria	933.210	932.502	1.865.713
Gelat i postres	131.046	146.132	277.178
Varis	511.167	458.562	969.729

Taula 4: Facturació de l'empresa dels últims dos anys per família de producte.

Això fa que l'especialització en peix sigui molt important per assegurar un elevat volum de vendes, fomentant la venda creuada i fidelitzant al client generant confiança a través dels comercials.

En conclusió, el primer mòdul del *canvas* per l'empresa en qüestió quedaria de la manera següent:

Associacions Clau	Activitats Clau	Proposta de Valor ENTREGA PRODUCTE CONGELAT	Relacions amb Clients	Segments de Mercat
	Recursos Clau	ESPECIALISTES EN PEIX	Canals	
Estructura de costos			Fonts d'Ingressos	

Figura 10: Composició del *canvas* amb els aspectes de la proposta de valor incorporats.

6.2.2. Segments de mercat

El mercat es segmenta segons el tipus de negoci i activitat dels clients. Així, s'agrupen en set tipologies de clients.

Els segments de mercat definits són: hosteleria tradicional, gran distribució, col·lectivitats, alimentació tradicional, alta restauració, majoristes i plataformes.

En el gràfic següent (fig.10), es pot veure quin pes sobre la facturació tenen els segments citats. S'observa, que el segment de clients que aporta major benefici és el de l'hosteleria tradicional, amb un 32% de la facturació i llavors, dos segments ben diferenciats d'aquest, com es veurà a continuació, com són gran distribució(18%) i col·lectivitats(15%).

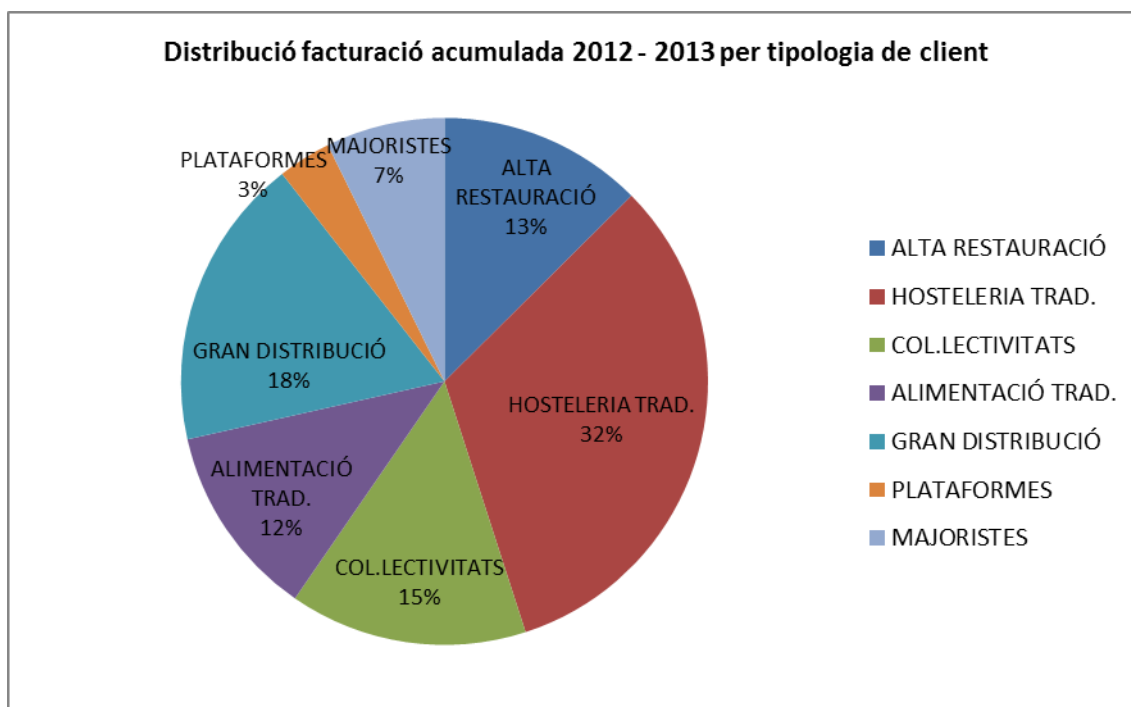


Figura 11: Distribució de la facturació en percentatge pels segments de mercat definits per la companyia

Com s'ha comentat en anterioritat, una de les grans complexitats de la companyia, és que es serveix una gran varietat de productes a clients molt diferents. Per això, és bo que es coneguin els sectors els que s'adreça l'empresa en detall.

- Hosteleria tradicional: engloba els clients que generalment són bars, restaurants, hotels, etc. Es tracta del segment de mercat amb més volum de clients, així gairebé la meitat dels clients de l'empresa pertanyen a aquest segment. Es caracteritza per oferir un marge brut força baix i un volum de facturació per client inferior a la resta del sector.
- Gran distribució: el segment de la gran distribució engloba cadenes de supermercats de volum mitjà, grups de càtering, gasolineres, estacions de serveis i fins hi tot càmpings.
- Col·lectivitats: Els clients que es classifiquen dins aquest sector són escoles, hospitals, residències, albergs, etc. El 15% de la facturació de l'empresa és gràcies a

aquest sector, on l'empresa hi té forces clients (tenint en compte la seva naturalesa), amb una facturació per client important.

- Alimentació tradicional: aquest sector engloba tots els clients que són petits comerços i ultramarins. L'empresa té una bona cartera de clients que deixa un percentatge de marge força elevat amb uns volums de compra per clients reduïts.
- Alta restauració: es tracta de restaurants en els que la qualitat dels seus plats és important. Per això, normalment és el sector al qual venem producte de més qualitat. És força important l'acció del comercial alhora d' aconsellar els productes de qualitat per a satisfer el client amb el producte de qualitat que necessita.
- Majoristes. Són clients venedors de productes a l'engròs o altres distribuïdors. El marge brut que treu l'empresa és molt inferior a la resta de sectors degut al poder de negociació que tenen aquests per a pactar preus
- Plataformes. Es tracta de grans cadenes de supermercats o empreses grans de distribució d'aliment. És un sector de pocs clients, però tots ells molt importants pel que fa la facturació, amb un rati €/nºclient 20 cops major al de l'hosteleria tradicional, però amb una facturació 10 vegades menor.

En la taula següent, es recullen les dades que caracteritzen els segments prèviament definits:

Any natural	2012				2013			
	Família Clients	% MB	# Clients	€/#Client	MB/#Cli.	% MB	#Clients	€/#Client
ALTA RESTAURACIÓ	25,52	536	11.575,1	2.954,3	25,66	550	11.212,5	2.877,0
HOSTELERIA TRAD.	26,10	5.240	3.053,4	796,9	27,09	5.189	3.077,7	833,9
COL·LECTIVITATS	26,09	861	7.811,9	2.038,3	27,60	1.004	7.615,4	2.102,0
ALIMENTACIÓ TRAD.	27,32	1.535	3.948,0	1.078,6	28,50	1.557	3.612,5	1.029,5
GRAN DISTRIBUCIÓ	25,13	1.140	7.969,6	2.002,8	26,08	1.130	7.619,4	1.987,1
PLATAFORMES	14,60	21	77.648,9	11.335,7	19,18	36	44.161,0	8.470,1
MAJORISTES	10,68	107	26.940,0	2.877,0	7,72	106	40.621,0	3.135,1
TOTALS	24,75	11.068	4.458,0	1.103,3	25,11	11.156	4.538,3	1.139,3

Taula 5: Dades sobre els clients que componen els segments de mercat de la companyia

El *canvas* amb la incorporació dels segments de mercat de l'empresa, quedaria de la següent manera:

Associacions Clau	Activitats Clau	Proposta de Valor	Relacions amb Clients	Segments de Mercat
		ENTREGA PRODUCTE CONGELAT		<ul style="list-style-type: none"> - Hosteleria tradicional - Gran distribució - Col·lectivitats - Alimentació

	Recursos Clau	ESPECIALISTES EN PEIX	Canals	tradicional - Alta restauració - Majoristes - Plataformes
Estructura de costos			Fonts d'Ingressos	

Figura 12: Model *canvas* amb la incorporació del mòdul dels segments de mercat.

6.2.3. Canals

Com s'ha comentat en capítols anteriors, els canals són el mètode pel qual l'empresa pot fer arribar la proposta de valor als seus clients. Doncs bé, l'empresa estudiada fa arribar la proposta de valor oferta a partir dels comercials, que s'encarreguen de realitzar les comandes dels clients i aconsellar-los sobre la qualitat i preu dels productes i de la xarxa pròpia de transport, que s'ocupa de fer arribar els productes demanats a casa al client. El fet que s'entregui al producte al client sense la necessitat que el client s'hagi de desplaçar, és un valor afegit per l'empresa, i per això l'entrega s'ha inclòs en la proposta de valor.

L'empresa ha de sostenir una xarxa molt gran tant de comercials com de camions per a oferir aquest servei d'entrega a clients. Aquest servei té un cost força elevat però com que representa un element clau del negoci, resulta indispensable mantenir-lo. Hi hauria també la possibilitat d'externalitzar algun d'aquest serveis per fer-ho més flexible i fins hi tot menys costós, sobretot el de transport, però l'empresa vol mantenir la xarxa de transport pròpia organitzada a partir dels sis centres de distribució.

L'estructura del *canvas*, amb la incorporació dels elements clau del negoci pel que fa al mòdul dels canals de distribució, seria el següent:

Associacions Clau	Activitats Clau	Proposta de Valor ENTREGA PRODUCTE CONGELAT	Relacions amb Clients	Segments de Mercat - Hosteleria tradicional - Gran distribució - Col·lectivitats - Alimentació tradicional - Alta restauració - Majoristes - Plataformes
	Recursos Clau	ESPECIALISTES EN PEIX	Canals Venedors propis Xarxa pròpia de transport	
Estructura de costos			Fonts d'Ingressos	

Figura 13: *Canvas* de l'empresa amb els aspectes sobre el mòdul dels canals incorporats.

6.2.4. Relacions amb clients.

Com s'ha comentat al mòdul de Canals, els comercials són els encarregats de prendre les comandes a casa del client perquè posteriorment siguin entregats els productes desitjats.

L'empresa disposa d'un entramat de comercials molt ampli, que s'estén per totes les zones del territori català i que permet arribar a tots els clients, sense excepció.

Els comercials s'organitzen en rutes. La majoria de comercials té una ruta que fixa les visites als clients intentant optimitzar les distàncies entre visites i ocupant totes les zones del territori. Així, cada comercial té una cartera de clients més o menys fixa, que permet fixar la ruta a realitzar.

Internament, els venedors s'organitzen mitjançant una estructura jerarquizada, amb 1 director comercial i 7 caps de secció que componen les delegacions comercials. Aquestes delegacions comercials estan formades pels caps de ruta que controlen un total de 76 rutes, conformant així, una gran xarxa de comercials que permeten cobrir tot l'àmbit territorial.

En la taula següent es mostra la facturació de l'empresa de 2012 i 2013 classificada per caps de secció.

	2012	2013
CAP DE SECCIÓ 1	24.297.846	23.401.744
CAP DE SECCIÓ 2	10.027.550	10.069.357
CAP DE SECCIÓ 3	2.516.737	2.881.831
CAP DE SECCIÓ 4	3.378.234	3.888.916
CAP DE SECCIÓ 5	2.778.672	2.552.452
CAP DE SECCIÓ 6	4.732.502	4.843.702
CAP DE SECCIÓ 7	1.609.468	2.989.692
DIRECCIÓ COMERCIAL	49.341.008	50.627.694

Taula 6: Facturació anual per 2012 i 2013 analitzada per caps de secció.

Els comercials doncs, són els que es troben en contacte directa amb els clients de manera freqüent. Per això, no només realitzen tasques de presa de comanda, si no que tracten i es relacionen amb el client, el coneixen, l'aconsellen sobre els productes i preus. D'aquesta manera el client disposa d'un canal directe a través del qual es pot relacionar amb l'empresa, transmetre les seves queixes o suggeriments i així mateix, l'empresa té l'oportunitat d'establir un tracte personalitzat amb el client, fidelitzant-lo a través de la confiança. Aquest fet resulta clau en segments de negoci que sobretot busquen qualitat en els seus productes com l'alta restauració o l'alimentació tradicional, segments on el nombre de clients és molt important, això fa que el nombre de comercials també hagi de ser força elevat.

Associacions Clau	Activitats Clau	Proposta de Valor	Relacions amb Clients	Segments de Mercat
		ENTREGA PRODUCTE CONGELAT	Comercials	- Hosteleria tradicional - Gran distribució - Col·lectivitats - Alimentació

	Recursos Clau	ESPECIALISTES EN PEIX	Canals Venedors propis Xarxa pròpia de transport	tradicional - Alta restauració - Majoristes - Plataformes
Estructura de costos		Fonts d'Ingressos		

Figura 14: Model de negoci de l'empresa definit a partir del *canvas* amb la incorporació del mòdul relacions amb clients

6.2.5. Fonts d'ingressos.

Les fonts d'ingressos de l'empresa provenen bàsicament de la venda de producte congelat als segments de mercat presentats. Com hem dit anteriorment, el peix és el producte estrella de l'empresa, però també es venen altres productes com carn, verdures o gelats que tenen unes vendes també importants. El que és clar però, és que el coneixement sobre el peix esdevé clau, perquè molts clients que compren altres productes, ho són gràcies al peix, és el que s'anomena la venda creuada. En la figura 13 es pot veure la distribució de vendes per tipologia de producte.

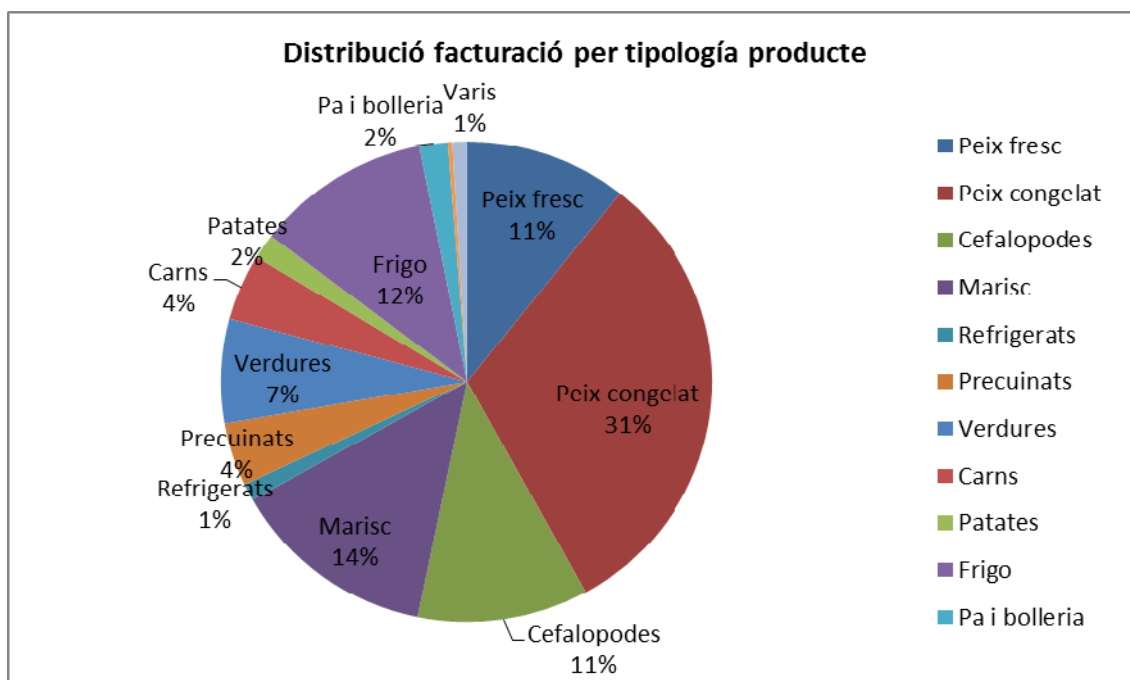


Figura 15: Distribució (%) de la facturació per família de productes

El peix és l'eix principal del negoci per tradició, però també per ser el que contribueix més en la facturació. En apartats posteriors, s'analitza quina és la influència de la venda de productes de peix sobre la venda d'altres productes, a partir de la definició d'un indicador de paràmetre clau (KPI) que permeti veure el pes de les vendes de peix sobre el total.

El mòdul d'ingressos del *canvas*, en aquest cas, és força senzill, ja que tota la facturació prové del mateix origen, la venda de producte congelat.

Associacions Clau	Activitats Clau	Proposta de Valor	Relacions amb Clients	Segments de Mercat - Hosteleria tradicional - Gran distribució - Col·lectivitats - Alimentació tradicional - Alta restauració - Majoristes - Plataformes
	Recursos Clau	ENTREGA PRODUCTE CONGELAT ESPECIALISTES EN PEIX	Comercials Canals Venedors propis Xarxa pròpia de transport	
Estructura de costos		Fonts d'Ingressos VENDA PRODUCTE CONGELAT		

Figura 16: *Canvas* de l'empresa comercial amb la incorporació de les fonts d'ingressos principals.

L'empresa té altres fonts d'ingressos que no s'analitzaran perquè són molt minoritàries. És el cas de la cessió de neveres a particulars o restaurants per emmagatzemar producte congelat.

6.2.6. Activitats clau

El fet que la proposta de valor incorpori l'entrega de producte al client fa que una de les activitats clau de l'empresa sigui la distribució, com a element diferenciador. La distribució per part de l'empresa del producte és pròpia, és a dir, ho fa personal contractat de l'empresa i no s'ha externalitzat mai.

Des que l'empresa disposa de càmeres i neveres (recurs clau), que permeten emmagatzemar grans quantitats de producte sense que es talli la cadena del fred, l'empresa comença a comprar elevades quantitats de producte, aprofitant les pujades i baixades de preu de determinats productes com el peix o el marisc. A més, el fet que siguin quantitats molt grans, permeten comprar-los allà on s'obtenen (es pesquen, generalment), que sovint són països molt allunyats i es porten a partir de vaixells de contenidors, augmentant el control i assegurant la qualitat del producte a un cost de compra més reduït.

Amb la incorporació de les activitats clau, el model *canvas* quedaria de la següent manera:

Associacions Clau	Activitats Clau Distribució pròpia Compra en origen.	Proposta de Valor ENTREGA PRODUCTE CONGELAT ESPECIALISTES EN PEIX	Relacions amb Clients Comercials	Segments de Mercat - Hosteleria tradicional - Gran distribució - Col·lectivitats - Alimentació tradicional - Alta restauració - Majoristes - Plataformes
	Recursos Clau		Canals Venedors propis Xarxa pròpia de transport	
Estructura de costos		Fonts d'Ingressos VENDA PRODUCTE CONGELAT		

Figura 17: *Canvas* amb les activitats clau de l'empresa incorporades.

6.2.7. Recursos clau

Els recursos clau sempre van del braç de les activitats claus. S'ha assenyalat la distribució pròpia com una de les activitats claus de l'empresa. Doncs bé, el recurs clau lligat a aquesta activitat, serà el personal i la flota de vehicles refrigerats que fa possible la distribució.

