



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral para  
Frutas A-Z

Autor/es

Carolina Acón Ledesma

Director/es

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa

2022

# **Aplicación del Cuadro de Mando Integral para Frutas A-Z**

*Application of Balanced Scorecard for Frutas A-Z*

Autor

**Carolina Acón Ledesma**

Director

**Alfonso López Viñegla**

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

Departamento de Finanzas y Contabilidad

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

**Resumen Trabajo Fin de Grado:** A lo largo del presente proyecto se va a mostrar la aplicación del modelo de gestión CMI, con el cual se va a ayudar a la empresa Frutas A-Z a transformar su estrategia en los objetivos definidos.

El objetivo principal de este trabajo es analizar la empresa de una manera profunda para poder identificar bien los principales problemas que le impiden no lograr los objetivos y proponer distintas soluciones, por ello se ha considerado que la mejor forma de hacerlo es con la aplicación del Cuadro de Mando Integral.

## ÍNDICE

1-	INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA.....	5
2-	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA .....	8
3-	CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	9
4-	DAFO .....	10
4.1.	DEBILIDADES.....	10
4.2.	AMENAZAS .....	11
4.3.	FORTALEZAS.....	11
4.4.	OPORTUNIDADES.....	12
5-	CAME.....	13
5.1-	CORREGIR LAS DEBILIDADES.....	13
5.2-	AFRONTAR LAS AMENAZAS.....	14
5.3-	MANTENER LAS FORTALEZAS.....	14
5.4-	EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES.....	15
5.5-	CONCLUSIONES DEL CAME .....	16
6-	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	17
6.1.	DEFINIR LOS OBJETIVOS PARA CADA PERSPECTIVA .....	17
6.1.1.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	17
6.1.2	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....	19
6.1.3	PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	21
6.1.4	PERSPECTIVA FINANCIERA.....	21
6.2-	ELEGIREMOS LOS INDICADORES PERTINENTES .....	22
6.2.1	INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	22
6.2.2.	INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS.....	23
6.2.3.	INDICADORES DE CLIENTES .....	23
6.2.4	INDICADORES FINANCIEROS.....	23
7-	CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE FRUTAS A-Z.....	23
	.....	24
8-	CONCLUSIONES.....	25
9-	BIBLIOGRAFÍA .....	26
10-	ANEXOS .....	26

## APÉNDICE DE CONTENIDOS

ILUSTRACIÓN 1: ELABORACIÓN PROPIA.....	10
ILUSTRACIÓN 2: CONCLUSIONES ANÁLISIS DAFO.....	12
ILUSTRACIÓN 3: CAME.....	13
ILUSTRACIÓN 4: CONCLUSIONES CAME .....	16
ILUSTRACIÓN 5: CADENA DE VALOR.....	19
ILUSTRACIÓN 6: INDICADORES APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	22
ILUSTRACIÓN 7: INDICADORES PROCESOS INTERNOS .....	23
ILUSTRACIÓN 8: INDICADORES DE CLIENTES .....	23
ILUSTRACIÓN 9: INDICADORES FINANCIEROS .....	23