Un altre recurs clau és la capacitat de les neveres/càmeres per a emmagatzemar grans quantitats de producte congelat. Aquest recurs va lligat amb una de les activitats clau de l'empresa, la compra en origen de molts dels productes congelats, ja que tenir una elevada capacitat d'emmagatzemar en fred permet la possibilitat de comprar grans quantitats de matèria primera i això, a la vegada, dóna la possibilitat de comprar en origen i amb volums molt elevats, fet que fa que el preu del producte primari disminueixi. A més, al tractar-se d'una empresa comercial, el fet de comprar més barat constitueix un aspecte fonamental.

També lligat amb les activitats clau definides, es pot assenyalar el finançament i la disponibilitat de diners com un recurs clau alhora de comprar elevades quantitats de matèries primeres (productes), que permetin obtenir preus de compra més baixos i així controlar un dels costos més importants, com és el de la compra de matèries primeres, com ja s'ha comentat.

El tractar-se d'un negoci amb una quantitat molt gran de clients, amb un volum de comandes diàries enorme i molt variat, resulta clau també tenir un bon sistema informàtic que permeti automatitzar, en la mesura del possible, l'entrada de comandes, al control de les compres i els estocs, les finances i el cobrament de les factures. Resulta doncs cabdal tenir un sistema informàtic potent i que s'adapti a les característiques del negoci.

Amb la introducció dels recursos claus, el model queda de la següent manera:

Associacions Clau	Activitats Clau	Proposta de Valor	Relacions amb Clients	Segments de Mercat
	Distribució pròpia Compra en origen.		Comercials	
	Recursos Clau	ESPECIALISTES EN PEIX	Canals	<ul style="list-style-type: none"> - Hosteleria tradicional - Gran distribució - Col·lectivitats - Alimentació tradicional - Alta restauració - Majoristes - Plataformes
	Flota vehicles refrigerats Sistema informàtic Finançament (€) Càmeres/Nevera		Venedors propis Xarxa pròpia de transport	
Estructura de costos			Fonts d'Ingressos VENDA PRODUCTE CONGELAT	

Figura 18: Model de negoci a partir del *canvas* amb els recursos clau incorporats.

6.2.8. Associacions clau

L'empresa estableix associacions estretes amb proveïdors en determinats productes, obtenint millors condicions de compra. Un cas específic que convé comentar, és el dels proveïdors que donen exclusivitat geogràfica a l'empresa. És a dir, són proveïdors únicament de l'empresa dins el territori en què aquesta opera. Aquest aspecte, fa única a l'empresa, ja que només ella té els productes d'aquell proveïdor específic. Aquest aspecte és un tret diferencial sobre la resta de competidors que no poden tenir aquell proveïdor.

Associacions Clau	Activitats Clau	Proposta de Valor	Relacions amb Clients	Segments de Mercat
	Distribució pròpia Compra en origen.		Comercials	
Proveïdors MP	Recursos Clau	ESPECIALISTES EN PEIX	Canals	<ul style="list-style-type: none"> - Hosteleria tradicional - Gran distribució - Col·lectivitats - Alimentació tradicional - Alta restauració - Majoristes - Plataformes
Proveïdors que donen exclusivitat territorial			Flota vehicles refrigerats Sistema informàtic Finançament (€) Càmeres/Nevera	
Estructura de costos			Fonts d'Ingressos VENDA PRODUCTE CONGELAT	

Figura 19: Model *canvas* de l'empresa amb les associacions clau incorporades

6.2.9. Estructura de costos

Els costos més importants per l'empresa són:

1. Compra de matèries primeres. La compra de matèries primeres és el cost més important per l'empresa ja que es tracta d'una empresa que comercialitza els productes que compra.
2. Personal. La companyia està formada per més de 200 treballadors i això evidentment, suposa un cost important.
3. Transport i consums. La distribució com a activitat clau i diferenciadora fa que els costos de transports i el consum per aquest transport siguin elevats. Aquesta despesa és força elevada si es compara amb altres empreses similars, però és fonamental mantenir-la per tal de continuar oferint la mateixa proposta de valor i el mateix tracte als clients.
4. Subministraments. Els subministraments també tenen un cost important. Un dels costos més importants dins d'aquest apartat és el del consum de les neveres de fred. Encara que el consum és molt elevat, són un recurs clau dins el negoci .

En la taula 7, es detallen les despeses d'explotació de l'empresa, on es poden veure els costos més importants que té l'empresa.

Arrendaments	225.437	
Rentings	1.011.261	
Reparació i conservació	360.250	
Serveis professionals	332.261	
Transports	899.966	
Transports Exteriors	253.791	
Primes assegurances	135.208	
Serveis bancaris	22.419	
Publicitat i propaganda	75.256	
Subministraments	608.660	
Despeses vàries	233.483	
Altres impostos	125.938	
Sous i salaris	5.749.448	
Seguretat social	1.602.046	
E.T.T.	7.082	
Indemnitzacions	111.852	
Dietes i desplaçaments	226.674	
Despeses socials	33.061	
Ingrés Insolvències cobrades	-2.127	
Costos explotació	12.011.967	
		Existències inicials
		4.194.175
		Compres mercad.i env
		34.066.059
		Regularitzacio stocks
		55.232
		Costos de Fabricació
		759.227
		Rappels Compres
		-1.054.964
		Existències Finals
		-4.501.257
		Cost de les vendes
		33.518.471

Taula 7: Recull dels costos més importants de l'empresa, separats per costos d'explotació i de vendes.

La taula anterior distingeix entre els costos d'explotació i els costos directes de les vendes, majoritàriament les compres de matèria primera.

Així doncs, el *canvas* complet seria el següent:

Associacions Clau	Activitats Clau	Proposta de Valor	Relacions amb Clients	Segments de Mercat
Proveïdors MP	Distribució pròpia	ENTREGA PRODUCTE CONGELAT	Comercials	- Hosteleria tradicional
Proveïdors que donen exclusivitat territorial	Compra en origen.	ESPECIALISTES EN PEIX	Canals	- Gran distribució
	Recursos Clau		Venedors propis	- Col·lectivitats
	Flota vehicles refrigerats		Xarxa pròpia de transport	- Alimentació tradicional
	Sistema informàtic			- Alta restauració
	Finançament (€)			- Majoristes
	Càmeres/Nevera			- Plataformes
Estructura de costos		Fonts d'Ingressos		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Compra de MP 2. Personal 3. Transport i consums 4. Subministres. 		VENDA PRODUCTE CONGELAT		

Figura 20: *Canvas* complet que defineix el model de negoci global de l'empresa estudiada.

El *canvas* definit és el punt de partida per a trobar els indicadors claus de control de l'empresa, ja que amb el model de negoci definit amb aquesta metodologia, es distingeixen les línies estratègiques i els aspectes claus del negoci, que són els paràmetres claus a controlar i a visualitzar al quadre de comandament. Per això, alhora de definir els KPI per a l'empresa, s'utilitzarà i es tindrà molt present el model de negoci definit pel *canvas* i s'utilitzarà de model per anar definint els indicadors que serviran per controlar els aspectes claus definits.

7. EL QUADRE DE COMANDAMENT

En el següent capítol es presenta el mètode a partir del qual es determinaran els indicadors clau de la companyia. Primer, repassarem les característiques principals que ha de tenir un quadre de comandament i els indicadors que l'integren. Llavors, presentarem el mètode per esbrinar indicadors a partir del *canvas*.

7.1. Introducció al quadre de comandament integral

El quadre de comandament integral és una eina de gestió que té com a objectiu, facilitar la presa de decisions directives, a partir de proporcionar informació periòdica sobre el nivell de compliment d'objectius prèviament fixats. El quadre de comandament (o *Balanced Scorecard* (BSc), en anglès) permet definir l'estratègia de l'empresa a partir de la definició concreta d'objectius i l'avaluació i el control periòdic dels indicadors i el conjunt d'aquests. En moltes empreses, només es realitza un control numèric, mitjançant alguns indicadors, de l'activitat. Aquests indicadors permeten analitzar el passat i el dia a dia de l'organització però, aquesta visió de control resulta molt dèbil ja que visiona l'empresa a curt termini, sense projectar el futur de l'empresa. Per això, el quadre de comandament ha d'incorporar indicadors que informin sobre el dia a dia de l'empresa però que també ens donin informació alhora de decidir sobre el futur i sobre el seguiment de l'estratègia adoptada. [16]

No està clar qui va ser el primer en implementar el quadre de comandament al món empresarial. Diverses fonts asseguren que va ser el consultor Arthur M. Schneiderman, qui va aplicar per primera vegada, l'any 1987, la metodologia dels indicadors a l'empresa *Analog Devices Inc.* (ADI), com a responsable de millora de la qualitat i la productivitat, i molt influenciat pels corrents de la teoria de la gestió de la qualitat total (*Total Quality Management*, TQM). Scheiderman va fixar objectius sobre una sèrie de mesures de qualitat que va considerar fonamentals per assegurar el factors d'èxit de la companyia. Llavors, va incorporar un informe que va anomenar *Scorecard* dins el report general de la companyia que recollia aspectes financers, de nous productes i de millora de la qualitat en els processos.

ADI's Quarterly Performance Audit

Division: _____	FY87		88Q1		88Q2		88Q3		88Q4		FY88	
	ACT	BHMK	ACT	BHMK	ACT	BHMK	ACT	BHMK	ACT	BHMK	ACT	BHMK
Revenues												
Return on Assets												
New Product Intros												
New Product Booking Ratios												
Customer Service												
Time to Market												
Mfg. Cycle Time												
Yield												
PPM												

SUBMITTED: _____ (within 2 weeks of quarter's end)
 QUARTERLY REVIEW: _____ (written review)
 ANNUAL REVIEW: _____ (div. Presentation to CEO's staff)

Figura 21: Quadre de comandament definit per Arthur Schneiderman per l'empresa Analog Devices l'any 1987.

La idea que tenia Schneiderman era la d'integrar aspectes financers i no financers en un únic sistema, comparant-los amb els objectius fixats a consciència amb l'objectiu de la companyia.

Aquest objectiu, és el que van recuperar pocs anys després. Kaplan, Robert S. i Norton David P. (1992), per desenvolupar la teoria global del quadre de comandament, tal i com la coneixem a dia d'avui.

Així doncs, moltes altres fonts consideren als estudiosos nord-americans Robert S. Kaplan i David P. Norton com els pares del quadre de comandament. De fet, els mateixos coautors del llibre *Balanced Scorecard* [17] es consideren com els pares d'aquesta eina. Sigui com sigui, el que és cert és que Norton i Kaplan van desenvolupar l'eina que havia iniciat Schneiderman i mitjançant el llibre publicat l'any 1992, l'anomenat *Balanced Scorecard*, van donar a conèixer al gran públic l'eina que actualment utilitza la gran majoria d'empreses en major o menor mesura.

Com a eina de gestió, el quadre de comandament integral(QCI) és un concepte dinàmic que dóna un recolzament continu a la presa de decisions, contribueix a comunicar l'estratègia a tots els nivells de l'empresa i implica a les persones amb la organització.

EL QCI integra quatre perspectives o àrees claus com la financera, la de formació, els processos interns (activitat) i la relació amb els clients (o usuaris) i els alinea amb l'estratègia global de l'empresa a partir de la definició d'objectius, fites o evolucions esperades.

Els elements bàsics del QCI són els indicadors o KPI's, són índex que descriuen el comportament de l'organització en alguna de les quatre àrees clau, durant un període fixe determinat. És preferible que els indicadors definits siguin de naturalesa numèrica, ja que així es poden establir nivells de tolerància en comparació a resultats anteriors o als objectius fixats. Així mateix, els KPI's han de tenir les següents característiques:



- **Rellevants:** s'ha de mesurar el que és necessari i el que aportí informació fonamental per a cada organització. No s'han de definir KPI's per qüestions que poden ser irrellevants per a l'empresa.
- **Unívocs:** convé assegurar-se que el la informació que proporciona l'indicador serà única i no permetrà vàries interpretacions.
- **Objectius:** els indicadors no han de prestar-se a anàlisis subjectius. Per això, els indicadors numèrics són els que ens assegurin millors comportaments. Altres indicadors poden està subjectes a anàlisis personals que introdueixen subjectivitat.
- **Precisos:** els indicadors han de reflectir la realitat de l'empresa estudiada de manera exacta i sense errors.
- **Accessibles:** el cost d'obtenir el KPI ha de ser baix o com a mínim, inferior al benefici que dona la informació que se n'extreu.

Així mateix, els indicadors es poden classificar segons el que mesuren:

- **Eficàcia:** Indiquen el grau d'èxit que s'aconsegueix d'uns objectius prèviament establerts.
- **Eficiència:** indicadors que mesuren el grau de compliment d'un objectiu en relació als costos fixats.
- **Economia:** Aquest tipus d'indicadors aporten informació sobre el cost real d'una determinada partida, activitat, centre de cost, etc. respecte el cost pressupostat.
- **Efectivitat:** Mesuren l'impacte sobre el medi en el que es realitzen. Són típics mesuradors d'efectivitat els indicadors d'impacte ambiental.
- **Excelència:** estableixen de manera qualitativa, la satisfacció que presenten els usuaris davant d'un producte o servei donat.
- **Entorn:** els indicadors de l'entorn, intenten mesurar els aspectes externs que es considera que poden afectar l'activitat de l'empresa com per exemple, canvis en la legislació o inspeccions periòdiques de treball realitzades per l'administració

Així, amb tots els camps que han d'analitzar els indicadors i tots els aspectes que s'han de mesurar, es pot construir una matriu com la següent:

	ECONOMIA	EFICÀCIA	...	ENTORN
FINANCERS	KPI ¹ , KPI ²	KPI ³		KPI ⁴
FORMACIÓ	KPI ⁵			
PROCESSOS	KPI ⁶	KPI ⁷ , KPI ⁸		
CLIENTS/USUARIS		KPI ⁹ , KPI ¹⁰		KPI ^N

Taula 8: Recull orientatiu dels aspectes que han de controlar els indicadors definits dins el quadre de comandament.

Els indicadors han de cobrir part de la matriu. És evident que segons la tipologia de negoci no caldrà realitzar tots els tipus de mesures, però sí que caldrà definir, indicadors per les quatre àrees principals que s'analitzen.

El 1996, Kaplan i Norton incorporen una perspectiva molt interessant sobre la relació del quadre de comandament amb l'estratègia, segons la qual, el QCI pot ser utilitzat com un sistema de gestió estratègica, és a dir com a eina de control del compliment de l'estratègia fixada per la companyia. Perquè el QCI sigui un sistema de gestió de l'estratègia vàlid, Kaplan i Norton van definir quatre punts claus del QCI per al seu bon desenvolupament:

- Transmetre la visió: el quadre de comandament ha de permetre traslladar la visió de l'empresa en un conjunt d'objectius representats per indicadors de la gestió del negoci. Els objectius fixats per les quatre perspectives explicades anteriorment (com la financera, formació, processos interns i relació amb els clients).
- Comunicació i enllaç amb l'estratègia: a l'hora d'implementar l'estratègia és molt important la seva comunicació a tots els nivells organitzatius de l'empresa. L'estratègia es transforma en objectius i mesures d'actuació al quadre de comandament per unitats operatives. Les remuneracions dels treballadors poden estar lligades als indicadors d'activitat i a l'assoliment d'objectius.
- Pla de negoci: convé que els directius fixin els objectius a llarg termini de l'empresa per a les quatre perspectives del QCI. Per aconseguir els objectius fixats, convé determinar les iniciatives estratègiques que han de dur-se a terme i posar els recursos necessaris per desenvolupar-les. Així, el QCI pot ajudar a facilitar informació sobre la utilització dels recursos en funció de les accions a realitzar i els objectius fixats a llarg termini.
- Feedback i aprenentatge. Convé revisar el quadre de comandament periòdicament en relació a l'estratègia empresarial definida, per a poder verificar que l'organització està complint els objectius i està anant en la direcció marcada.

Segons Kaplan i Norton, les companyies haurien d'utilitzar el seu quadre de comandament com a centre de gestió i control de l'estratègia en detriment dels pressupostos.

Fins ara, s'ha presentat el quadre de comandament i els avantatges que aporta a l'empresa com a eina de gestió i de control de l'activitat. No obstant, convé tenir en compte que també presenta alguns inconvenients.

- Pla de manteniment. Alhora d'elaborar un quadre de comandament convé tenir present el concepte de longevitat. És a dir, el quadre de comandament ha de perdurar el major temps possible essent el reflex real de l'empresa en qüestió. Ara bé, és natural que al llarg del temps les empreses evolucionin i canviïn i això pot comportar la revisió i modificació del quadre de comandament.

- Cost inicial alt. El QCI és una eina, sovint, força costosa per les empreses, en la seva etapa d'implementació (inclou normalment un *software*, SW, amb llicència) i de formació dels usuaris a utilitzar-lo i interpretar-lo.
- Desenvolupament de la companyia vs. desenvolupament dels ingressos. Degut a l'elevat cost inicial que pot tenir el programa, juntament amb el temps invertit en la formació dels treballadors, el projecte d'implementació del QCI pot fer que sembli que l'empresa no n'està traient el profit que es suposa i que s'espera després de tots els esforços. Els accionistes que desitgen que l'empresa guanyi tants diners com es puguin, poden pensar que el QCI és una eina que només els està fent perdre diners. Si bé és cert que es pot argumentar que el QCI millorarà el rendiment del personal, augmentant així el benefici, això no esdevindrà a curt termini.

Evidentment, el quadre de comandament no és una eina que simplement seguint les seves pautes, l'empresa funcionarà correctament. Convé realitzar altres accions per seguir l'estratègia marcada i incentivar el personal amb altres fites que no siguin els objectius marcats, però evidentment, el QCI permet plasmar l'estratègia desenvolupada i concretar-la en dades i números, cosa que fa molt més simple la seva interpretació, el seu anàlisi i el seguiment a tots els nivells de una organització.

7.2. El quadre de comandament a partir del mètode *canvas*

El mètode *canvas* per a la generació de models de negoci, és una eina molt útil alhora de estructura i definir els aspectes claus d'una organització. A continuació, es descriu com pot utilitzar-se el mètode com a punt de partida alhora de definir els indicadors d'una organització, per assegurar-se que els KPI's:

- Són representatius i valoren realment aspectes claus de l'organització.
- El conjunt d'indicadors definits donen una radiografia completa de tots els aspectes fonamentals de l'empresa, controlant des dels costos i els ingressos, passant per la relació amb els clients i proveïdors i acabant amb el producte o servei que s'ofereix i de quina manera s'ofereix. És a dir, és una forma de controlar que el quadre de comandament final incorpori indicadors per de tots els aspectes fonamentals de l'empresa.

Així doncs, el procés per a definir el quadre de comandament d'una organització seria el següent.

1. Definir el model de negoci de la organització mitjançant el mètode *canvas*, classificant els aspectes claus del negoci dins els nou blocs definits. És important que el mètode no sigui en cap cas una restricció alhora de incorporar aspectes dins

l'estructura citada. El *canvas* és un instrument de suport, mai una eina restrictiva que no permet ser flexible ni creatiu alhora de pensar en els aspectes importants del negoci.