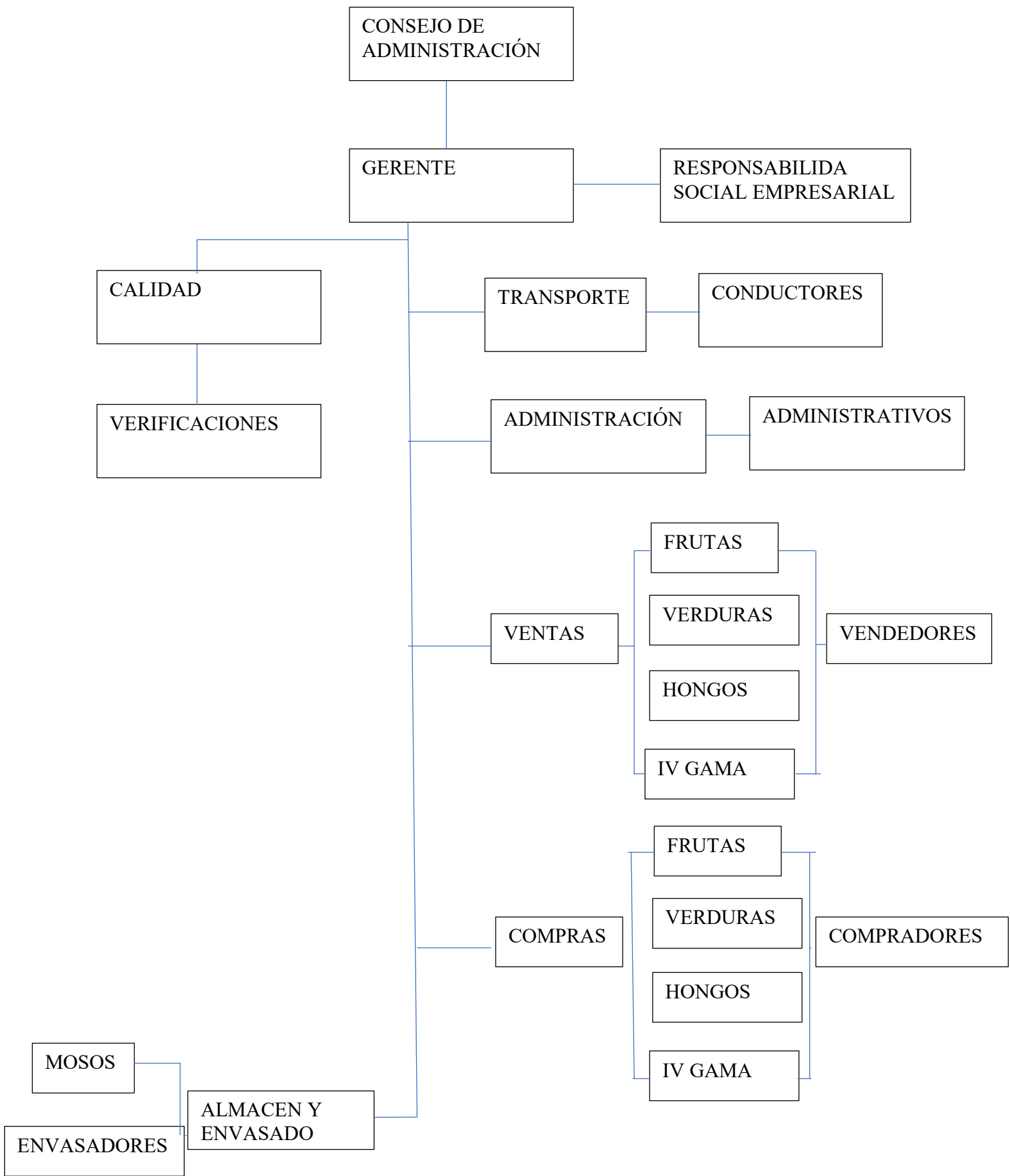
## 1- INTRODUCCIÓN DE LA EMPRESA

Frutas AZ S.L, es una empresa dedicada a la distribución y comercialización de Frutas y Hortalizas, por lo tanto, encuadrada en el sector hortofrutícola. Dicha entidad fue fundada en 1992, de la mano de Mariano López Andrés, Carlos Lillo e Ignacio del Pozo.

Desde sus inicios su actividad ha ido destinada a la selección y comercialización de frutas y hortalizas y gracias a su amplia experiencia en el sector, organización de compras y relaciones con los proveedores le permite controlar el producto desde origen.

Además, cuenta con varias instalaciones ubicadas en Merca Madrid, Cabezuela del Valle, Jerte y la provincia de Zaragoza. Por otro lado, los campos agrícolas de los que dispone esta empresa se encuentran ubicados en la zona de Calatayud. Por último, cuenta con varias empresas asociadas las cuales son Frutas Villalengua, Frutas Calatayud, Andafruit y Dama de Gredos.

En cuanto al equipo humano, en la actualidad cuenta con dos gerentes Nacho del Pozo y Carlos Lillo (socio fundador) y en la dirección se encuentra José Luis Márquez. El departamento comercial está formado por Fernando Ramos que se encarga de las frutas tropicales, setas, ciruelas y paraguayas, Juan del Pino encargado de cerezas, higos, castañas y fresón, Francisco Martínez el cual se ocupa de higos, castañas y IV gama, Luis Fernández encargado de peras, melocotones y nectarinas, Antonio Ortega con cítricos, manzanas y peras y por último Robert Garrosa el cual se ocupa de cítricos, verduras, sandías, cerezas, IV gama (ensaladas al vacío) y melones. Por otro lado, tenemos el departamento de administración formado por Rafael Lillo (clientes y caja), Carmelo Remedios (Mantenimiento), Estefanía Álvarez (Proveedores), Juan Carlos Cordero (Logística), Teresa Casero (contabilidad), Araceli Márquez (recursos humanos), Fátima Martín (proveedores) y María Pérez (Calidad). Por último, los encargados del almacén son Aroa Encinar (administración) y Javier Fernández (jefe de almacén). Por lo que el organigrama de la empresa queda configurado así:



En relación con las marcas que dispone esta empresa podemos destacar, Frutas Carol, Picocer, Solvida, Dama de Gredos.

## **2- MISIÓN, VISIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA**

En este apartado vamos a definir la misión, visión y valores de la empresa.

En cuanto a la misión establecen la distribución y venta de productos hortofrutícolas destinados a todos los operadores que dan servicio al consumo final, personalizando dentro de lo posible para cada uno de ellos, las distintas mercancías.

Por otro lado, se define la visión como conseguir llegar a todo el mercado nacional, diferenciándonos en suministrar los mejores productos existentes del sector. E implementar el negocio con la apertura a mercados exteriores, comenzando con la Unión Europea.

Los valores: trato igualitario para todos los clientes y proveedores. Agilidad de respuesta ante las demandas de nuestros clientes. Fidelidad con los operadores con los que trabaja la compañía. Flexibilidad con los trabajadores, haciendo hincapié en la igualdad de género.

Una vez establecidos la misión, visión y valores de la empresa se va a proceder a realizar el análisis del Cuadro de Mando Integral (CMI).



### 3- CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral (CMI), es una herramienta de control empresarial, que nos permite organizar los objetivos de una empresa y sus diferentes departamentos.

Esta herramienta está organizada en cuatro perspectivas:

- Aprendizaje y crecimiento: este apartado se refiere a cómo podemos continuar mejorando y creando valor para la empresa, en concreto se refiere a las personas y a la tecnología.
- Procesos internos: son indicadores en innovación, calidad... los cuales pueden afectar a los clientes y al área financiera.
- Clientes: indica la satisfacción del cliente y cómo percibe el valor de la marca.
- Financiera: esta perspectiva nos indica la capacidad de generar valor que tiene la compañía, para con ello maximizar los beneficios y minimizar los costes .

Con respecto a los beneficios que podemos tener al implementarlo:

- Los datos que se utilizan son en tiempo real, por lo que nos permite tener una visión global de la situación de la empresa.
- Nos permite analizar la empresa desde una perspectiva amplia y con ello tomar decisiones a corto plazo para controlar todas las situaciones.
- Alinea los objetivos estratégicos con los de cada empresa.

Por lo que para llevar a cabo la implementación de este sistema deberemos de hacer un análisis previo de sector, en el que definamos la situación, objetivos y estrategias que se van a llevar a cabo.

Una vez diseñado el mapa estratégico estableceremos los KPI (Key Performance Indicators) que nos permitirán controlar los objetivos.

#### 4- DAFO

En este apartado vamos a realizar el análisis interno y externo de la empresa. Para el análisis interno vamos a analizar las Fortalezas y Debilidades y para el análisis externo las Amenazas y Oportunidades, una vez realizado conoceremos la situación actual de Frutas A-Z y además ayudará a la toma de decisiones futuras.

El análisis DAFO, es una herramienta que nos permite realizar un análisis estratégico, y como hemos mencionado anteriormente ayuda a la toma de decisiones.

	<b>NEGATIVO</b>	<b>POSITIVO</b>
<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	DEBILIDADES	FORTALEZAS
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	AMENAZAS	OPORTUNIDADES

*Ilustración 1: DAFO*

##### **4.1. DEBILIDADES**

Las debilidades están situadas en el ámbito interno de la empresa y son una limitación a la hora de desarrollar nuestro negocio y dependen de la organización.

En nuestro caso, una vez realizadas las encuestas a los diferentes empleados hemos identificado las siguientes debilidades:

- Se trata de una empresa que cuenta con muchos años de experiencia por lo que el personal tiene una cierta edad, en la que las ganas de trabajar e innovar ya no son las mismas.
- Por otra parte, aunque tiene un largo recorrido apenas tiene presencia en internet, únicamente en Facebook y su página web está obsoleta.
- Falta trabajo en equipo, ya que cada trabajador va independiente del resto, además no se destinan casi recursos a formación.

## **4.2. AMENAZAS**

Las amenazas pertenecen al ámbito externo de la empresa, por lo que son situaciones externas que pueden afectar a la empresa de una forma negativa si no somos capaces de afrontarlas.

En el caso de Frutas A-Z, hemos encontrado las siguientes amenazas:

- En primer lugar, el sector hortofrutícola es un sector que no depende de él mismo, es decir, hay efectos meteorológicos que se escapan de nuestro control y no podemos tener planificado como va a afectar a los productos.
- Por otro lado, este sector tiene mucha competencia internacional y cada empresa debe de estar en continua guerra calidad-precio, ya que los costes de producción son menores y por tanto pueden aplicar precios menores.

## **4.3. FORTALEZAS**

Las fortalezas hacen referencia al ámbito interno, ya que gracias a los distintos atributos que dispone la empresa le permiten generar una ventaja competitiva respecto a sus competidores.

En el caso de Frutas A-Z, podemos resaltar las siguientes fortalezas:

- Al tratarse de una empresa con unos empleados fijos que la han acompañado durante todo el recorrido, hace que conozcan muy bien el funcionamiento de la misma y con altos conocimientos de cómo funciona el mercado.
- Otra de las fortalezas es la calidad de los productos que ofertan, ya que debido a que cuentan con proveedores en origen pueden seleccionar los productos con mayor calidad.
- Se trata de una empresa con más de 25 años de experiencia en este sector por lo que tiene una gran experiencia además de contactos.
- Trabaja con clientes reconocidos, como, por ejemplo: El Corte Inglés, Día.

#### **4.4. OPORTUNIDADES**

Por último lugar, las oportunidades, que son aquellos aspectos positivos generados en el entorno, que una vez que la empresa es capaz de identificarlos puede convertirlos en una fortaleza.