2. En el cas que l'empresa ja tingui alguns indicadors definits, la segona etapa del procés és per analitzar els indicadors existents, classificant-los segons la relació que tinguin amb el model de negoci de la companyia definit en la primera etapa. D'aquesta manera es pot esbrinar de manera simple, gràfica i estructurada quins aspectes del negoci no tenen indicadors assignats i per tant el seu control és inexistent o del tot subjectiu.
3. A partir del model de negoci realitzat (i tenint en compte els indicadors existents, si es dóna el cas) es defineixen els KPI's que completin l'anàlisi dels aspectes claus definits per el model de negoci. D'aquesta manera es pot controlar la totalitat d'aspectes importants o crítics de l'empresa.

Al final d'aquesta etapa s'ha de validar que els indicadors dissenyats controlin tots els aspectes claus de tots els mòduls del *canvas*. Això es pot realitzar amb una taula com la següent:










									
Indicador 1		✓							
Indicador 2				✓					
Indicador 3			✓						
Indicador 4		✓							
Indicador 5						✓			
Indicador 6							✓		
Indicador 7									✓
Indicador 8	✓								
...									

Figura 22: Esquema que mostra una possible manera de controlar que els indicadors definits cobreixen totes les àrees de negoci definides mitjançant els nou blocs del *canvas*

D'aquesta manera es pot comprovar fàcilment quins mòduls del model de negoci tenen indicadors assignats i per tant, es realitza un control sobre ells a partir dels KPI's. Si hi hagués alguna columna, és a dir, algun mòdul, que no tingués cap indicador assignat, s'identificaria fàcilment en la taula i s'haurien de buscar indicadors per aquella àrea.

4. Finalment, es construeix el quadre de comandament. En aquest mètode es proposa construir el quadre de comandament d'una manera força particular, utilitzant l'estructura del *canvas* com a punt de partida per classificar els indicadors segons el bloc del qual aporten control i informació. Així, en aquest mètode l'estructura d'un quadre de comandament podria ser la següent:

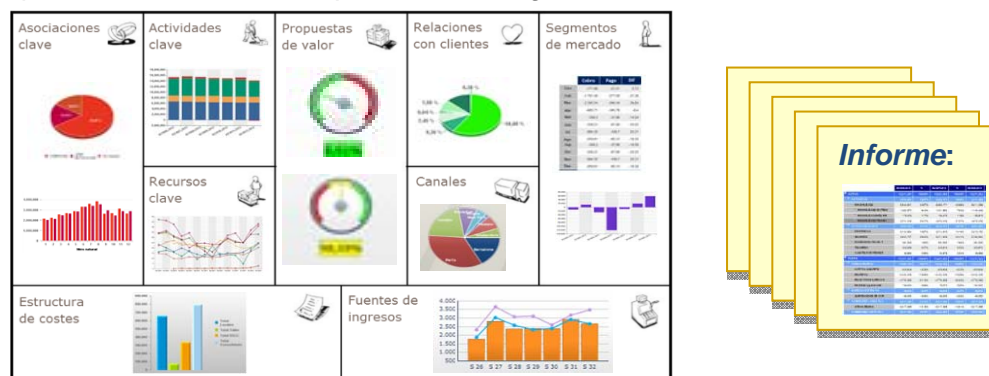


Figura 23: Possible aspect d'un quadre de comandament definit a partir del mètode *canvas* per a la generació de models de negoci

Els indicadors que s'incorporen dins el quadre de comandament, han de donar una visió global de la companyia i han d'informar sobre els aspectes importants. A més dels indicadors que recull el quadre de comandament, es poden afegir un seguit d'informes que incorporin informació relacionada amb els aspectes importants de la companyia amb un major grau de detall.

En el quadre de comandament exemple, que es mostra en la figura 22 s'observa que tots els indicadors estan representats per gràfics o taules força vistoses. Aquest també és un aspecte força important. La representació dels indicadors de manera gràfica fa l'anàlisi del quadre de comandament més senzill i fins hi tot més agradable. Això, al final, comporta una major utilització del quadre i en conseqüència un major control de la companyia.

En el capítol següent s'aplicarà el mètode per a la definició d'indicadors a partir de la metodologia *canvas* de l'empresa en estudi. Es presentaran els indicadors dissenyats i alineats amb el model de negoci definit, i es classificaran segons els aspectes clau dels nou mòduls del mètode *canvas* per a la generació de models de negoci de l'empresa en qüestió. A continuació, es representaran els indicadors de la manera més gràfica i entenedora possible, per acabar dissenyant el quadre de comandament de la companyia com a objectiu final.

8. Disseny dels indicadors de l'empresa

A continuació es defineixen els indicadors claus de l'empresa per tal de tenir un control total sobre els objectius i el conjunt de l'organització. Per poder controlar aquests aspectes claus es pren el model de negoci definit mitjançant el *canvas* com a punt de partida, així es dissenyen indicadors per els aspectes claus definits en cada un dels nou mòduls del model *canvas*, assegurant també que tots els mòduls de l'organització contemplats en el model de negoci, tenen els indicadors de control indicats. D'aquesta manera, es presenten els indicadors dissenyats per a cada aspecte clau definit al *canvas*, classificats segons el mòdul al que pertanyen.

8.1. Indicadors sobre la proposta de valor

8.1.1. Indicador 1: Entrega de producte congelat: Qualitat de l'entrega

El primer indicador que es defineix respon a la necessitat de controlar la proposta de valor principal de l'empresa, que és l'entrega de producte congelat. L'objectiu de l'indicador serà el de controlar la qualitat de l'entrega des de dues perspectives:

- Rati del nombre de referències que s'entreguen sobre el nombre de referències que es demanen. És a dir, nombre de productes diferents que es demanen en la realització de la comanda per part del client, i el nombre de diferents productes que s'acaben entregant.
- Rati de la quantitat entregada de producte per cada referència. Es tracta de comparar la quantitat de producte que s'entrega al client de cada referència respecte a la quantitat de producte per cada referència que demana el client mitjançant la comanda.

Amb aquests dos ratis es pot valorar quina és la qualitat de l'entrega que s'està oferint als clients. Alhora d'analitzar aquest indicador, convé tenir clar perquè poden haver-hi diferències entre la comanda i l'entrega de producte. Normalment, pot passar per tres casos:

- Falta de producte en estoc. És el cas que succeeix en menor mesura. Succeeix quan en una comanda es demanen un o més productes dels quals es tenen quantitats inferiors (o inexistents) a magatzem.

- Error de preparació de comanda. En aquest cas, la diferència entre el que demana el client i el que acaba rebent es deu a la mala preparació de la comanda per part del transportista, abans de començar el repartiment.
- Error en l'entrega de la comanda. Succeeix en el mateix punt d'entrega, quan el transportista no dona tots els productes indicats al client, i el client se n'adona.

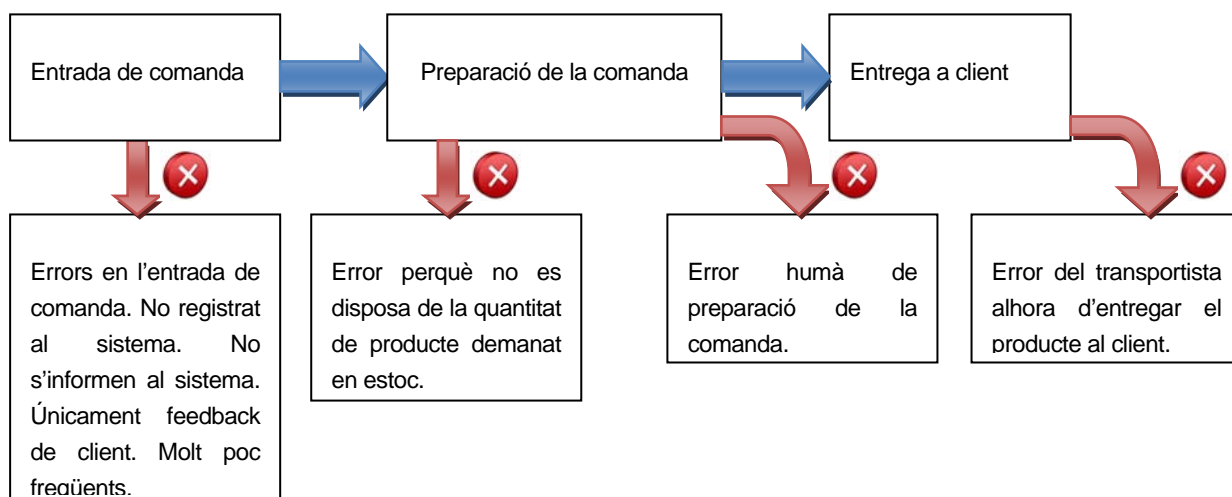


Figura 24: Errades que poden donar-se durant el procés de presa de comanda i entrega de la proposta de valor de l'empresa

És important també analitzar els indicadors segons diferents punts de vista. Per exemple, és interessant tenir informació sobre la qualitat de l'entrega en funció de:

- Centres. Els indicadors de qualitat de l'entrega en funció dels centres de distribució dels que disposa l'organització permeten analitzar la qualitat de l'entrega per a cada centre, així, l'empresa té informació sobre l'èxit de les entregues segons el centre.
- Transportistes. La informació sobre la qualitat de l'entrega segons transportista és interessant, ja que es pot esbrinar quins són els transportistes que més fallen en l'entrega de les comandes.
- Família de productes. Recollint la informació explicada per classe de productes, es pot analitzar quins són els que tenen una qualitat d'entrega inferior, per a continuació prendre mesures per millorar-ho.

S'ha de tenir en compte que per valorar la qualitat de l'entrega, s'ha negligit el temps d'entrega ja que s'ha validat que no és crític. Normalment, el temps entre comanda i entrega és de 24 hores i el sistema logístic de la companyia és perfectament capaç de mantenir aquest compromís amb els clients, degut als diferents centres logístics dels que disposa. Seria lògic que si el volum de comandes augmentés substancialment s'implantés algun tipus

de control sobre aquest aspecte, però no actualment ni en un futur proper, ja que la companyia no té previst tenir un gran augment en el nombre de comandes.

Al quadre de comandament i als informes complementaris, s'incorpora el rati de qualitat de l'entrega des del punt de vista de les quantitats entregades respecte a les quantitats de la comanda demanades. Ara bé, no es presenta desgregat per a totes les dimensions definides (centres, transportistes, tipus de productes). Aquesta informació s'incorpora a l'annex B.

8.1.2. Indicador 2: Entrega de producte congelat. Cost de la no entrega.

Encara que és poc freqüent, és important tenir un indicador de control de les comandes que es realitzen però no s'entreguen. Les comandes que es realitzen però no s'entreguen són normalment degut a que no hi ha producte en estoc i que el temps de disposar del producte no permet servir al client per tal que es compleixi l'entrega en 24 hores.

Realment, no és un cost com a tal, ja que no servir una comanda realitzada no significa tenir un cost significatiu. Ara bé, si que es deixen de guanyar uns diners. Es considera que no entregar una comanda comporta no ingressar el marge brut de la mateixa. Així, es pot analitzar quin és el valor d'aquestes comandes no servides en un determinat temps. També es interessant veure l'evolució d'aquest valor, per veure quin hagués estat l'ingrés si les comandes s'haguessin realitzat.

8.1.3. Indicador 3: Entrega de producte congelat. Especialistes en peix

Aquest indicador valora el protagonisme dels productes considerats com de peix, en el total d'entregues realitzades en un determinat temps. La funció de l'indicador és:

$$\% \text{ Peix.} = \frac{\sum \text{Facturació productes de Peix}}{\sum \text{Facturació Total}} \cdot 100 \quad (\text{Eq. 1})$$

Convé recalcar que la companyia classifica els seus productes mitjançant una jerarquia que ja s'ha presentat anteriorment. Així, per exemple, la facturació de 2013 quedaria repartida de la següent manera mitjançant aquesta classificació.

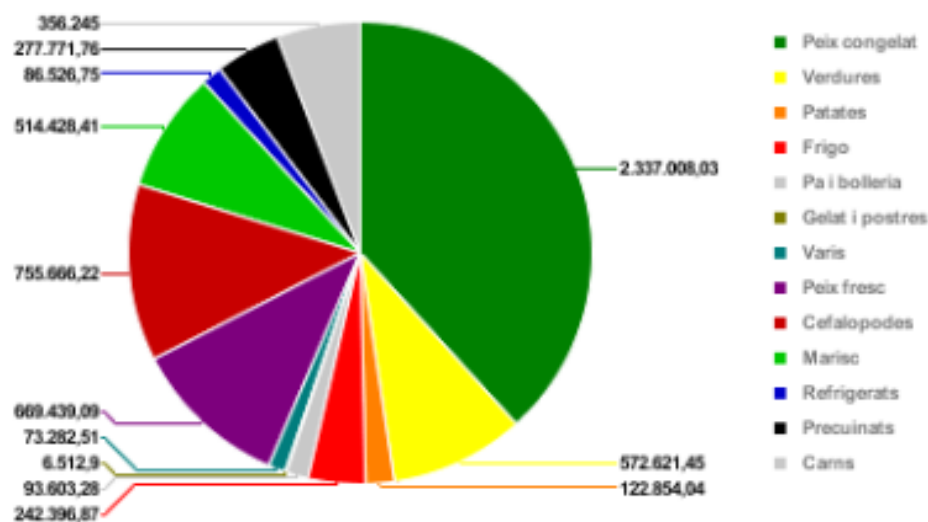


Figura 25: Classificació de la facturació de 2013 per família de productes

De les 13 divisions de producte que es defineixen, les famílies de peix congelat, peix fresc, cefalòpodes i marisc són les que es consideren famílies de peix. Així doncs, alhora de calcular els percentatges de peix sobre el total, es tindran en compte els productes entregats que pertanyin a una d'aquestes quatre divisions.

És molt important en aquest cas les dimensions d'anàlisi que s'utilitzen, és a dir, la manera d'analitzar aquest rati. Així, és interessant poder identificar quins són els centres en què la venda de peix és més important, així com també quins són els comercials que venen més peix i els grups de clients i clients importants que més en compren. Així, s'estudia el rati indicat per les dimensions següents:

- Comercials.
- Centres de distribució.
- Tipologies de client.
- Clients més importants.
- Tipus de venda: televenda o visita.

Estudiant la venda de peix, es pot esbrinar si aquest aspecte que es recull en el model de negoci definit, és realment fonamental per a mantenir l'elevada cartera de clients que té la companyia. És a dir, si la majoria de clients de l'empresa compra el seu producte estrella, i a més compra altres productes, com verdures o carns, significa que el peix és el producte principal i més important, ja que té moltíssims clients que en compren i que a més, compren altres productes en menor mesura, però gens menyspreables pel que fa als ingressos.

En aquest cas, també és important visualitzar les evolucions d'aquest KPI al llarg del temps, per saber quina és la tendència de la organització: focalitzar-se en la venda de peix o per contra, segmentar cada cop més la venda, amb productes més variats i que el seu volum d'entrega creix amb el temps.

8.2. Indicadors per l'anàlisi extern de l'empresa

A continuació, es defineixen els indicadors que pretenen analitzar les relacions externes de la companyia amb els seus segments. Aquest anàlisi es realitza definint indicadors sobre els aspectes claus de tres dels mòduls del *canvas*:

- Els segments de mercat: els diferents tipus de clients els quals s'entrega la proposta de valor.
- Els canals: les formes que té la companyia d'entregar aquesta proposta.
- Les relacions amb els clients: les formes amb les que l'empresa manté el contacte amb els diversos segments de mercat.

Aquests tres mòduls ja han estat definits en els capítols 6.2.2, 6.2.3 i 6.2.3, el que es realitza a continuació és la definició dels indicadors per al control dels aspectes claus d'aquests mòduls. Una definició completa d'indicadors sobre els tres mòduls porta a tenir un control total sobre les relacions de l'empresa amb els seus clients.

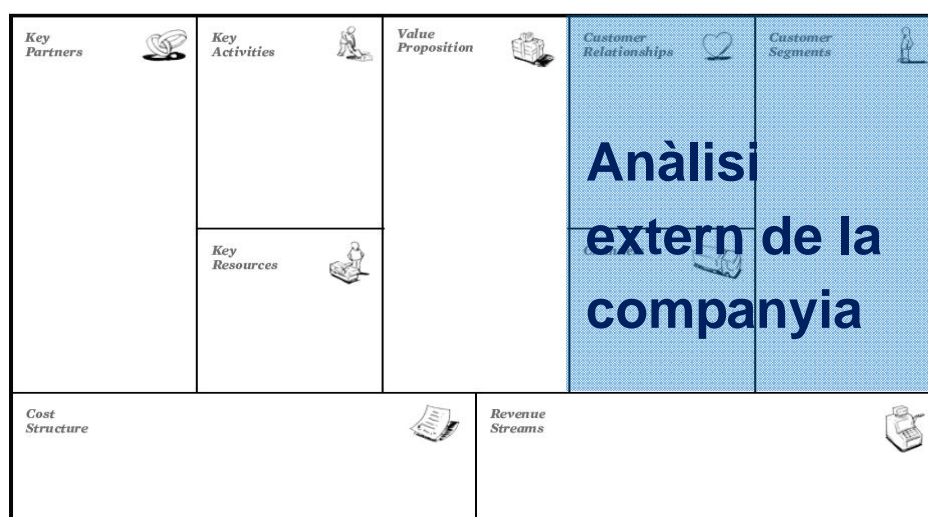


Figura 26: Els mòduls Segments de mercat, Relació amb Clients i Canals serveixen per definir i controlar les relacions que estableix l'empresa amb el seu entorn i l'exterior.

Els indicadors que es defineixen són els mateixos per als tres mòduls del mètode *canvas* citats (SM, C, AsC). El que es modifica per estudiar individualment cada un dels mòduls són les dimensions d'anàlisi.

8.2.1. Indicador 4. Marge Brut per comanda mitja.

El marge brut per comanda mitja és un indicador força utilitzat en estudis de màrqueting empresarial. El càlcul que comporta és relativament senzill i normalment fàcil d'obtenir dels *Enterprise Resource Planning* (ERP), i pot aportar una informació molt valuosa per el control i seguiment de l'organització.

Per calcular el marge brut per comanda mitja es realitza la diferència entre els ingressos mitjos per comanda (òbviament, sense IVA) i els costos mitjos directes de la vendes (només inclou els costos que depenen directament del volum de venda, com el cost de la matèria primera, el transport, la part de la logística considerada variable, etc.):

On,

$$\overline{M.B.} = \frac{\left(\sum_1^n p_n \right) - \left(\sum_1^n d_n \right)}{N} \quad (\text{Eq. 2})$$

p_n , és el valor de mercat de la comanda n .

d_n , és és cost de la comanda n .

Essent $n=1, \dots, N$, el nombre de comandes realitzades en un període de temps determinat.

Si es vol comparar els marges entre anys o segons algunes dimensions d'anàlisi que més endavant s'estudiaran, és recomanable calcular el marge brut (M.B). relatiu en percentatge, dividint el marge brut en:

$$\overline{M.B.(\%)} = \frac{\left(\frac{\left(\sum_1^n p_n \right) - \left(\sum_1^n d_n \right)}{\sum_1^n p_n} \right)}{N} \cdot 100 \quad (\text{Eq. 3})$$

Amb l'anàlisi del marge brut es pot veure quins són els grups de clients en els que s'obtenen un major benefici en funció del mix de producte que s'entrega o veure si el tipus de presa de comanda influeix en el marge brut final. Amb les dimensions d'anàlisi que es defineixen més

endavant, es poden treure conclusions mitjançant l'indicador, dels aspectes claus de la companyia pel que fa a les seves relacions externes, bàsicament amb els seus grups de clients principals.

8.2.2. Indicador 5: Facturació i Facturació per comanda mitja.

Aquest indicador es defineix per a ser el complement de l'indicador 4, de manera que es pot analitzar si el marge brut per comanda mitja que s'obté per una determinada dimensió (comercial, ruta, segment de clients, centre de distribució) és significatiu si aquest té un volum de facturació important o per contra, té un valor totalment menyspreable. Per exemple, si per un grup d'una determinada dimensió d'anàlisi (com podria ser un determinat segment de mercat de l'empresa) es té :

Marge Brut per comanda mitja (%) per un segment de mercat determinat: 35%.

Marge brut per comanda mitja per tots els segments de mercat: 25%

Facturació (%): 1% sobre la facturació total.

El marge brut per comanda mitja del segment de mercat seria molt superior al marge brut per comanda mitja per tots els segments de mercat, però la facturació d'aquest segment és poc important. En aquest cas, es podria concloure que el segment de mercat estudiat aporta un marge brut en percentatge força major a la resta, però el marge brut en valor absolut és poc important ja que la facturació d'aquest segment de mercat és gairebé negligible. Per tant, l'estudi dels marges bruts per comanda mitja per a una determinada dimensió d'anàlisi (en aquest cas, els segments de mercat) es completa amb l'anàlisi de la facturació per les dimensions d'anàlisi estudiades perquè així es pot saber el volum de vendes segons les dimensions d'anàlisi determinades i veure si el valor del marge brut estudiat és significatiu.

Pel que fa a la facturació per comanda mitja, és el mateix concepte que el marge brut per comanda mitja, però en aquest cas es prescindeix dels costos directes per comanda mitjos, que en el primer cas es tenien en compte. El càlcul és:

$$\frac{\sum_{n=1}^n P_n}{N} = \text{Facturació per comanda} \quad (\text{Eq. 4})$$

La facturació per comanda mitja pot ser una bona eina per realitzar comparatives entre grups de dimensions d'anàlisi, és a dir, per veure quines són les facturacions per comanda entre

els diferents centres, segments de mercat, tipus de venda, comercials, etc. per poder analitzar i prendre les accions necessàries, si és convenient.

8.2.3. Indicador 6: Contacte amb el client.

Per l'empresa comercial estudiada, un dels aspectes fonamentals a controlar és la manera d'arribar i de comunicar-se amb els seus clients. Com s'ha definit en el *canvas*, l'empresa manté el contacte amb els seus clients mitjançant la xarxa comercial de venedors que s'estén per tot el territori. L'empresa però, també realitza preses de comanda mitjançant la televenda, realitzada des del seu magatzem central.

És important doncs, analitzar la feina dels comercials recollint la informació sobre les seves visites i no només això, sinó també analitzant si aquestes visites es tradueixen en una venda i si aquesta venda és major que la mitjana de vendes per una determinada dimensió d'anàlisi.

Així, es defineixen dos nous conceptes per l'anàlisi i el control del contacte amb el client:

- Nombre de visites dels comercials pel nombre total de comandes realitzades. Amb aquest rati es poden analitzar la freqüència de visites dels comercials a un determinat grup de clients en funció del nombre de comandes totals (comandes realitzades pels comercials i comandes mitjançant televenda) que realitza a un client concret o fins hi tot a uns clients assignats a un mateix centre (zona). Així, també es té en compte la importància del client mitjançant el volum de comandes que realitza. És interessant també incorporar a aquest anàlisi la facturació per la dimensió d'anàlisi, ja que així es pot comprovar si un major nombre de visites de comercials influeix en una major venda.

$$Activitatcomercial(\%) = \frac{n^{\circ} \text{visitescomercialambvenda}}{n^{\circ} \text{comandesrealitzades}} \cdot 100 \quad (\text{Eq. 5})$$

- Efectivitat dels comercials. Nombre de visites amb èxit dels comercials en relació al nombre de visites totals dels comercials. Aquest rati serveix per valorar la feina dels comercials en la seva feina de visitar els clients. Moltes vegades, els comercials no aconsegueixen l'objectiu de prendre-li la comanda al client i per tant de realitzar una venda. Això suposo un cost per l'empresa que no es tradueix en un ingrés. Per això, és important veure quina és l'efectivitat dels comercials alhora d'aconseguir vendes i no només això, sinó que també es poden analitzar les zones on la feina dels comercials és més complicada alhora d'aconseguir objectius de venda per analitzar els clients.

$$EfectivitatComercial(\%) = \frac{n^{\circ} \text{visitesComercialambvenda}}{n^{\circ} \text{visitestotalsComercial}} \cdot 100 \quad (\text{Eq. 6})$$

Mitjançant els dos ratis anteriors, es pot tenir un control sobre els comercials que ha de permetre du a terme les accions necessàries per a mantenir un bon tracte amb el client i millorar la influència dels comercials en la venda de producte.

Convé afegir que l'indicador 6 (que realment són dos indicadors, molt lligats entre ells) ha estat definit, únicament, pel control dels comercials. En l'annex D, s'inclou el segon dels ratis comentats, dins l'anàlisi de l'eficiència dels comercials.

8.2.4. Indicador 7: Anàlisi del transport.

Per completar l'anàlisi sobre les relacions externes de la companyia, és important analitzar el transport de la proposta de valor de la companyia cap als seus clients. Així es defineix un nou rati que permet valorar els transports realitzats segons les dimensions d'anàlisi relacionant els ingressos que ens reporten les entregues realitzades amb els quilòmetres necessaris per fer aquestes entregues. Així:

$$ValoracióTransport = \frac{\sum_1^R v_r}{\sum_1^L k_l} \quad (\text{Eq. 7})$$

On,

v_r , és el valor de mercat (en €) que rep el client mitjançant l'entrega r .

k_l , és la distància (en km) que recorre el transportista de l'entrega $l-1$ a l'entrega l .

Amb el rati de valoració del transport, s'obté un quocient entre la facturació com a conseqüència de l'entrega que es realitza i l'esforç per a du a terme l'entrega valorat en quilòmetres. L'anàlisi d'aquest rati permet classificar les entregues segons la seva eficiència, així un valor d'aquest indicador per sobre la mitjana significa que s'aconsegueixen ingressos per a una ruta o un conjunt de rutes amb un desplaçament més reduït, fet que implica tenir menys costos. Per contra, un valor del rati per sota de la mitjana indica que els costos de

transport per realitzar les entregues corresponents són elevats (quilòmetres i temps a la carretera) i que l'ingrés que se n'obté no és prou gran per arribar a la mitjana.

L'empresa ha de determinar quin és el mínim valor del rati pel qual convé realitzar l'entrega ja que aquesta reportarà un benefici per l'empresa, tenint en compte els costos de transports que s'hauran d'assumir. Així doncs, convé que l'empresa fixi uns objectius sobre aquest rati tenint en compte l'estratègia establerta, per tal que el criteri fixat beneficiï a la organització.

El rati sobre el transport valora a partir d'una perspectiva diferent, la facturació aconseguida sobre uns determinats costos directes que incorpora la proposta de valor, de manera semblant al marge brut, que s'ha analitzat anteriorment.

Els ratis definits es poden utilitzar indistintament pels tres mòduls del *canvas* que intervenen en l'anàlisi exterior de l'empresa, l'únic que s'ha de modificar són les dimensions amb les que s'analitza cada un dels mòduls.

A continuació, es defineixen per a cada un dels tres mòduls incorporats dins d'aquest anàlisi extern (segments de mercat, canals i associacions clau), les dimensions d'anàlisi més indicades per a cada un dels mòduls citats.

8.3. Dimensions d'anàlisi per als segments de mercat.

Per estudiar com és degut les diferents tipologies de clients que serveix l'empresa, utilitzarem els ratis definits anteriorment agrupant els clients, segons les diferents tipologies de negoci que tinguin. Així, com es defineix en l'apartat 6.2.2, referent el mòdul dels segments de mercat del *canvas*, es classifiquen els clients segons els grups següents:

- Hosteleria tradicional.
- Gran distribució.
- Col·lectivitats
- Alimentació tradicional
- Alta restauració
- Majoristes

- Plataformes

Aquests són els grups de clients que es classifiquen segons la seva activitat. Aquests grups s'han explicat amb detall al punt 6.2.2, dins la definició del mòdul dels segments de mercat. Si s'analitzen els ratis definits segons aquesta classificació, es poden determinar quines són les principals diferències entre les agrupacions de clients amb l'objectiu d'aportar informació útil a l'empresa que serveixi per orientar-los alhora de prendre decisions oportunes en un futur a curt i llarg termini.

8.4. Dimensions d'anàlisi per als Canals

Partint del mètode de *canvas* per a la definició de models de negoci aplicat a l'empresa objecte d'estudi, els canals de l'empresa, és a dir, les formes amb les quals arriben al client i entreguen la proposta de valor oferta són a partir dels repartidors, propis, és a dir, mitjançant la xarxa pròpia de transport. Per analitzar aquest aspecte fonamental del negoci, s'estudien els KPI's segons els transportistes i les rutes seguides per aquests per realitzar els processos d'entrega de producte. És bàsic analitzar sobretot l'indicador 7, sobre l'anàlisi del transport, on es pot estudiar quines són les rutes més eficients en relació als ingressos que s'obtenen i al cost del transport que tenen. Les rutes de transport són les següents:

Actualment, l'empresa disposa de prop de 60 transportistes (sovint, és el mateix transportista que realitza diferents rutes o zones, però es tractaran per separat per facilitar l'anàlisi), que cobreixen tot el territori català.

A partir de la llista de transportistes actuals, s'analitzen els ratis definits, molt especialment l'indicador 7, sobre anàlisi del transport.

8.5. Dimensions d'anàlisi per a la Relació amb els clients

Com s'ha definit en el capítol 6.2.4, la principal relació entre l'empresa i els clients, és la que s'estableix entre aquests i els comercials propis de l'organització. És interessant doncs, controlar i analitzar la feina dels comercials, alhora de valorar-los i posar-los-hi objectius per vendes. Els comercials poden afavorir la venda creuada, així com millorar el marge i augmentar la facturació dels clients. Per a analitzar la feina dels comercials es defineixen dues noves dimensions, que s'aplicaran als indicadors definits (excepte l'indicador 7, exclusiu per la dimensió rutes, per analitzar els canals):

- Xarxa de comercials. Convé analitzar els indicadors plantejats per cada comercial, per controlar la seva activitat i la influència que tenen sobre aspectes importants de la companyia com el marge brut o la facturació per la venda de la proposta de valor oferta.
- Tipus de venda. L'empresa té dues grans formes ben diferents d'efectuar comandes. Una, es realitza mitjançant televenda, amb un contacte no presencial entre comercial i client. L'altra es realitza mitjançant la visita dels comercials als clients, amb la missió de prendre-li la comanda presencialment i en el seu negoci. Les xarxa comercial suposa un cost per a l'empresa, però també pot suposar ingressos extres si els comercials realitzen satisfactòriament les seves tasques. Així, es poden analitzar els indicadors definits segons el tipus de venda realitzada i veure si influeixen en aspectes importants com el marge, la facturació, etc.

8.6. Indicadors sobre les Activitats Clau

En aquest apartat es defineixen els indicadors per a facilitar el control de les activitats claus del negoci definides mitjançant el model *canvas*. Convé recalcar que aquestes activitats no són les activitats fonamentals que han de realitzar-se per a poder desenvolupar el negoci, sinó que són aquelles activitats que aportin especial diferenciació sobre els competidors o que donin beneficis econòmics i/o operatius d'alguna forma particular per a l'empresa.

Fent una mica de memòria, les activitats que es consideren clau són:

- Distribució pròpia. La distribució pròpia és un tret distintiu sobre la competència directa. És perfectament viable contractar un empresa externa de transport perquè realitzi l'entrega, però l'empresa vol seguir amb el transport propi per assegurar un bon servei i tenir certa flexibilitat en aquest tema.
- Compra en origen. La compra en origen també és una activitat clau per a l'empresa ja que els permet disposar de productes a preus més baixos. Aquest avantatge es pot aconseguir comprant grans quantitats de producte al seu lloc de procedència.

La distribució pròpia pot ser controlada mitjançant la dimensió d'anàlisi dels transportistes. Es poden analitzar els transportistes per la facturació generada, el marge brut o el marge brut per comanda mitja entregada. També es poden analitzar els transportistes a partir de l'indicador 6, que relaciona la facturació realitzada amb els km fets per entregar la proposta de valor. Així doncs, la distribució pròpia pot analitzar-se amb tot detall a partir dels indicadors definits fins el moment.

8.6.1. Indicador 8: Benefici de la compra en origen

L'objectiu d'aquest nou indicador és analitzar els productes que es compren en origen per veure si es redueix el cost de la compra per aquests productes. Així es pot analitzar, per família de productes, si el marge brut dels productes comprats en origen és superior a la resta. D'aquesta manera i tenint en compte el mix de producte, es pot determinar quins casos la compra en origen, proporciona un avantatge competitiu a l'organització en forma de reducció de costos.

Un altre anàlisi per aquesta activitat clau és veure com evoluciona la compra a origen de certs productes d'importància. Per exemple, quina és l'evolució del marge brut per un producte en concret, els últims 3 anys. D'aquesta manera, es pot saber quina és la tendència del preu de compra per a cada producte que es vulgui analitzar. Aquest últim, és també un bon anàlisi per a veure el cost de la compra de totes i cada una de les referències que hi ha, sense diferenciar si aquestes han estat comprades en origen.

8.7. Indicadors sobre els Recursos Clau

Els recursos clau de la companyia són eines de tipologies ben diverses que resulten indispensable pel bon funcionament de la companyia i que aporten una certa diferenciació respecte altres empreses comparables amb la que ens ocupa. Els recursos clau s'han definit en el capítol 6.2.7 però a mode de recordatori, són els següents:

- Càmeres/Neveres. Els espais refrigerats resulten clau alhora d'emmagatzemar grans quantitats de fred i de facilitar la compra de grans volums de material. També es poden explotar pel que col·loquialment s'anomena "vendre fred", és a dir, cedir la càmera o part de la càmera a una altra empresa o particular per tal que pugui emmagatzemar-hi els seus productes. Aquesta activitat però, es fa en ocasions puntuals i el seu anàlisi resultaria insubstancial.
- Finançament. És important disposar de liquidat per a l'empresa, perquè sovint necessita comprar grans quantitats de producte, per obtenir un cost de compra menor. Per això, necessita tenir quantitats elevades de diners. Aquest recurs es pot obtenir dels bancs i caixes però també pot afavorir-se amb un control exhaustiu de la cartera de deutors i amb una millora de les condicions de pagament i cobrament. Aquests aspectes s'hauran de tenir en compte alhora de controlar aquest recurs clau del negoci.

- Sistema informàtic. L'empresa ha de gestionar una gran quantitat de comandes diferents, provinents de molts clients diferents i amb necessitats diferents, i ho ha de fer amb la major celeritat possible. Això no seria possible sense un sistema informàtic potent, ben estructurat i amb un manteniment per part dels responsables fet amb coneixement tan del sistema com de les necessitats de l'empresa.

Els recursos clau doncs, definits a partir de la metodologia *canvas* són els tres anteriors i també la flota de vehicles refrigerats, que ja s'ha tingut en compte en el KPI 7, sobre el transport. A continuació, es defineixen els indicadors que han de servir per a analitzar, controlar i preveure possibles problemes relacionats amb els recursos citats.

8.7.1. Indicador 9. Estudi d'ocupació de les neveres

Les neveres són un recurs clau imprescindible per a l'empresa que s'ha d'explotar al màxim per treure-li així, el màxim rendiment. Per això, un dels indicadors que es defineixen és la ocupació mitja de les neveres per a un període de temps determinat. Aquesta ocupació, es pot mirar a partir de dues perspectives lleugerament diferents.:

- Per palets. Es pot valorar l'estoc que es té a les neveres a partir d'una unitat estàndard de mesura que serà el palet. Així, la ocupació es pot determinar segons:

$$Ocupació_{nevera}(palet) = \frac{\# palets_{enestoc}}{\#_{m\grave{a}x} palets_{nevera}} \cdot 100 \quad (\text{Eq. 8})$$

Així, es pot determinar l'ocupació de les neveres pel nombre de palets que hi ha respecte el total de palets que hi pot haver. El nombre total de palets que hi pot haver és una dada fixe i que es calcula segons els m³ de nevera i segons la mida estàndard de palet.

L'ocupació calculada es pot analitzar pel conjunt de neveres, però és recomanable que l'anàlisi es realitzi per nevera, ja que el valor serà més fidedigne.

- Per ubicacions. El que s'analitza en aquest cas és si les posicions del magatzem (fixes) estan ocupades o lliures. Aquesta ocupació és diferent que l'anterior, ja que en aquest cas no es comptabilitzen palets, ni cap altra unitat de mesura de massa o volum. Aquí es compten ubicacions de magatzems ocupades.

$$Ocupació_{nevera}(ubicacions) = \frac{\#ubicacions_{ocupades}}{\#ubicacions_{total}} \cdot 100 \quad (\text{Eq. 9})$$

Als informes i al quadre de comandament, s'incorpora l'anàlisi de la ocupació de les neveres segons les ubicacions ocupades i totals.

8.7.2. Indicador 10. Anàlisi del Finançament

L'indicador principal d'aquest apartat serà el valor de la liquiditat que disposa l'empresa en un període determinat. Aquest indicador es presenta en forma d'evolució anual, així es pot analitzar com evoluciona i per quins motius ho fa. Es considera que la liquiditat d'una empresa és la capacitat d'atendre les seves obligacions de pagament a curt termini.[18]

Per analitzar el finançament de la companyia, s'utilitzen diferents aspectes per a la valoració de la liquidat. Així, s'analitzen els saldos dels deutors (impagats o no), les pòlisses que té l'empresa i també l'evolució dels estocs en un determinat temps. Tots aquests aspectes influeixen en l'actiu o el passiu circulant i per tant en el fons de maniobra (diferència entre l'actiu circulant i el passiu circulant), que és un rati molt útil per a analitzar la liquidat de la companyia.

Es planteja aquest indicador sobre l'anàlisi del finançament de manera que aportí informació sobre varis aspectes que afectin el finançament. Per a fer-ho es defineixen varis sub-indicadors amb l'objectiu de tenir el màxim control de la liquidat de la companyia.