A continuación, se muestran las diferentes oportunidades:

- El cambio de estilo de vida de los consumidores a unos hábitos más saludables hace que el consumo de frutas y verduras aumente.
- Apertura de nuevos mercados, para ampliar el campo de negocio.
- Asociación con otras empresas.

#### **4.5. CONCLUSIONES DE DAFO**

<b>CONCLUSIONES ANÁLISIS DAFO</b>	
<b>Debilidades</b>	Poca motivación Apenas presencia online Poco trabajo en equipo
<b>Amenazas</b>	Sector competitivo Factores que no dependen del sector.
<b>Fortalezas</b>	Trabajadores con mucha experiencia Calidad de los productos Variedad de contactos Clientes reconocidos
<b>Oportunidades</b>	Cambio en el estilo de vida de los consumidores Apertura a nuevos mercados Asociación con otras empresas

*Ilustración 2: Conclusiones análisis DAFO*

## 5- CAME

Por lo que se refiere al análisis CAME (Corregir, Adaptar, Mantener y Explotar), es una herramienta que complementa a el análisis DAFO, realizado anteriormente.

Este método consiste en corregir las debilidades de la empresa para intentar evitar riesgos en el futuro, afrontar las amenazas para que no se conviertan en debilidades, mantener las fortalezas para obtener una ventaja competitiva y explotar las oportunidades creando estrategias de negocio.

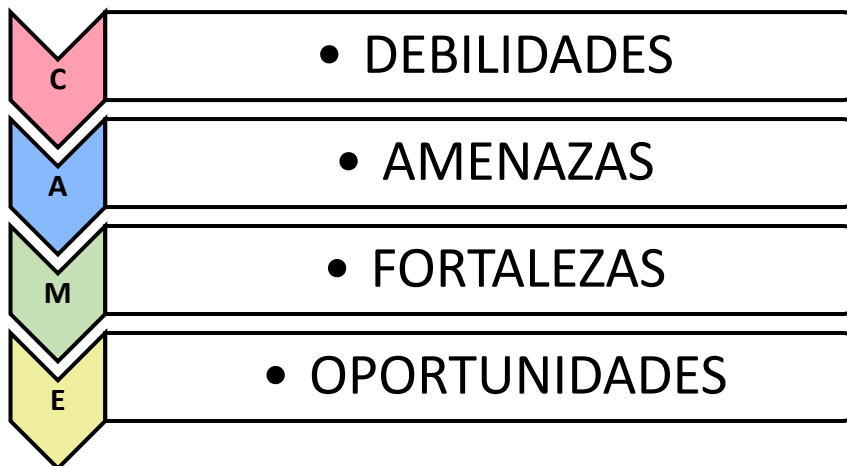


Ilustración 3: CAME

### 5.1- CORREGIR LAS DEBILIDADES

En el apartado anterior hemos realizado el análisis DAFO detectando las debilidades de la empresa, por ello a continuación vamos a estudiar cómo se podrían corregir estos factores para que la empresa se pueda desarrollar de manera exitosa.

En la primera debilidad encontramos que es una empresa con muchos años en el mercado y con empleados de una edad avanzada con pocas ganas de innovar para ello puede destinar un porcentaje de los beneficios a realizar charlas o cursos que ayuden a motivar al personal o contratar nuevos empleados con nuevas ideas.

Otra de las debilidades es que apenas tiene presencia en internet y además su página web está un poco obsoleta, por lo que podría contratar a alguien que le ayudara a mejorar el posicionamiento web mediante SEO o enlaces patrocinados, ampliando así la información que aporta en su página web y mejorándola para mejorar la presencia hacia los clientes potenciales.

Por último lugar, apenas hay trabajo en equipo ni formación para los trabajadores, por lo que hay que destinar un porcentaje también a formación e incentivar a los trabajadores a trabajar en equipo a través de incentivos.

## **5.2- AFRONTAR LAS AMENAZAS**

Al igual que antes hemos analizado distintos factores para corregir las debilidades ahora vamos a establecer alguno para afrontar las amenazas.

La primera de las amenazas era que el sector hortofrutícola no depende de él mismo como por ejemplo de los efectos meteorológicos, por lo que para intentar corregir esto puede realizar inversiones en sistemas anti helada, mallas antigranizo u otros sistemas que ayudan a garantizar la calidad de los frutos.

Por otro lado, es un sector con mucha competencia por lo que la empresa debe de realizar alguna estrategia o innovación que le permita sobresalir del resto de las empresas y ser más atractiva para los clientes.

## **5.3 -MANTENER LAS FORTALEZAS**

Para mantener las fortalezas es importante que se incentive de alguna forma a los trabajadores a través de un salario por incentivos o que les proporcione facilidades a la hora de pagar un seguro médico, flexibilidad horaria, que los involucren en las decisiones de la empresa...