- Anàlisi de la cartera de deutors. S'analitza el tipus de deute que tenen els clients amb l'empresa des del punt de vista dels dies de demora. Així, es classifica aquest deute segons:
 - +60 dies: Aquest rati indica que fa més de 60 dies que el client hauria d'haver pagat pel producte que va entregar l'empresa i encara
 - De 30 a 60: L'empresa hauria hagut de cobrar des de fa un mes. Fa menys de 2 mesos però, que s'ha de cobrar.
 - De 1 a 30 dies: Aquest és un deute força comú i generalment, menys preocupant. Es tracta de demores de cobrament de dies, que no arriben al mes i poden ser degudes a multitud de causes.
 - No vençut. El client deu uns diners però encara no té la obligació de pagar-ho ja que el deute no ha vençut.

L'anàlisi de la demora en el cobrament es pot analitzar per un client en concret, per un grup de clients o fins hi tot per tots els clients agrupats, per veure quina és la qualitat del deute que tenen el global de clients amb la companyia.

- Control de les pòlisses. Perquè l'anàlisi de la tresoreria disponible sigui el més complet possible, s'han de tenir en compte també els préstecs demanats per l'empresa a bancs i caixes. Amb aquest indicador, es duu a terme aquest control, mitjançant l'evolució del valor del deute de l'empresa amb les caixes i bancs en els últims dos anys.
- Evolució i control del nivell d'estocs. El control del nivell d'estocs al llarg del temps és important per molts motius. En aquest cas, també afecta de manera indirecte la liquidat de l'empresa i per això s'estudia en aquest recurs considerat clau. Per a controlar l'estoc s'estudia l'evolució anual del nivell d'estocs del global dels magatzems.

Amb aquests tres aspectes diferents, es pot analitzar de manera completa quines són les causes de les variacions de la liquidat de la companyia, per a un període determinat.

8.7.3. Indicador 11. Importància del sistema informàtic.

L'indicador que es defineix a continuació té dos objectius principals:

- Controlar les incidències i el bon funcionament del sistema informàtic de la companyia.
- Aportar informació sobre els diferents sistemes que controla el departament de informàtica, servidors, virtualització, etc.

Tenint en compte els dos aspectes anteriors, es defineix el KPI en dues parts. La primera informa sobre el nombre d'incidències del sistema informàtic que hi ha hagut en un determinat temps. És important veure quina és la tendència de les incidències al llarg del temps, per això es representa l'indicador mitjançant un gràfic d'evolució mensual.

La segona part del KPI és la que informa sobre la evolució dels principals recursos informàtics de l'empresa. D'aquesta manera, es pot saber si s'està donant importància al desenvolupament i la millora del sistema informàtic o si per contra, no es té massa en compte sense tenir la percepció que es tracta d'un recurs clau, com realment és.

Tot i que la flota de vehicles refrigerats és un recurs clau que s'ha de tenir molt en compte, ja s'han definit indicadors en altres mòduls (activitats clau, canals) com per a poder analitzar aquest aspecte. Definir nous indicadors per als vehicles, seria redundant i poc clar. Un dels aspectes més importants dels indicadors d'un quadre de comandament és que els indicadors siguin diferents entre ells, objectius, i que no donin peu a múltiples interpretacions. La majoria de vegades, és millor definir menys indicadors però que siguin clars i importants, que no definir molts indicadors que tinguin una importància relativa, ja que això fa molt més complex l'anàlisi i el control de l'empresa.

8.8. Indicadors sobre les Associacions Clau

Les associacions clau de l'empresa (apartat 6.2.8 sobre la definició del model de negoci mitjançant el mètode *canvas*) són a grans trets els proveïdors de matèria primera. L'empresa té una cartera molt àmplia de proveïdors que convé controlar de manera exhaustiva per a poder aconseguir el producte en les millors condicions (preu, qualitat, entrega) possibles. Amb el control dels proveïdors, també s'analitza la feina del departament de compres de l'empresa. Per això, amb el següent indicador es pretén aportar informació sobre els proveïdors i la gran quantitat de compres que es realitzen.

8.8.1. Indicador 12: Anàlisi de proveïdors

Aquest indicador aporta informació sobre l'evolució del preu amb què l'empresa compra als seus proveïdors. És interessant veure les evolucions de preu dels diferents proveïdors, per veure com han evolucionat els preus per cada proveïdor en quins casos l'empresa pot tenir un poder de negociació major. El rati que s'analitza és:

$$PREUDECOMPRA = \frac{\text{Compra}(\text{€})}{\text{Quantitat comprada}(\text{kg})} \quad (\text{Eq. 10})$$

Amb aquest rati s'obté el preu per kg. amb el qual l'empresa compra el producte. En aquest cas, s'ha d'anar en compte a l'analitzar preus de compra entre diferents proveïdors, ja que no es té en compte el mix de producte que s'adquireix i per tant l'anàlisi no seria del tot correcte. El que s'ha d'analitzar en aquest cas, són les evolucions dels preus de compra per a cada proveïdor individual al llarg d'un determinat període. A l'informe sobre compres, a part del preu de compra ja comentat, s'incorporen els nivells mensuals de compra en € i kg de 2013.

Per a completar l'anàlisi, s'incorpora informació sobre el pes sobre les compres totals de l'empresa que té cada proveïdor de l'empresa.

8.9. Indicadors sobre l'Estructura de Costos i les Fonts d'Ingressos.

Els dos mòduls del *canvas* que falten per estudiar són els que recullen els aspectes més importants dels costos i els ingressos de l'empresa. Els dos mòduls es tracten junts ja que la majoria d'indicadors que es defineixen serveixen per analitzar tant els costos, com les vendes.

En aquest capítol, s'incorpora informació econòmica general i bàsica de la companyia, que tot quadre de comandament ha de tenir, com el compte de resultats, informació sobre les vendes i els costos més significatius.

8.9.1. Indicador 13: Compte de resultats

És un indicador clàssic dels quadres de comandament, però no per ser clàssic s'ha de deixar de posar en un QC innovador com aquest, més encara, quan aporta informació econòmica important per a l'organització i recull els ingressos i els costos més importants en un determinat període de temps. Amb el compte de resultats, es poden veure clarament quines són les partides de costos més importants, que són les que s'han definit al mòdul de costos del *canvas*:

- **Compra MP.** La compra de matèries primeres s'analitza mitjançant indicadors a l'apartat d'associacions clau (apartat 8.8) on es recullen els indicadors per a l'anàlisi dels proveïdors.
- **Personal.** L'empresa té un gran nombre de persones en nòmina. És interessant estudiar el cost mig del personal segons l'àrea de l'empresa que ocupa, per a poder controlar un dels costos més importants de l'organització.
- **Transport.** S'han definit indicadors del transport en altres apartats, però en aquest s'incorpora informació sobre el seu cost.
- **Subministres.** L'energia és un element important per a l'empresa i també representa un cost a tenir molt en compte. Per això s'analitzen el cost dels subministres segons el seu consum (neveres, camions, serveis centrals...) i segons els ratis de productivitat, que lliguen els ingressos d'un determinat període amb l'energia consumida (o combustible). En el quadre de comandament i els informes realitzats (annexos) s'estudien els subministres de manera indirecta en els indicadors sobre ocupació de les neveres per referències i en l'anàlisi del transport, on s'analitza el rati ingressos/quilòmetres.

Així, l'indicador principal d'ingressos i costos és el compte de resultats. Però convé anar més enllà per aprofundir en l'anàlisi i per això es plantegen els ratis citats per als quatre costos més importants de l'empresa (compres, personal, transport i subministres).

9. Anàlisi dels informes

A partir dels indicadors definits en el capítol 8 es construeix el quadre de comandament (annex A), però a més, es defineixen una sèrie d'informes que, a més d'incorporar la informació del BSc, incorpora nous elements gràfics i noves dades per completar l'anàlisi de l'organització. En el present capítol s'analitzen els informes realitzats i es treuen conclusions sobre les dades que es mostren.

Els informes han estat realitzats amb el programa *Web Intelligence* de *SAP Business Objects*. El programa permet múltiples opcions de representació que permeten visualitzar les dades de maneres molt diverses, fet que facilita l'anàlisi de les dades.

Es pot accedir interactivament als informes a partir del lloc web <http://portalbob.villarriba.com:8080/BOE/BI>, accedint a través de l'usuari *PFC* i contrasenya *Canvas*. Així mateix, s'incorporen els informes en format paper en els annexes, del B al K en el mateix ordre que s'expliquen en aquest capítol.

9.1. Anàlisi de la qualitat de l'entrega mensual

En aquest informe es compara la quantitat de producte demanat pel client en la presa de comanda i la quantitat de producte entregada. La majoria d'entregues es realitzen correctament, però l'empresa dóna molta importància a entregar el seu producte correctament, perquè pot suposar un cost addicional i a més pot restar crèdit a l'empresa a ulls del client.

L'informe consta de tres parts, els dos primers gràfics permeten visualitzar la quantitat entregada de més o de menys, respecte la quantitat demanada per la comanda segons el responsable comercial i segons el transportista. D'aquesta manera es pot controlar si hi ha algun responsable que té un rati entrega/comanda molt diferent al 100%, per poder prendre mesures en algun sentit. Els dos gràfics següents permeten visualitzar quin és el cost (€) de la mala entrega. Es pot assimilar que el cost de una entrega mal feta, és el marge brut unitari del producte mal entregat per les unitats (siguin bosses, kg, barres, etc) totals de producte mal entregat de més o de menys. Aquest cost també s'analitza per els comercials i els transportistes.

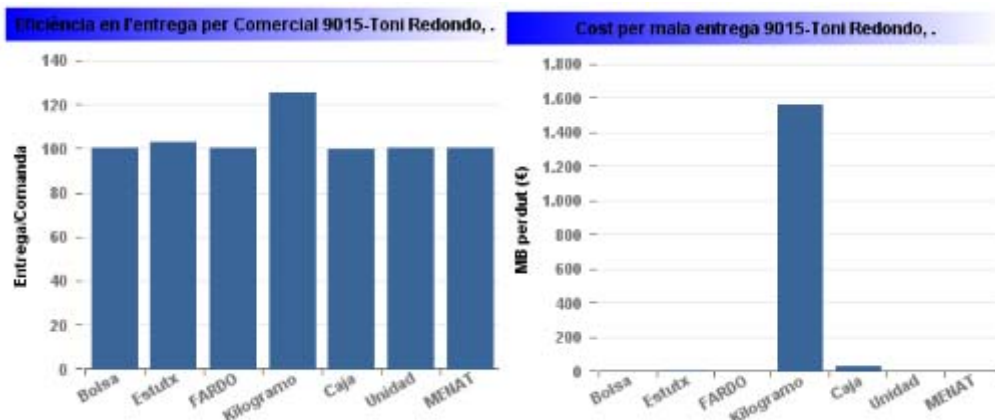


Figura 27: Eficiència de l'entrega i cost de la no entrega per comercial.

Amb l'informe es visualitza com l'empresa té problemes amb les entregues de productes que s'entreguen amb quilograms, perquè en global s'entrega molta més quantitat de la que es demana. Aquest problema ve donat perquè molts dels productes que actualment es venen amb quilograms, venen amb altres unitats de mesura com estoigs, barres, sacs o bosses i sovint han de donar-ne una quantitat no exacte sempre superior a la demanada.

Amb els dos últims gràfics(fig. 28), es pot visualitzar ràpidament la importància dels productes de peix (peix congelat, fresc, marisc i cefalòpodes) sobre el total de la facturació mitjançant un gràfic de la distribució de vendes per comercial i transportista de les famílies de materials.

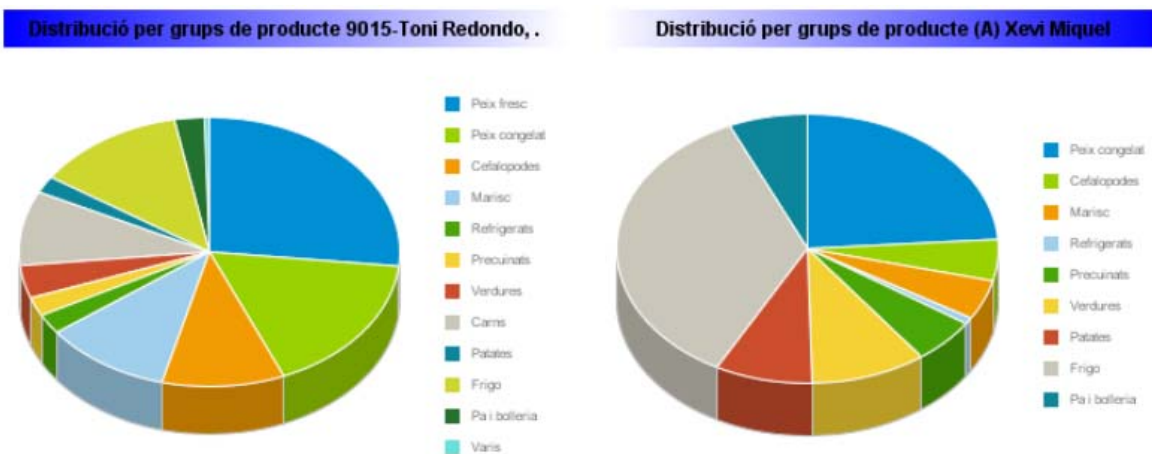


Figura 28: Distribució de la facturació d'un comercial i d'un transportista, per grups de producte.

Aquest informe incorpora els tres primers indicadors definits en l'apartat 8.1 que permeten un anàlisi complet de la proposta de valor de l'organització: entrega de producte congelat i especialistes en peix. Es pot trobar l'informe complet en format paper a l'annex B.

Tots els gràfics s'analitzen mensualment. Accedint als informes de manera interactiva, es poden visualitzar les dades dels 12 mesos de 2013 i per tots els transportistes i comercials.

9.2. Anàlisi del marge brut per comanda mitja i de la facturació per comanda mitja.

En aquest informe s'analitza en dues pestanyes diferents el marge brut i la facturació per comanda mitja. Es representen els dos indicadors per les mateixes dimensions:

- Evolució mensual.
- Per família de material (un únic mes, que es pot triar en la versió interactiva).
- Per segment de mercat (un únic mes, que es pot triar en la versió interactiva).
- *Top 10* dels comercials de televenda i de no televenda (anàlisi per separat).

Amb aquest informe s'analitzen en detall els indicadors definits en el punt 8.2.1. i 8.2.2.

A més de les dades del marge brut (s'analitza en termes totals (€) i en termes relatius (%)) l'informe també incorpora informació sobre el nombre total d'entregues, segons família de producte i segment de mercat.

Amb aquest informe es pot analitzar clarament quins són els segments de mercat que es serveixen més entregues, quin és el segment que proporciona un marge brut més elevat o quin és la família de productes que s'ha de potenciar perquè és la que dona un marge brut més alt.

Si s'analitza l'informe (dades de tots els mesos de 2013) es pot veure amb l'informe d'evolució mensual del marge que el més en què s'aconsegueix un marge major és el desembre, ja que la importància de la venda de productes com el marisc o el cefalòpodes que donen un marge brut elevat és molt major que en altres mesos i aquest és un dels mesos amb més facturació.

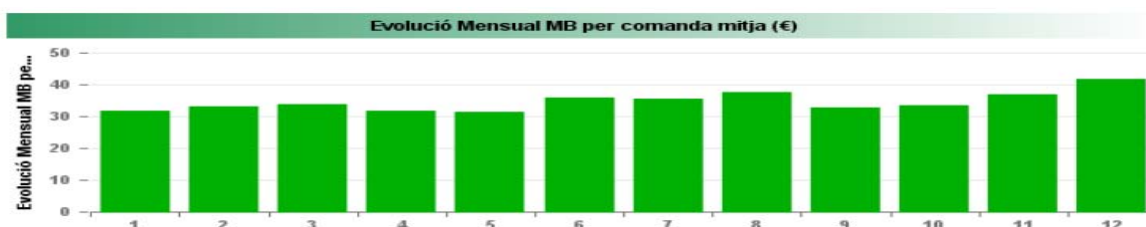


Figura 29: Evolució del marge brut per comanda en valor absolut (€) mensual

Si s’analitza pel mes 12, es pot concloure que la família de productes amb més presència en el total d’entregues del mes ha estat la de marisc, seguida de la de peix congelat. Si s’analitza per un altre mes, es veu que aquest fet no acostuma a passar i com s’ha comentat, aquesta és una de les principals causes pel qual el marge brut més elevat de tot l’any és el de desembre. Es pot concloure també, que en aquest mes el marge brut (%) més elevat és el de cefalòpodes, seguit del de peix congelat i marisc. Per tant, a l’empresa li interessa vendre al màxim d’aquests productes perquè són els que més guany en treu. En canvi, es pot veure que el peix fresc ha tingut un marge brut negatiu, fet que hauria de fer replantejar la venda d’aquest tipus de producte a l’empresa.

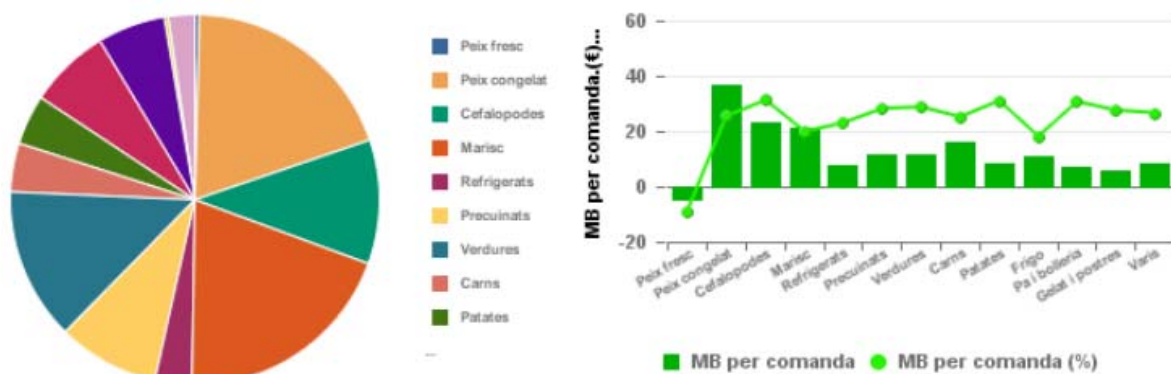


Figura 30: Anàlisi del marge per comanda mig del mes 12 de 2013 segons els grups de productes.

També permet analitzar el marge brut (€ i %) des de la perspectiva dels segments de mercat. En aquest cas, s’observa que el marge brut (%) més baix és el de majoristes però és el que té un MB(€) més elevat. Aquests, són pocs clients però molt importants, que realitzen comandes molt importants i que tenen un poder de negociació sobre l’empresa estudiada força elevat.

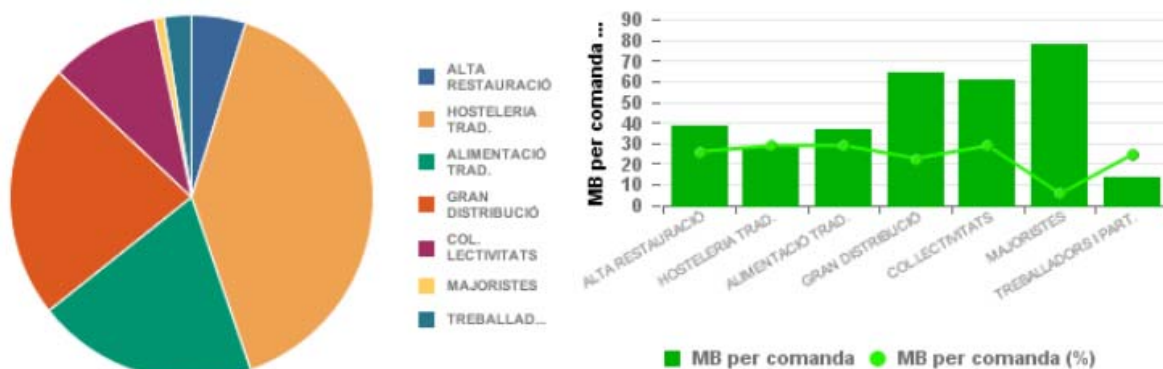


Figura 31: Anàlisi del marge per comanda mitja segons segments de mercat de l’empresa, el mes de desembre

Els últims gràfics que es presenten són els d'anàlisi dels comercials. En aquest cas es visualitzen els comercials que han realitzat més comandes durant el mes i es pot veure el marge que n'han obtingut. El mes de desembre, els comercials obtenen un MB(%) força semblant, essent el comercial 9911 el que més comandes ha realitzat per televenda i el 9022 el que més n'ha realitzat pel mètode tradicional.

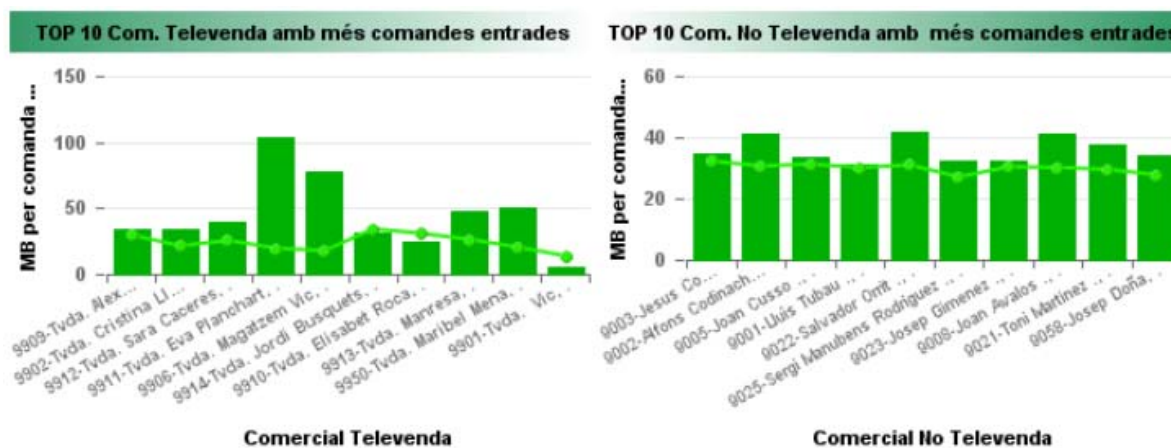


Figura 32: Anàlisi de percentatge i € de marge dels comercials segons tipus de comanda (televenda o no)

La segona pestanya analitza la facturació des de la mateixa perspectiva.

Amb aquest informe i l'informe definit a l'apartat 9.3 i 9.4 i els indicadors proposats en el capítol 8.2 pot analitzar-se les relacions amb l'exterior de l'empresa, els clients, la forma d'arribar a ells, etc.

L'informe complet en format paper es troba a l'annex C.

9.3. Eficiència de les visites comercials

L'informe està enfocat a valorar la feina realitzada pels diferents comercials dels que disposa l'empresa. Així, mitjançant el rati d'eficiència dels comercials, definit a l'apartat 8.2.3, equació 6, es valora l'eficiència d'aquests tenint en compte les comandes realitzades a client i les visites totals que han fet.

Aquest també és un informe mensual, en què es pot triar el mes del qual es volen veure i analitzar les dades.

Si s'analitza l'informe pel mes de desembre (de 2013) es poden treure un seguit de conclusions respecta als comercials:

- Hi ha forces comercials, però bona part de l'activitat es concentra en 5-6 comercials que realitzen prop del 50% de la facturació.
- El percentatge d'èxit dels clients es manté constant en la majoria de mesos, inclosos els que hi ha més i menys activitat.
- La majoria de comercials tenen una eficiència semblant cada mes.
- Dels 10 comercials amb més facturació al mes de desembre, són 5 els que solen repetir la resta de mesos (9049, 9050, 9052, 9505 i 9518).
- Els comercials amb més visites, en la majoria de casos presenten un percentatge d'èxit força menor.

A partir d'aquest informe i del rati d'eficiència dels comercials, es poden analitzar el complet la xarxa de comercials de l'empresa, aspecte clau ja incorporat en el *canvas*.

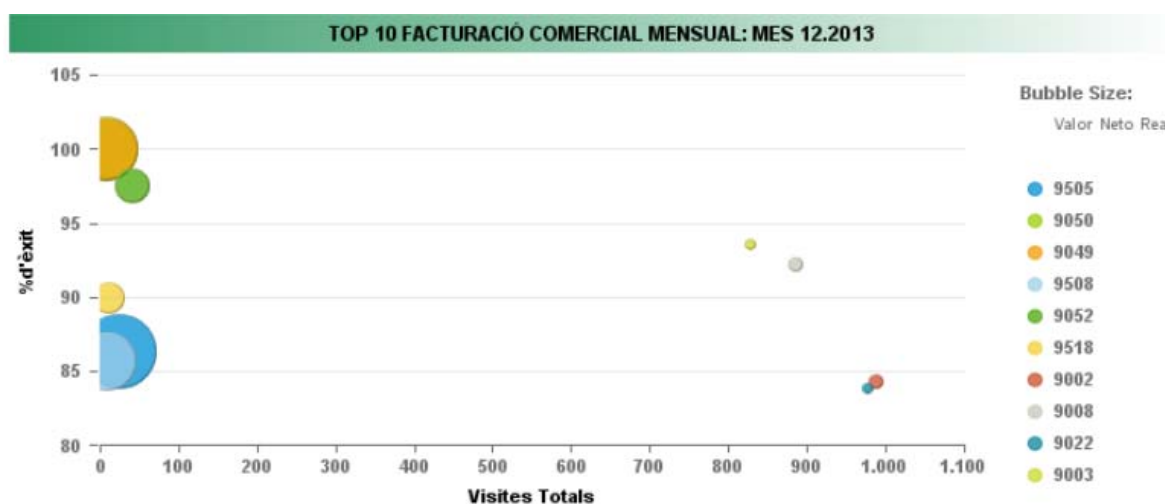


Figura 33: Gràfic que analitza els 10 comercials amb més facturació de la organització, segons visites d'èxit.

9.4. Eficiència del transport i de les rutes

Aquest informe presenta de manera força esquemàtics i senzilla quines són les poblacions en què l'empresa té més facturació (*top 25*) i quines són poblacions *top 25* pel que fa al rati definit a l'apartat 8.2.4. per analitzar el transport, en què es tenen en compte els quilòmetres entre la població on està ubicat el magatzem central i la població del client.

Aquest informe presenta dades anuals i no hi ha l'opció de visualitzar les dades per mes.

Si s'analitzen les dades de 2013, es pot comprovar que la població amb més facturació és Vic, seguida de ciutats força importants del país com Terrassa, Manresa o Sabadell. Pel que fa al rati €/km, s'ha exclòs la ciutat de Vic ja que no permetia veure el valor de la resta de poblacions (rati molt elevat). Les poblacions amb un major índex són les que estan més a prop de la central, però hi ha poblacions que tot hi està força més a prop que altres que apareixen, no surten en el gràfic, degut a la baixa facturació que tenen, és el cas de Granollers o Girona, i fins hi tot, Ripoll, que surt però en les últimes posicions. Seria bo que l'empresa es plantegés alguna estratègia per tal d'augmentar l'activitat en aquelles zones.

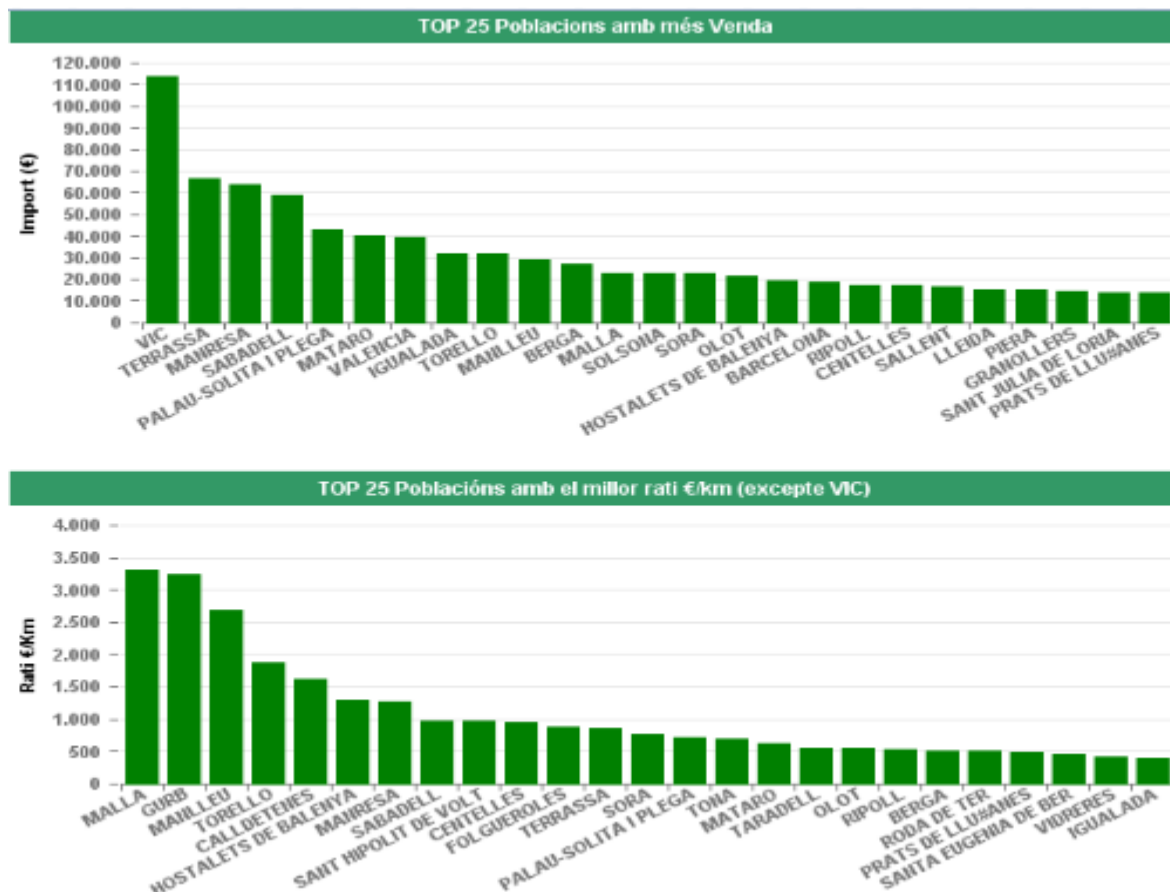


Figura 34: Gràfics que mostren les poblacions amb més venda i les que presenten un rati €/km major.

Amb aquest informe i l'indicador d'anàlisi del transport, es pot controlar la distribució pròpia, definida al *canvas* com una activitat clau i també la flota de vehicles refrigerats definida com un recurs clau.

L'informe en format paper es pot trobar a l'annex E, i en format interactiu al portal web.

9.5. Anàlisi de les compres

Aquest informa consta de dues parts diferenciades. La primera (pestanya “Anàlisi Compres”) mostra l’evolució mensual de les compres d’un país d’origen en concret o del global de tots, segons unitat de compra i família de materials.

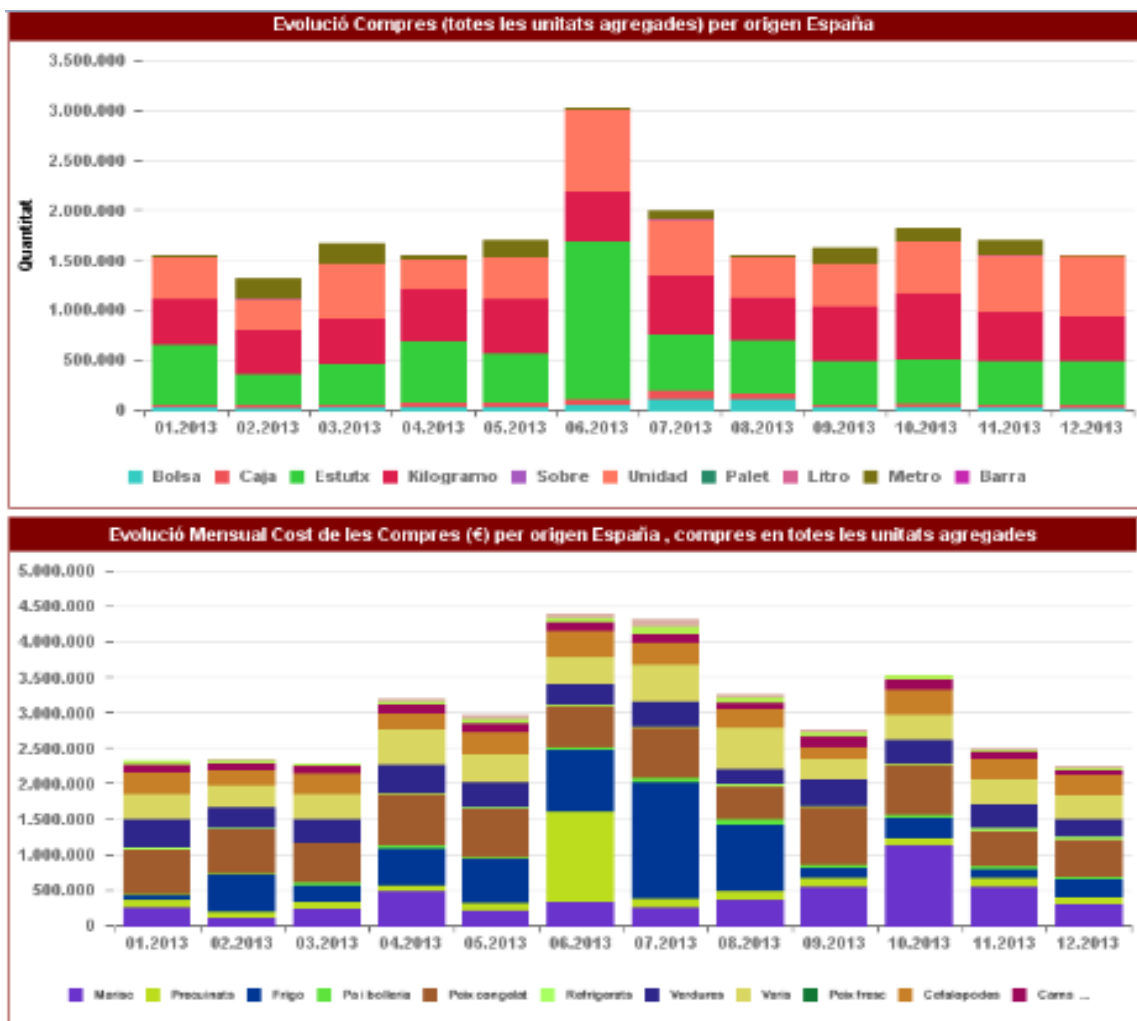


Figura 35: Anàlisi de les compres mensuals de l’organització segons unitats de compra i família de productes

Amb aquests gràfics es pot veure quins són els mesos en què es compra més i per quin motiu augmenta o disminueix la compra. Per exemple, els mesos en què es compra més són els mesos de juny, juliol i octubre. El juny i juliol es compra més que la resta de mesos ja que la venda de gelats dels pròxims mesos força aquesta compra. Per això, els mesos 6 i 7 es pot veure com hi ha una forta crescuda de les compres d’una determinada marca de gelats (gràfic de compres per unitats agregades segons família de producte). En canvi, el cas de l’octubre és diferent. L’augment de compra de l’octubre esdevé per la compra anticipada de marisc que es consumirà durant les festes de nadal. L’empresa sol comprar grans quantitats



de marisc mesos abans ja que el preu de compra és molt inferior que al desembre. Al gràfic per família de producte es veu amb claredat que la pujada de la compra és, bàsicament, per la pujada de la compra de marisc.

En la segona pestanya(de nom "Anàlisi Origen Compra") s'analitzen les compres que ha fet l'empresa fora de l'estat espanyol durant l'any 2013. Així, es pot visualitzar clarament, que el país on compren més és la Xina, seguida a molta distància de Vietnam i Holanda.

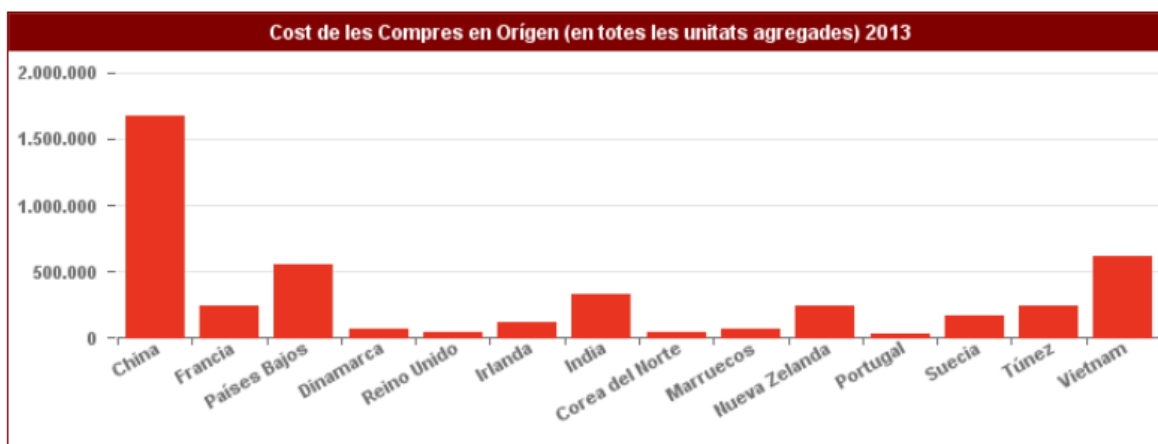


Figura 36: Import de les compres realitzades a l'estranger realitzades durant el decurs de tot l'any 2013.