Por otro lado, se encuentran los proveedores en origen los cuales son una parte muy importante de la empresa por lo que para mantenerlos pueden crear un buen sistema de pago o incluso seleccionar diferentes proveedores para no tener dependencia de uno.

En último lugar, al tratar con clientes reconocidos a nivel nacional hace que le cree prestigio a la empresa, pero también es importante abrirse hacia nuevos mercados en los que pueda obtener nuevas oportunidades de negocio.

#### **5.4 - EXPLOTAR LAS OPORTUNIDADES**

En el último apartado hablamos de explotar las oportunidades como el cambio de estilo de vida de los consumidores, podría realizar alguna acción o productos que le diferencien de la competencia.

Abrirse a nuevos mercados para que así se amplíe el público objetivo, diferenciación de la competencia, además conseguiría mayor reputación de la marca e incluso ampliar el negocio.

Para terminar, también hemos mencionado que podría aliarse con nuevas empresas, esto provocaría un fortalecimiento de la estrategia de la empresa ya que se intercambiarían nuevas ideas de trabajo, se mejora la administración de los recursos ya que aumentaría la motivación debido a la participación de nuevos colaboradores y sobre todo más oportunidades de crecimiento ya que aumentaría la visibilidad de mercado y podrían surgir nuevos proyectos.

## 5.5 -CONCLUSIONES DEL CAME

CONCLUSIONES ANÁLISIS CAME	
<b>Corregir</b>	<p>Destinar un porcentaje a charlas de motivación.</p> <p>Mejorar el posicionamiento de la empresa en los buscadores.</p> <p>Ampliar el uso de redes sociales.</p> <p>Retribución por objetivos.</p>
<b>Afrontar</b>	<p>Inversiones en métodos que protejan los cultivos de fenómenos meteorológicos.</p> <p>Innovar.</p>
<b>Mantener</b>	<p>Retribución por incentivos.</p> <p>Buen sistema de pago a proveedores.</p> <p>Apertura a nuevos mercados.</p>
<b>Explotar</b>	<p>Diferenciarse de la competencia.</p> <p>Aliarse con nuevas empresas.</p>

*Ilustración 4: Conclusiones CAME*



## **6- ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

A través de los datos recopilados en el análisis DAFO y CAME vamos a realizar el cuadro de mando integral (CMI) de Frutas A.Z.

A la hora de realizar el cuadro de mando integral vamos a tener en cuenta cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. Estas cuatro perspectivas están interrelacionadas por lo que el cumplimiento de una de ellas afectará a las demás.

Para llevar a cabo la elaboración del CMI vamos a seguir los siguientes pasos:

1. Definir la estrategia.
2. Definir los objetivos para cada perspectiva.
3. Elegiremos los indicadores pertinentes.
4. Definiremos las acciones que se deben llevar a cabo para cumplir los objetivos.
5. Finalmente construiremos el cuadro de mando integral.

### **6.1. DEFINIR LOS OBJETIVOS PARA CADA PERSPECTIVA**

#### **6.1.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la más importante ya que es necesaria para cumplir los objetivos de las tres perspectivas siguientes (clientes, procesos internos y financiera).

Dentro de esta perspectiva podemos incluir:

1. Las capacidades de los empleados: dado que la actividad de esta empresa depende principalmente de un personal con experiencia, su capital humano es una pieza clave para el desarrollo de la actividad.

Los objetivos que vamos a estudiar son tres:

- 1.1. La **motivación de los empleados**: ya que este factor índice directamente en el rendimiento de los trabajadores y cuanto más motivados estén más productivos serán en su trabajo.

La finalidad de este objetivo es que los empleados tanto los antiguos como las nuevas incorporaciones estén comprometidos con la empresa. Para poder conseguir este objetivo se podrían llevar a cabo trabajos en equipo, establecer acuerdos con otra empresas, por ejemplo, descuentos para realizar alguna

actividad, reconocer y premiar a los empleados más exitosos, llevar a cabo políticas de retribución por objetivos.

Los indicadores clave para medir este objetivo son:

- Nivel de satisfacción de los empleados.
- Nivel de productividad por empleado.

**1.2. Sistemas de formación:** como hemos visto anteriormente no se destina apenas nada de formación a los empleados, e implantar un sistema de formación continua puede hacer que los empleados estén más involucrados en la empresa y que aumente su motivación.

Para poder lograr este objetivo se pueden realizar cursos de formación pagados por la empresa los cuales informen a los trabajadores de todas las novedades del sector.

Los indicadores que podemos utilizar para medir este objetivo:

- Número de horas asistidas a los cursos de formación.
- Satisfacción de los trabajadores una vez realizado el curso.
- Observar si una vez realizado el curso mejora la productividad de los trabajadores que han asistido.

**1.3. Trabajo en equipo:** al realizar la encuesta vimos que uno de los problemas principales es que cada trabajador va independiente del resto, por lo que con este objetivo se intenta mejorar las relaciones entre ellos y con ello aumentar el rendimiento, reduciendo los tiempos y mejorando la calidad del trabajo.