És interessant també analitzar en deteniment els dos últims gràfics que ens donen per a un país escollit, l'evolució del preu unitari durant cada mes i el preu i l'import de la compra per a cada proveïdor del país triat. Per exemple, si s'analitza la Xina, el proveïdor més utilitzat és el *Shangai Zhoulian Foods Co. Ltd* però aquest no és ni de bon tros el que presenta un preu unitari més barat. L'empresa hauria de plantejar-se estudiar la opció d'apostar per nous proveïdors que donin un preu més baix sense renunciar a la qualitat.

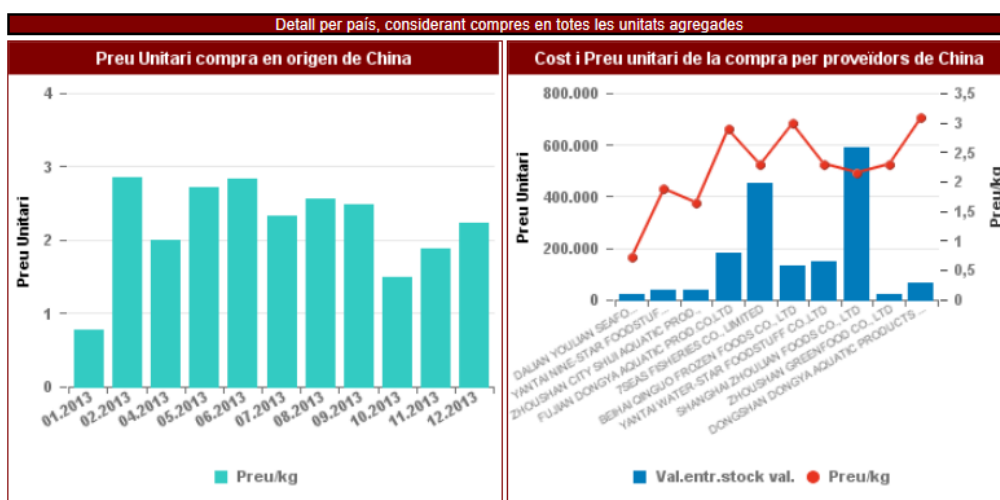


Figura 37: Detall de les compres a un país determinat (en aquest cas Xina) i els seus proveïdors principals

Aquest informe permet analitzar el ratis sobre compra en origen i anàlisi de proveïdors en general, que es defineix en els punts 8.6.1 i 8.8.1 i també controlar un dels aspectes claus definits en el *canvas* com és la compra en origen.

A l'annex F, hi ha l'informe en format paper. I al portal web indicat a l'inici d'aquest capítol, es pot trobar aquest informe (i tota la resta) amb totes les opcions d'anàlisi.

9.6. Control de deutors

Aquest informe ha de servir perquè l'empresa porti un control exhaustiu dels deutes pendents dels seus clients. Així, mitjançant una recerca de clients per comercial (ruta de cobrament) es pot buscar un client en concret i a partir d'aquí a l'última pàgina de l'informe es pot veure quins són els deutes que té el client i l'import total que suma, quin és el valor assegurat que l'empresa dóna a aquell client (el valor assegurat és l'import que l'empresa dóna de crèdit per la seva confiança al client) i quina és la classe de deute pel que fa al temps, és a dir, quin és el retràs de pagament del deute.

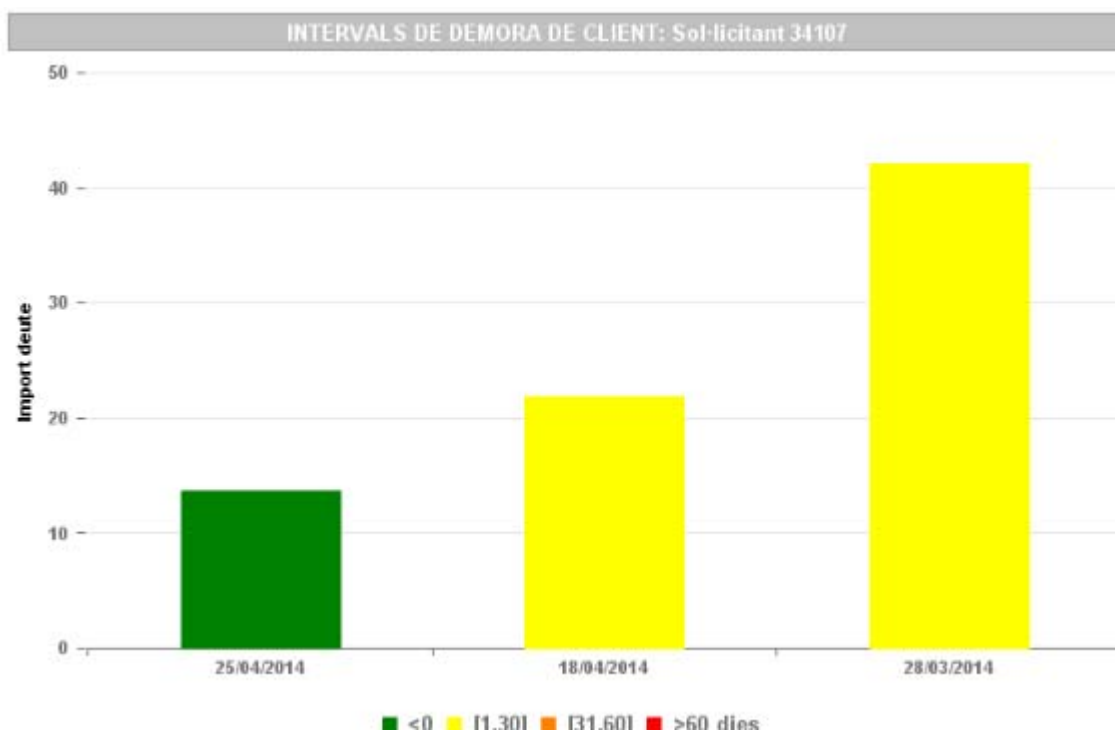


Figura 38: Anàlisi del tipus de deute que presenta un client. Aquest gràfic s'incorpora a l'última pàgina de l'informe sobre deutors

Amb aquest informe es pot analitzar un dels factors principals de la liquiditat de l'empresa, que és el pagament del deute dels clients, que es defineix a l'apartat 8.7.2.

A l'annex G, es pot trobar l'informe en format paper (nivell d'anàlisi limitat).

9.7. Control d'estocs

En aquest informe es controlen els nivells d'estoc mensuals. Realitza un control elevat sobre el nivell d'estocs és necessari per assegurar un auto abastiment de productes que servirà alhora per servir als nostres clients i, no només això, ja que pot suposar una reducció dels costos de compres si es controlen adequadament les rotacions i els nivells de cobertura.

L'informe ens dona l'evolució mensual dels estocs a partir del valor total dels productes que hi ha en estoc, és a dir, la valoració de l'estoc en € i de la quantitat total de productes en estoc, és a dir, la valoració en quantitat (kg). A més també s'incorpora el concepte de rotació, és a dir, el temps que dura l'inventari abans que hagi de ser renovat, perquè ja s'ha acabat. Per exemple, una rotació de 30 dies, significa que aquell estoc ha de ser totalment renovat al cap d'un mes perquè ja s'hauran consumit tots els productes.



Figura 39: Control d'estocs mensual, on s'incorpora l'estoc valorat en €, kg i la rotació mensual

A més, en el segon gràfic de la figura 39, també es poden analitzar el nivell d'entrades i sortides d'estoc dels magatzems.

Encara que no sigui ben bé així, ja que hi poden haver moviments d'altres tipus, es pot considerar que una entrada d'estoc és una compra de matèria primera i una sortida és una venda.

Si s'analitzen els gràfics, es veu clarament que els nivells d'estoc més alts es produeixen els mesos de Juny i Juliol, coincidint amb la compra de productes que es consumiran durant l'estiu i a l'octubre, coincidint amb la compra dels productes de la campanya de Nadal. Pel que fa a la rotació que s'analitza en el gràfic 2 de la figura 38, s'observa que el valor de rotació en dies, és major els mesos en què les sortides d'estoc són més baixes, sobretot el mes de febrer. En canvi, els mesos d'estiu la rotació és alta (el valor de rotació en dies és baix) ja que la venda de producte augmenta molt, en comparació als mesos anteriors.

A l'annex H, es pot consultar l'informe en format paper i al portal es pot consultar l'informe en format interactiu per a un anàlisi més complet.

9.8. Ocupació de les neveres per ubicacions

Les neveres són un recurs clau de l'empresa perquè són indispensables alhora de mantenir el bon estat del producte congelat a comercialitzar i han d'estar gestionades òptimament, ja que representen un cost important degut a l'important consum energètic que tenen. Per això, aquest informe té l'objectiu de facilitar l'anàlisi d'aquest recurs tan important per a l'empresa incorporant el rati de % d'ocupació de les neveres segons les ubicacions, explicat a l'apartat 8.7.1 (equació 9).

L'informe incorpora dos gràfics que mostren, per una banda, el nivell d'ocupació (%) de les neveres, i per altra, el nombre d'ubicacions totals i el nombre d'ubicacions plenes.

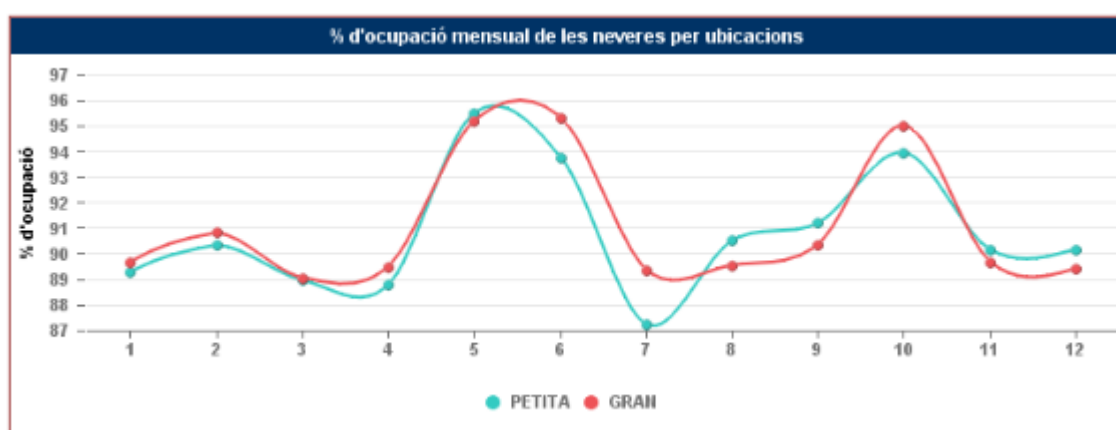


Figura 40: Gràfic que mostra el nivell d'ocupació de les 2 neveres de l'empresa durant els mesos de 2013

A més, l'informe també incorpora una taula on es mostra el nivell d'ocupació de les dues neveres, diferenciant entre les zones de *picking* i de pulmó, considerant una ocupació inferior al 80% com un indicador negatiu, sobretot en les zones de *picking*.

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
PETITA	PIC	95,61	98,65	96,28	97,30	99,66	99,66	96,28	97,30	96,28	99,66	97,97	97,64
	PUL	82,69	81,63	81,27	79,86	91,17	87,63	77,74	83,39	85,87	87,99	81,98	82,33
GRAN	PIC	97,57	97,48	96,40	96,94	99,55	99,55	97,30	96,67	97,39	99,64	96,58	96,94
	PUL	81,71	84,08	81,62	81,98	90,81	91,08	81,35	82,35	83,26	90,35	82,71	81,80

Figura 41: Taula que mostra el nivell d'ocupació segons nevera i magatzem per tots els mesos de 2013

9.9. Seguiment dels sistemes informàtics

L'informe següent pretén controlar l'estat dels sistemes informàtics i de les aplicacions informàtiques de les que disposa l'empresa i per altra banda, valorar l'actuació del departament de sistemes d'informació i informàtica alhora de resoldre les incidències del personal de tots els altres departaments de l'empresa. Així es defineixen dues pestanyes, on la primera "Seguiment incidències" dona la informació sobre la resolució d'incidències per part del departament informàtic, i la segona pestanya, "Control Serveis Informàtics" dona informació sobre l'estat dels aspectes claus en què es basen el *software* i el *hardware* de l'empresa.

Si s'analitza l'informe per l'any 2013, és fàcil veure que els departaments amb un major nombre de peticions mensuals són els de comercial i finances i que la càrrega d'incidències entrades és sobre les 35-40 peticions cada mes.

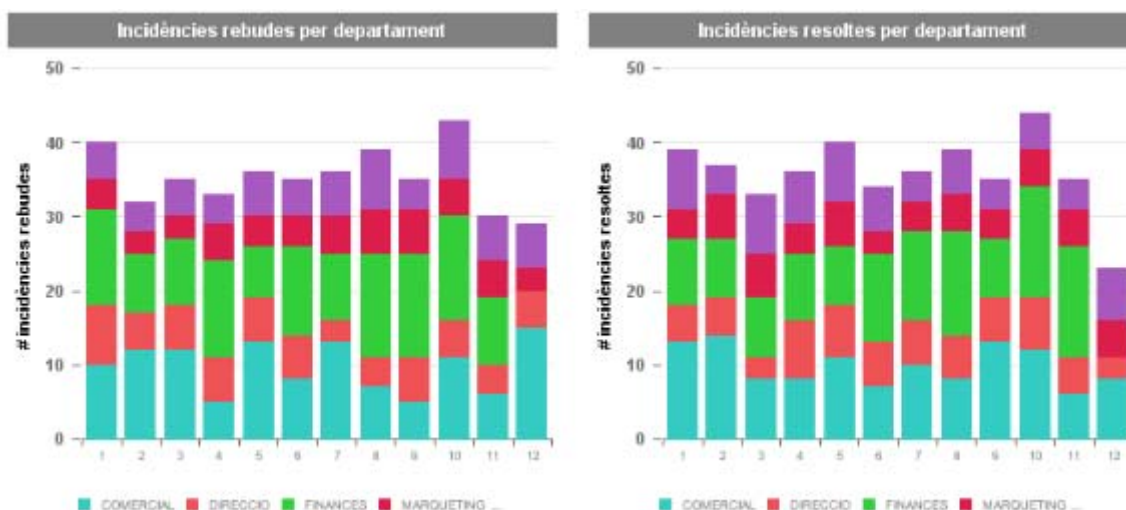


Figura 42: Anàlisi sobre la càrrega de peticions rebudes i resoltes per departament.

Analitzant la taula de l'informe (figura 43), es pot concloure que en termes generals, la majoria de mesos es resolen més incidències que no pas n'entren, fet que fa que no hi hagi una llista d'incidències acumulades molt important.

Mes	COMERCIAL		DIRECCIO		FINANCES		MARQUETING		PREPARACIO	
	Rebutx	Resolts	Rebutx	Resolts	Rebutx	Resolts	Rebutx	Resolts	Rebutx	Resolts
1	10	13	8	5	13	9	4	4	5	8
2	12	14	5	5	8	8	3	6	4	4
3	12	8	6	3	9	8	3	6	5	8
4	5	8	6	8	13	9	5	4	4	7
5	13	11	6	7	7	8	4	6	6	8
6	8	7	6	6	12	12	4	3	5	6
7	13	10	3	6	9	12	5	4	6	4
8	7	8	4	6	14	14	6	5	8	6
9	5	13	6	6	14	8	6	4	4	4
10	11	12	5	7	14	15	5	5	8	5
11	6	6	4	5	9	15	5	5	6	4
12	15	8	5	3			3	5	6	7

Figura 43: Taula que s'incorpora a l'informe i que permet visualitzar de manera molt gràfica els mesos que s'han resolt menys incidències de les que s'han entrat.

Pel que fa al temps de resposta (temps que tarden a posar-se a resoldre la incidència) i resolució de les incidències (temps que tarden de posar-se a resoldre una incidència a resoldre-la definitivament) és molt dispers segons el departament origen de la incidència. Aquest fet és degut a que les incidències tenen una naturalesa força diferent. Normalment les incidències de finances es posen a resoldre-les al cap de poca estona que hagi sorgit (els dos departaments estan de costat), en canvi, les incidències dels comercials tarden més a començar-les a solucionar perquè no estan tan a l'abast. El temps de resolució per tots els departaments sempre està entre 1,5 i 4 hores i sol variar entre aquest interval durant tots els mesos (fig.44).

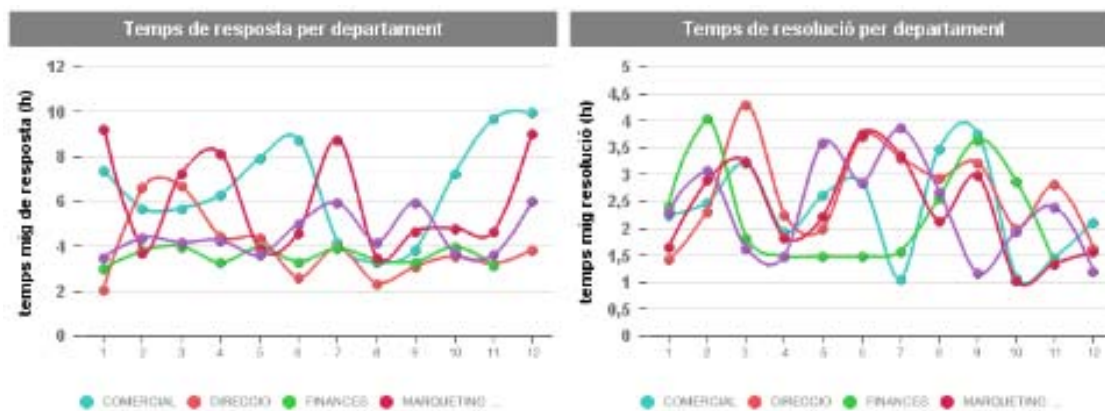


Figura 44; temps de resposta i resolució segons departament origen de la incidència.

Pel que fa a la segona pestanya, mostra l'evolució anual de l'antiguitat mitja dels servidors, el percentatge de virtualització d'aquests i el consum mig de cada any. Amb aquests tres ratis, el departament pot veure si és necessari prendre alguna opció per modificar les tendències anuals i a més, permeten valorar la feina feta pel departament.

Si s'analitzen les dades des de 2008 fins l'any 2013, es pot comprovar que l'antiguitat dels servidors s'ha anat controlant i no ha pujat mai més dels 6,33 anys, ja que abans d'arribar a 7 anys realitzen una nova inversió. Pel que fa al percentatge de virtualització, l'empresa va realitzar un gran esforç els anys 2009, 2010 i 2011 i va passar d'un 11% de virtualització a un 62% i els resultats no es van fer esperar, ja que el consum energètic, com es pot comprovar en l'últim gràfic va caure 1,6 punts.

Amb aquest informe s'han pogut analitzar els ratis que es defineixen en l'apartat 8.7.3. i que responen a la necessitat de controlar el recurs clau que és els sistemes informàtics de la companyia.

Aquest informe complet en format paper, es troba a l'annex J.

9.10. Compte de resultats

Amb el compte de resultats es pretén analitzar els mòduls del *canvas* sobre costos i ingressos.