Para llevar a cabo la medición podemos tener en cuenta estos indicadores:

- Como están de satisfechos los clientes con sus compañeros en el puesto de trabajo.
- Analizar el rendimiento de los trabajadores de forma individual y por equipo.

2. Uso de redes sociales. Es un apartado clave ya que hoy en día estar presente de manera online es vital, ya que la mayoría de las personas a la hora de buscar información sobre cualquier tema acudimos ahí. Uno de los problemas que presentaba esta empresa es que su página web está obsoleta y tiene poca presencia en redes, por ello que mejorando esto conseguiremos mejorar la imagen de la empresa y su posicionamiento en los buscadores de información.

Los indicadores que se llevan a cabo para cuantificar esto son:

- Incremento del número de seguidores en sus redes sociales (verificar que no sean falsos).
- Mejora de posicionamiento web.
- Compara el número de me gustas de las últimas publicaciones.
- Número de visitas a nuestra página web y tasa de rebote.

### **6.1.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS**

La perspectiva de procesos internos se utiliza para asegurar que se va a ejecutar de una manera exitosa los procesos de la organización. Una vez cumplidos estos objetivos podemos cubrir los de los clientes y financieros.

Para poder entenderla mejor los objetivos de esta perspectiva se desarrollan en torno a la cadena de valor por lo que cada indicador que definamos será diferente para cada empresa.

Esta perspectiva va unida a la cadena de valor de la empresa, lo que se busca con esta cadena es generar las ventajas competitivas de la empresa y dentro de ella diferenciamos dos tipos de actividades:

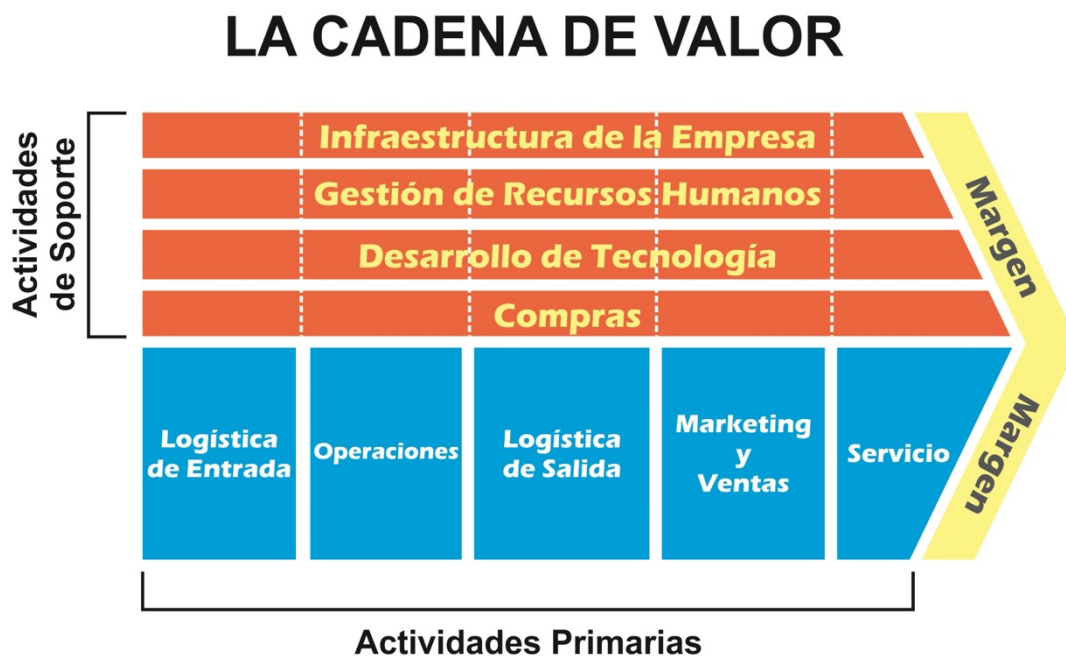


Ilustración 5: Cadena de valor

- Actividades primarias: dentro de estas encontramos la logística interna (almacenamiento de los productos terminados y distribución hacia el consumidor), operaciones (procesamiento de las materias primas y posterior transformación para el producto final), logística externa (recepción, almacenamiento y distribución de las materias primas), marketing y ventas (conjunto de actividades para dar a conocer el producto) y el servicio (realzar el valor del producto).
- Actividades de apoyo o soporte: infraestructura de la organización, gestión de los recursos humanos, desarrollo de tecnología y compras.

Como hemos mencionado anteriormente una de las fortalezas de esta empresa es que se relaciona con empresas con un elevado prestigio lo que hace que aumente reputación por lo que un objetivo dentro de los procesos internos es gestionar la relación con los clientes, para conseguir estrechar lazos o crear nuevos vínculos con empresas importantes del sector.

Uno de los indicadores que podemos utilizar para medir esto es el CRM (Customer Relationship Management) es el conjunto de estrategias que están enfocadas a la relación con los clientes. Lo que hacemos a través de este sistema es almacenar los datos de nuestros clientes potenciales (nombre, número de teléfono, puntos de contacto con la empresa...).

Otro de los objetivos dentro de los procesos internos y ligada con la anterior es la relación con los proveedores ya que una de las ventajas competitivas de esta empresa es su relación con los proveedores en origen. Por ello lo que va a buscar es estrechar los lazos con ellos y elegir los proveedores más adecuados.

Unos de los indicadores que podemos utilizar es:

- Coste de las materias primas en origen.
- Tiempo que tarda en enviarnos la mercancía.
- Número de veces que el proveedor no realiza el envío.

Dentro de los procesos internos también encontramos la Innovación y el desarrollo. El sector donde opera esta empresa es un sector en el que se innova poco y las empresas suelen destacar por la calidad de los productos. Pero con este objetivo lo que se busca es crear algún producto que nos diferencie de la competencia.

Esto lo podemos medir para:

- Número de innovaciones que se patentan.

Como hemos mencionado en el apartado anterior las empresas se diferencian según la calidad y precios de los productos. Por lo que uno de los objetivos de la empresa es mantener la calidad de los productos o mejorarla. Las métricas que se van a llevar a cabo son:

- Certificados de calidad.

### **6.1.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES**

La perspectiva de los clientes engloba todo aquello que los clientes esperan de la empresa. Lo que se busca es la satisfacción de los clientes, por lo que es imprescindible conocerlos bien.

Dentro de esta perspectiva vamos a establecer dos objetivos:

El primer objetivo es mejorar la satisfacción de los clientes, dentro de las empresas es muy importante conocer los gustos y necesidades de nuestros clientes para poder satisfacerlas de la mejor manera. Si satisfacemos las necesidades de la mejor manera conseguiremos fidelizar a los clientes y con ello que nos vuelva a comprar.

Indicadores:

- Número de clientes que repiten compra.
- Aumento de la cuota de mercado en el último mes.
- Satisfacción de los clientes.

El segundo objetivo es crear imagen para la empresa, lo que se busca con este objetivo es el reconocimiento de la empresa por parte de los clientes y ser más conocida a nivel nacional o mundial.

Los indicadores más adecuados para esta perspectiva son:

- Número de personas que conocen nuestra marca.
- Número de clientes nuevos en el último año.

### **6.1.4 PERSPECTIVA FINANCIERA**

La perspectiva financiera busca como objetivo responder a las expectativas de los accionistas.

Uno de los objetivos es maximizar los beneficios aumentando las ventas. El indicador que vamos a utilizar es la cifra de ventas de 2021 comparándola con 2020.

Otro de los objetivos es reducir los costes a través de las relaciones con los proveedores.

Los indicadores que se van a llevar a cabo:

- Reducir los costes para 2023 un 25%.

El último de los objetivos dentro de esta perspectiva es maximizar las ventas, a través de nuevas alianzas con empresas o con aperturas a otros mercados. Los indicadores que van a medir esto son:

- Incremento de las ventas respecto del año pasado.

## **6.2- ELEGIREMOS LOS INDICADORES PERTINENTES**

### **6.2.1 INDICADORES DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
<b>Motivación del personal</b>	Nivel de satisfacción. Mejora de la productividad.
<b>Sistemas de formación</b>	Número de horas asistidas a los cursos. Satisfacción de los trabajadores una vez realizado el curso. Mejora de la productividad tras la realización de los cursos.
<b>Trabajo en equipo</b>	Satisfacción con los compañeros de trabajo. Rendimiento individual vs rendimiento colectivo.
<b>Presencia en las redes sociales</b>	Incremento de los seguidores en las redes sociales. Mejora del posicionamiento web. Comparación del número de me gustas de las últimas publicaciones. Número de visitas a la página web y tasa de rebote.

*Ilustración 6: Indicadores aprendizaje y crecimiento.*

### **6.2.2. INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Relación con los clientes	CRM
Relación con los proveedores	Coste de materias primas en origen. Tiempos de envío de mercancía. Número de veces que el proveedor no realiza el envío.
Innovación y desarrollo	Numero de innovaciones que se patentan.
Mantener la calidad	Certificados de calidad.

*Ilustración 7: Indicadores Procesos Internos*

### **6.2.3. INDICADORES DE CLIENTES**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Satisfacción de los clientes	Número de clientes que repiten compra. Aumento de la cuota de mercado en el último mes. Satisfacción de los clientes.
Imagen de la empresa	Número de clientes que conocen a la empresa. Clientes nuevos en el último año.

*Ilustración 8: Indicadores de Clientes*

### **6.2.4 INDICADORES FINANCIEROS**

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>
Maximizar beneficios	Cifra de ventas de 2021 respecto a 2020.
Reducir costes	Reducir los costes para 2023 un 25%.
Incrementar las ventas	Incremento de las ventas respecto al año pasado.