L'informe conté l'estructura de compte de resultats original i un seguit de gràfics que ajuden a interpretar la informació de la taula de resultats. A més, permet la comparació amb l'any anterior i el pressupost planificat de totes les partides presents al compte de resultats per veure la tendència de l'empresa.

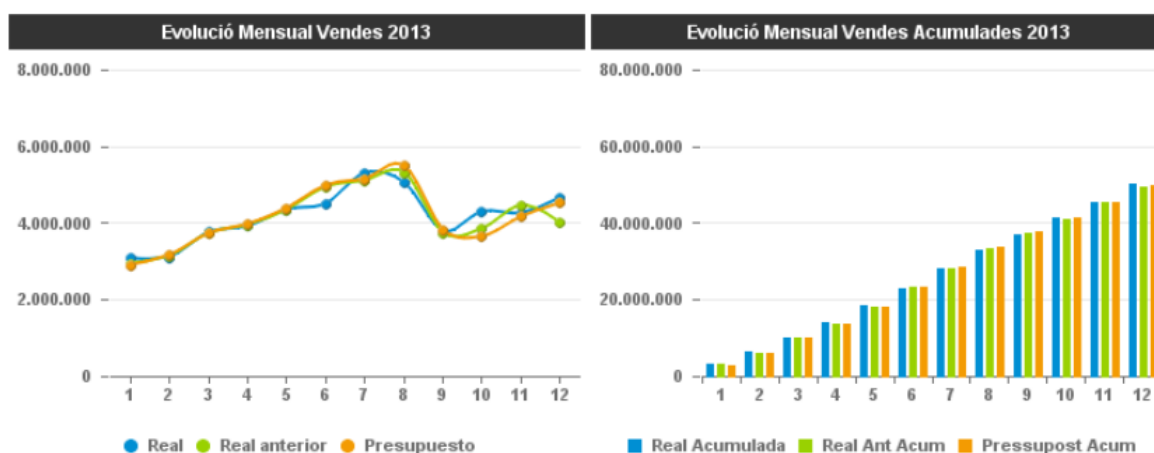


Figura 45: Evolució mensual i acumulada de les vendes. Es poden visualitzar tots els conceptes del CCRR

Realitzant un breu anàlisi sobre el compte de resultats de 2013, les vendes han augmentat respecte l'any anterior i també han superat els pronòstics del pressupost. El mes amb unes vendes majors ha estat l'agost, al igual que l'any anterior. Pel que fa al resultat i al *cash flow*, és negatiu fins al mes de juliol, on la pujada de vendes de l'estiu permet tenir ja beneficis i acabar amb un *cash flow* acumulat a desembre de gairebé 3,5m€. Pel que fa les despeses, les més importants continuen essent les compres, que han augmentat respecte el 2012 però ho han fet menys del que han augmentat les vendes, per tant el %s/vendes ha disminuït. Els sous i salaris, els transports i els rentings continuen essent els altres costos més importants, augmentant molt poc respecte l'any anterior.

Compte de Resultats	2013	2012	Diff(€)		Pressupost	Diff(€) Pres.	
VENDES BRUTES FERRER	51.032.135	50.576.841	455.294		50.908.299	123.836	
Rappels	960.310	1.052.337	-92.027		966.400	-6.090	
VENDES NETES	50.071.826	49.524.505	547.321		49.941.899	129.926	
Variació existències	1.010.295	770.953	239.342		35.087.321	-34.077.026	
Compres mercad i env.	37.404.756	37.581.838	-177.082		122.600	37.282.156	
Costos de Fabricació	819.679	791.750	27.929		256.682	562.997	
Rappels Compres	-1.282.196	-1.382.284	100.088		-1.200.021	-82.175	
COST VENDES	37.952.534	37.762.257	190.277		34.266.582	3.685.952	
MARGE BRUT	12.119.292	11.762.248	357.044		15.675.317	-3.556.026	

Figura 46: Part del compte de resultats dissenyat (fins a MB), amb la comparativa amb l'any anterior i el pressupost

Amb aquest informe de compte de resultats, l'empresa tindrà una informació molt valuosa respecte a la seva activitat econòmica, amb l'objectiu de controlar les vendes i les despeses i prendre accions quan la ocasió ho requereixi.

Amb tots els indicadors definits i els informes complementaris construïts, es tenen tots els indicadors muntats de manera que tots els aspectes claus de cada un dels mòduls del *canvas* es poden controlar a partir dels KPI's i d'aquests informes.

L'informe complet del compte de resultats es pot trobar a l'annex K.

10. Estudi econòmic del projecte

El projecte al realitza una consultoria externa, que ja ha realitzat molts altres projectes a la mateixa empresa i que, per tant, coneix força bé el negoci i el personal de l'empresa. El realitza un consultor júnior i esporàdicament manté reunions de control amb dos consultors sèniors. El projecte té dues parts força diferenciades:

1. Reunions amb el consell directiu per a definir el model de negoci mitjançant el *canvas*.
2. A partir del model de negoci definit, definició dels indicadors de la companyia
3. Implantació dels indicadors de la companyia i construcció del quadre de comandament.

Tenint en compte les tres fases principals del projecte, les hores de dedicació dels consultors són:

Fase	Consultor Júnior	Consultor Sènior 1	Consultor Sènior 2
Fase d'anàlisi inicial	8	3	3
Definició del model de negoci	120	20	20
Definició d'indicadors per cada mòdul del <i>canvas</i>	200	50	50
Disseny del quadre de comandament	40	10	10
Implantació del quadre de comandament i dels informes	80	10	10
Seguiment i control del quadre de comandament i els informes	60	0	0
TOTAL HORES	508	93	93

Taula 9: Hores de dedicació segons consultor per la realització del projecte

El consultor júnior realitzarà 508 hores per a la realització del projecte, mentre que la feina de suport dels dos consultors sèniors serà de 186 hores entre els dos (93+93).

Si es preveu que el projecte duri unes 24 setmanes, el consultor júnior tindrà una dedicació de 2-3 dies la setmana, mentre que els dos consultors sèniors, la feina serà bastant inconstant i la seva dedicació anirà fluctuant.

Tenint en compte el preu hora dels tres consultors:

- Consultor júnior: 60 €/h
- Consultor sènior: 80€/h.

El cost de personal, tenint en compte les hores de dedicació serà:

Fase	Consultor Júnior	Consultor Sènior 1	Consultor Sènior 2
Fase d'anàlisi inicial	480	240	240
Definició del model de negoci	7200	1600	1600
Definició d'indicadors per cada mòdul del <i>canvas</i>	12000	4000	4000
Disseny del quadre de comandament	2400	800	800
Implantació del quadre de comandament i dels informes	4800	800	800
Seguiment i control del quadre de comandament i els informes	3600	0	0
COST TOTAL CONSULTORIA (SENSE IVA)	30480	7440	7440
I.V.A. (21%)	6400,80	1562,40	1562,40
COST TOTAL CONSULTORIA	36880,80	9002,40	9002,40

Taula 10: Cost del personal segons consultor

A les hores dels consultors citades, s'han d'afegir les hores dels directius i responsables d'àrea que han ajudat a definir el model de negoci, els indicadors i el quadre de comandament, mitjançant reunions periòdiques.

Altres costos de personal	Hores (h)	Cost unitari (€/h)	Cost total (€)
Reunions amb directius	15	100	1500
Reunions amb responsables departaments	30	80	2400
TOTAL ALTRES COSTOS DE PERSONAL	45		3900

Taula 11: Altres costos de personal

I finalment, a la taula 12, es contemplen altres despeses atribuïbles directament al projecte:

Altres costos atribuïbles al projecte	Cost (€)
Llicència programes informàtics	1100
Consumibles	300
TOTAL COSTOS ATRIBUÏBLES (NO PERSONAL)	1400

Taula 12: Recull de despeses atribuïbles al projecte

En resum, el cost total del projecte es pot resumir en:

COSTOS DEL PROJECTE	Cost (€)
COST PERSONAL CONSULTORIA	54885,60
ALTRES COSTOS DE PERSONAL	3900
TOTAL COSTOS ATRIBUÏBLES	1400
TOTAL COST DEL PROJECTE	60185,60

Taula 13: Cost total del projecte

11. Estudi de l'impacte ambiental

El projecte de disseny del quadre de comandament de l'empresa comercial no té un impacte ambiental destacable, tot hi que alguns dels indicadors definits poden ajudar a disminuir l'impacte ambiental global de la companyia:

- Amb la definició de l'indicador sobre el percentatge de visites comercials amb èxit sobre les totals(KPI 6), es possibilita que l'empresa tingui en compte els viatges que fan els comercials i que no donen ingressos ja que no es pren una comanda. Des del punt de vista empresarial, el que es mira primer, és el tema econòmic. És evident que el viatge del comercial suposa un cost per l'empresa que no suposarà un ingrés si no es tradueix en una comanda, però també suposa un consum de combustible totalment innecessari. Si aquest indicador s'analitza amb detall i amb continuïtat i es prenen algunes accions per tal d'augmentar l'eficiència en les visites dels comercials, això es podria traduir, de retruc, en un estalvi de combustible important.
- Amb l'indicador sobre l'anàlisi del transport (KPI 7), on s'analitza l'ingrés i el cost del transport(quilòmetres) segons les poblacions, es poden obtenir beneficis mediambientals, ja que una millor gestió de les rutes i transports pot fer reduir els consums de combustible.
- Els indicadors sobre el nivell d'estoc i sobretot, el d'ocupació de les neveres, es poden traduir en una millor gestió de les neveres i, a la vegada, es poden traduir en una disminució important del consum d'aquest recurs, que actualment presenta un consum energètic molt important.

Així doncs, no es pot dir que el projecte tingui una incidència directa sobre el medi ambient, però si que, si s'adopten les accions adequades, pot servir per a reduir els consums globals de l'empresa.

12. Conclusions

A part de l'anàlisi i els comentaris que es poden treure de les dades dels informes realitzats, també convé que es treguin una sèrie de conclusions sobre el treball i els aspectes que s'han tractat. Aquestes són les conclusions generals que se'n poden extreure:

- L'estratègia empresarial és un aspecte molt important per al bon funcionament d'una empresa, per fixar uns objectius i definir els horitzons estratègics de futur. L'empresa s'ha de plantejar com assolir aquests objectius, essent competitiu dins el seu mercat.
- Per a ser competitiu dins un mercat determinat convé replantejar-se el model de negoci de l'empresa. Un dels mètodes més innovadors però també de més èxit en els últims anys, per a definir nous models de negoci és el mètode *canvas*. Aquest mètode és una eina senzilla i gràfica, que permet organitzar i ordenar molt bé el funcionament d'una empresa per a definir el seu model de negoci, des de les associacions clau que té l'empresa, passant pel què ofereix, a quin tipus de mercat ho ofereix i com arriba a aquest mercat i acabant pels recursos i activitats que necessita per la realització de la seva activitat i els costos i ingressos que genera.
- Amb el mètode *canvas*, queden perfectament definits i organitzats en els nou mòduls que conté, els aspectes claus de la companyia per a totes les seves àrees. Per això, també resulta ser una bona eina com a punt de partida de la definició d'un quadre de comandament d'una empresa.
- Els quadres de comandament són eines que ajuden a la gestió i al control de l'activitat de l'empresa, i que incorporen dades de tot tipus, tant econòmiques com d'activitat, aportant poder de decisió a les persones encarregades de gestionar i analitzar el QC.
- A partir de l'aplicació del mètode *canvas* per a definir el model de negoci d'una empresa comercial, es poden definir de manera més fàcil els indicadors per al quadre de comandament de l'empresa.
- El valor afegit que aporta el mètode *canvas* en el procés de definició d'un quadre de comandament, és que si la definició del model de negoci per mitjà del mètode s'ha fet com és degut, els indicadors que s'estaran definint seran els que controlaran els aspectes verdaderament claus del negoci. Sovint, és un problema el fet que es defineixen indicadors que al final no aporten gairebé res al control i la gestió de

l'empresa perquè controlen aspectes poc importants per a l'empresa. Aplicant al mètode *canvas* al procés, aquest error difícilment es comet.

- Un cop s'han definit els KPI's per al quadre de comandament, es comprova que tots els aspectes claus definits amb el *canvas* queden coberts.
- És recomanable realitzar els informes i muntar els indicadors utilitzant un programari especialitzat en *BI* o *Business Objects*, ja que permet carregar moltes dades i tenir certa flexibilitat alhora de visualitzar-les. A més, tenen moltíssimes opcions de representació d'aquestes i això ajuda a l'anàlisi de les dades. En aquest projecte, s'ha utilitzat el programa *Web Intelligence* de *SAP Business Objects*, però existeixen infinitat de programes que poden realitzar la mateixa funció.
- En aquest treball s'ha definit un model de negoci per la posterior elaboració d'un quadre de comandament global de tota una empresa. Existeix la possibilitat també, de realitzar QC's a partir de *canvas* com en aquest treball però per analitzar departament com unitats independents de les empreses. És a dir, es poden realitzar *canvas* dels departaments com si es tractessin pròpiament d'empreses i posteriorment definir els indicadors dels aspectes claus definits al *canvas*

13. Agraïments

Voldria agrair a totes aquelles persones que m'han ajudat durant l'elaboració del projecte, especialment a:

- la Imma Ribas, la tutora del projecte, per la supervisió de la feina i la bona predisposició que sempre ha mostrat alhora de resoldre els dubtes que han anat apareixent.
- A en David, l'Aida i la Dolors, per la seva inestimable ajuda, les seves idees i les seves explicacions.
- Als meus pares i al meu germà, no només per aquest temps que ha durat l'elaboració del treball, si no per tota la vida, per ensenyar-me a aixecar en els moments difícils i per creure en mi en tot moment.
- A l'Aina, per la seva voluntat de fer les coses, de fer-les ben fetes i la seva convicció en tot el que fem.
- I a l'àvia Ramona, per ser la millor companya de pis que he pogut tenir.

14. Bibliografia

Referències bibliogràfiques

- [1] OSTERWALDER, ALEXANDER i PIGNEUR YVES, *Generación de modelos de negocio*. Ed. Duesto.2010.
- [2] <http://www.navy.mil/navydata/people/secnav/danzig/speeches/nitze010110.txt>
- [3] VON CLAUSEWITZ, KARL, *De la guerra*, Editorial Mateu Barcelona, 1972.
- [4] FOMENT DEL TREBALL NACIONAL. *Elaboración de herramientas en responsabilidad social corporativa para las empresas de Cataluña. Guía didáctica de dirección estratégica en implantación de la RSE*. Generalitat de Catalunya. 2006
- [5] CHANDLER A.D., *Strategy and Structure: Chapters in the history of Industrial Enterprise*, M.I.T. Press Cambridge Massachussets. 1969.
- [6] ANSOFF, H. IGOR. *Strategies of Diversification*. Harvard Business Review. 1957
- [7] ANSOFF, H. IGOR, *Strategic Management*, Palgrave Macmillan, Edición 2007
- [8] ALLEN, DAVID i GORGEON, ARNAUD, *Las cinco fuerzas como herramienta analítica*. Publicaciones de la IE Business School. 2003
- [9] PORTER, MICHAEL E. *Ser competitivo*. DEUSTO. Harvard Business Press. 2007.
- [10] <http://www.slideshare.net/erodriguezgar/ermatriz-boston-consultinggroup>
- [11] <http://paulagarvi.wordpress.com/2009/11/11/las-disciplinas-de-valor-de-treacy-y-wiersema/>
- [12] MÁRQUEZ GARCÍA, JUAN FERNANDO. *Innovación en modelos de negocio. La metodología de Osterwalder en la práctica*. Revista MBA EAFIT. Pàg. 30 a 47. Edició Juny 2010.
- [13] <http://www.bussinesmodelgeneration.com>
- [14] <http://javiermegias.com/blog/2012/01/herramientas-el-mapa-de-empata-entendiendo-al-cliente/>

- [15] PALMÉS, REMIGI. *Control del negocio. Cuadro de mando integral*. Cambra de comerç de Barcelona. 2013.
- [16] GARCÍA SUÁREZ, JOSÉ LUIS. *Metodología de diseño de un cuadro de mando integral*. CeCodet. Universidad de Oviedo. Gener 2010
- [17] KAPLAN ROBERT S. i NORTON, DAVID P., *El cuadro de Mando Integral. Balanced Scorecard*, Grupo Planeta. 2014
- [18] http://webs.ono.com/martinpascual/pv70601_tresconceptos.pdf

Bibliografía complementària

- www.canvanizer.com Pàgina web per a dissenyar models de negoci a partir de la metodologia *canvas* de manera fàcil i amb diversos dissenys diferents.
- PORTER M.E. *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores Industriales y de la competencia*. CECSA. 1982.
- KAPLAN ROBERT S. i NORTON DAVID P. *The Strategy-focused Organization: How to Balanced Scorecard Companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School Press. 2001.
- ZAGALAZ LASIERRA, JORGE. *Desarrollo de un cuadro de mando para una gran compañía*. Treball Final de Carrera. Enginyeria Tècnica Informàtica de Sistemes. Universitat de Lleida.
- <http://businessmodelhub.com/> Pàgina web creada arran del llibre *Generación de Modelos de Negocio*, on la gent pot opinar, aportar idees i obrir debats respecte la generació de models de negoci. També hi ha un apartat de bibliografia recomanada força interessant, on es poden trobar articles, llibres, notícies, etc.
- Strategyzer.com Pàgina web que ofereix l'aplicació Strategyzer per a la generació de models de negoci a partir del *canvas*. També disposa de l'aplicació per a tauletes i mòbils. A més de l'aplicació, dóna informació sobre els cursos que es realitzaran en els propers mesos sobre la metodologia *canvas* i la innovació de models de negoci, en general.
- Curs de formació de la Cambra de Comerç de Barcelona. *El Quadre de Comandament*. Professor: PALMÉS, REMIGI. Vic, Octubre de 2013.

- KAPLAN R. NORTON D. *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones Gestion 2000. Barcelona. 2005.

RELACIÓ D'ANNEXES

ANNEX A: QUADRE DE COMANDAMENT

ANNEX B: ANÀLISI DE LA QUALITAT DE L'ENTREGA MENSUAL (PROPOSTA DE VALOR)

ANNEX C: M.B. PER COMANDA MITJA. FACTURACIÓ PER COMANDA MITJA (SEGMENTS DE MERCAT)

ANNEX D: EFICIÈNCIA VISITES COMERCIALS (RELACIÓ AMB CLIENTS)

ANNEX E: EFICIÈNCIA TRANSPORT/RUTES (CANALS)

ANNEX F: ANÀLISI DE COMPRES (ACTIVITATS CLAU, ASSOCIACIONS CLAU)

ANNEX G: CONTROL DE DEUDORS (RECURSOS CLAU).

ANNEX H: CONTROL D'ESTOCS (RECURSOS CLAU)

ANNEX I: OCUPACIÓ DE LES NEVERES PER UBICACIONS (RECURSOS CLAU)

ANNEX J: SEGUIMENT DELS SISTEMES INFORMÀTICS (RECURSOS CLAU)

ANNEX K: COMPTE DE RESULTATS (ESTRUCTURA DE COSTOS I FONTS D'INGRESSOS)