*Ilustración 9: Indicadores Financieros*

## **7- CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE FRUTAS A-Z**

## CRECIMIENTO

## AUMENTAR LA RENTABILIDAD

FINANCIERA	AUMENTO DE VENTAS	REDUCIR COSTES	MAXIMIZAR BENEFICIOS
CLIENTES	SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES	MEJORAR LA IMAGEN DE LA EMPRESA	
PROCESOS INTERNOS	MANTENER LA CALIDAD	AUMENTAR LA CAPACIDAD	RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES RELACIÓN CON LOS CLIENTES
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	TRABAJO EN EQUIPO	SISTEMAS DE FORMACIÓN	CLIMA LABORAL: MOTIVACIÓN OPTIMIZAR LA TECNOLOGÍA



## 8- CONCLUSIONES

El objetivo principal de este trabajo era ayudar a Frutas A-Z en la reforma de su plan estratégico de una manera sencilla. Por esta razón implementamos el sistema del Cuadro de Mando Integral.

Frutas A-Z es una empresa que se ubica en el sector hortofrutícola, es una empresa con una amplia experiencia en el sector, pero de alguna manera esta acomodada en el mercado y le hace falta innovación y renovar algunos ámbitos de su empresa.

El principal problema que hemos encontrado en esta empresa era como estaban organizados los recursos humanos, pero a través de los sistemas de retribución y formación puede mejorar el clima laboral de la empresa y reestructurar los recursos humanos que tan importantes son es este sector.

Tiene oportunidades de aliarse con otras empresas para continuar su expansión por el mercado e incluso internacionalizarse, con empresas potenciales de este sector. Si se dedica a productos de gran calidad podría convertirse en una empresa líder.

Otro de los problemas que hay es que la empresa no define ni misión, ni visión ni valores de una manera clara y por ahí por donde debe de empezar a establecer las bases para saber bien hacia dónde dirigirse y a donde quieren llegar.

Como vemos todas las deficiencias que tiene la empresa tienen soluciones, pero para poder tener éxito es necesario actitud y motivación por parte de todo el personal para poder llegar al cambio y darle un giro a la empresa.

A través del Cuadro de Mando Integral hemos destacado las principales deficiencias de la empresa y establecido el camino a seguir, pero para ello hay que poner de su parte toda la empresa y tener ganas de llegar al cambio.

## 9- BIBLIOGRAFÍA

<https://www.escuelaeuropeaexcelencia.com/2014/12/balanced-scorecard-clientes/>

<https://blog.peoplenext.com.mx/las-4-perspectivas-del-balanced-scorecard-y-su-importancia>

<https://www.heflo.com/es/blog/planificacion-estrategica/ejemplos-balanced-scorecards/>

Apuntes Control de Gestión Administración y Dirección de Empresas.

<https://cmigestion.es/2012/10/23/el-cuadro-de-mando-integral-i-que-es-y-para-que-sirve/>

<https://www.ambit-bst.com/blog/qué-es-y-para-qué-sirve-un-cuadro-de-mando>

<https://frutas-az.es>

<http://www.5campus.com/LECCION/Cmando/INICIO.HTML>

## 10- ANEXOS

### PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

1. ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿Departamental? ¿por proyectos?
2. ¿Existe una política de retribución por objetivos?
3. ¿Qué valores destacaría de su empresa?
4. ¿Dispone la empresa de una página web? Si es afirmativo, ¿De qué manera está enfocada de cara al público?
5. Las decisiones relativas para la empresa ¿se toman de manera conjunta entre todos los integrantes? O, por el contrario, ¿cada miembro tiene autonomía a la hora de la toma de decisiones ?
6. ¿Se dispone de algún sistema de formación continua para los empleados?
7. ¿Qué tipo de sistema de comunicación se utiliza?
8. Indique dos puntos fuertes o fortalezas que destacarías de la empresa
9. ¿Se realiza algún tipo de estudio relacionado con la competencia en el sector?
10. ¿Existe alguna política destinada a la retención del talento?

### PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

1. ¿Cómo se realiza la gestión de la calidad de los productos?

2. A la hora de seleccionar los proveedores ¿Qué aspectos se tienen en cuenta?
3. ¿Qué política de ventas tiene la empresa?
4. ¿Existe algún sistema de quejas o sugerencias?
5. ¿Qué porcentaje de capital se destina a la I+D?
6. ¿Qué canales de distribución utiliza la empresa?
7. ¿Existe alguna política de fidelización para los proveedores?

#### PERSPECTIVA DE CLIENTES

1. ¿En qué tipo de mercados opera la empresa?
2. ¿Existe algún sistema de quejas y sugerencias para los clientes? Si es así con qué frecuencia se tramitan dichas quejas y sugerencias
3. ¿En qué se basa la captación de clientes?
4. ¿Con que tipo de clientes cuenta la empresa? Características
5. ¿Cómo se consigue fidelizar a los clientes?

#### PERSPECTIVA FINANCIERA

1. ¿Cómo se realiza el análisis de rentabilidad?
2. ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?