

9. ANEXOS

“Nada es mejor para indicarnos la clase de modelos a utilizar que un conjunto de relatos, a ser posible dotados de la suficiente profundidad histórica, que describan cómo sectores determinados llegaron a ubicarse en ciertos lugares concretos.”

Paul Krugman: Geografía y comercio

A lo largo de todo el manual hemos tratado todos los puntos, elementos y análisis que toda empresa deben llevar a cabo para lograr una configuración de su estrategia que resulte exitosa y que le lleve al logro de sus objetivos.

De este modo, y como punto y final del manual, en este apartado vamos a exponer toda una serie de ejemplos de estrategias en empresas reales, con el fin de tener una visión más práctica de todo el entramado que supone el establecimiento, configuración, diseño y puesta en marcha de la estrategia empresarial.

9.1. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

El ejemplo que vamos a exponer en relación a la planificación estratégica lo hemos extraído de la web Pymes Gestión, y nos permitirá ver de manera práctica los pasos que debemos llevar a cabo para lograr una correcta planificación estratégica.

Empresa: ELECTRICIDAD S.L. (comentar que se trata de una empresa ficticia, pero los pasos que se ejecutan son los mismos que si se tratara de una empresa real).

Las características que debemos considerar en relación a la empresa son:

Actividad: Distribución de material eléctrico.

Número de trabajadores: 10.

Facturación anual: 4 millones euros.

Antecedentes:

La empresa se encuentra actualmente en una situación de mínimos de facturación y de rentabilidad, debido a los descensos en los niveles de ventas de los últimos 5 años. Se atribuyen las causas fundamentales de esta situación a la crisis del sector de la edificación residencial y de la promoción de equipamientos industriales, ya que hemos venido suministrando nuestros materiales a las empresas instaladoras de sistemas eléctricos.

Actualmente, la actividad instaladora se limita básicamente a la rehabilitación, lo cual supone un importante descenso del volumen de nuestros Clientes, que conlleva el descenso de nuestros niveles de ventas.

Interesa, en este momento, analizar la situación concreta de nuestra empresa, tanto desde el punto de vista interno como del externo, para lo que procedemos a realizar una reflexión estratégica dirigida a la elaboración de un plan que marque nuestro rumbo en los próximos años.

Análisis DAFO:

	ASPECTOS INTERNOS	ASPECTOS EXTERNOS
ASPECTOS NEGATIVOS	<p>DEBILIDADES</p> <p>Falta de proyecto a largo plazo.</p> <p>Falta de política de comunicación.</p> <p>Falta de plan de formación.</p>	<p>AMENAZAS</p> <p>Sector en crisis.</p> <p>Pérdida de oportunidades por falta de visión a medio plazo y dinamismo.</p> <p>Respuesta de la ERP a las necesidades de la empresa.</p>
ASPECTOS POSITIVOS	<p>FORTALEZAS</p> <p>Gama de productos.</p> <p>Buena imagen en el sector.</p> <p>Personal con experiencia y conocimiento del sector.</p> <p>Conocimientos técnicos.</p>	<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Empresa pequeña.</p> <p>Facilidad para implantar soluciones.</p> <p>El sector demanda asesoramiento técnico.</p>

Misión:

Tal y como señalé en mi anterior entrada a este blog, la misión es un enunciado básico, en el que reflejaremos lo que somos, en que sector desarrollamos nuestra actividad, que tipo de productos y/o servicios son clave en nuestra oferta comercial, cuales son los ejes fundamentales de nuestra aportación de valor, cual es nuestra especialización, cual es nuestro mercado, cual es nuestro tipo de Cliente y en qué zona geográfica actuamos.

En ELECTRICIDAD, S.L. hemos definido este concepto de la siguiente manera:

Somos una empresa del sector de la instalación de sistemas eléctricos, que aportamos soluciones adaptadas a las necesidades de nuestros Clientes, tanto en suministro de materiales como en asesoramiento técnico para su correcta instalación. La innovación de productos en uno de los ejes de desarrollo de nuestra actividad. Nuestro principal mercado son las pequeñas y medianas empresas instaladoras de equipamientos eléctricos de Madrid.

Visión:

Trasladémonos al futuro y pensemos cómo nos gustaría que nos vieran, cómo queremos ser reconocidos en nuestro sector y mercado, qué queremos obtener con el fruto de nuestro trabajo. Hemos definido la visión de la siguiente manera:

ELECTRICIDAD, S.L. quiere: Ser reconocida en el sector de equipamientos eléctricos de Madrid, como referente por la calidad de su servicio y de las soluciones técnicas aportadas, en la línea de los productos en los que estamos especializados. Disponer de una base cada vez más amplia de Clientes fieles y satisfechos.

Contar con un equipo de personas motivado y comprometido con el proyecto.

Consolidar la empresa mediante un crecimiento sostenido.

Factores críticos de éxito:

En nuestra empresa, los factores críticos de éxito son los siguientes:

- Cualificación de los profesionales.
- Ofertar una gama de distintas soluciones.
- Organización interna eficiente.
- Buenas relaciones con los Proveedores.
- Capacidad de adaptación al cambio.
- Fidelizar al Cliente.

Plan de acción:

Finalmente, y en base a todos los conceptos que hemos desarrollado hasta este momento, procederemos a elaborar un plan de acción, que estará correctamente alineado con lo que somos y con lo que queremos ser.

Hemos decidido que vamos a desarrollar un plan de acción sobre la base de cuatro áreas de actuación:

- Planificación financiera.
- Cliente.
- Organización interna.
- Personal.

PLANIFICACIÓN FINANCIERA

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Aumentar ingresos.	<p>Determinar cada mes de enero el objetivo comercial del año.</p> <p>Elaborar, el último trimestre del año, un plan de ventas con actuaciones concretas.</p> <p>Seguimiento mensual del plan de ventas.</p> <p>Importe de ventas realizadas.</p> <p>Desviaciones.</p>		Periodicidad anual.
Mantener rentabilidad.	<p>Elaboración del presupuesto anual de explotación.</p> <p>Establecer un sistema de control de costes.</p> <p>Planificación anual de la utilización de recursos.</p> <p>Elaboración de los estados financieros.</p>		Periodicidad anual
Mantener el margen.	<p>Establecer criterios de venta.</p> <p>Seguimiento de los márgenes.</p> <p>Seguimiento del % de margen bruto.</p>		Periodicidad anual.

CLIENTE

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Asesoramiento técnico.	Clasificación de los productos más importantes. Plan de ventas. Número de sugerencias de mejora de información.		Periodicidad anual.
Agilidad de respuesta.	Establecer tiempos máximos de respuesta a los clientes. Identificar y clasificar las consultas recibidas. Analizar la causa que provoca no resolver a tiempo las consultas. Número de respuestas no satisfechas.		De abril a junio.
Relación calidad-precio.	Crear una base datos con nuestra gama de productos y con productos similares que se encuentran en el mercado. Comparar nuestros productos con los de la competencia, tanto en términos de calidad como de precio.	Número de reclamaciones recibidas en temas de calidad.	Periodicidad anual.
Gama de producto-servicio.	Identificar aquellos productos que puedan resultar interesantes para nuestro mercado. Decidir los productos que van a	Número de reclamaciones recibidas debido a un mal servicio.	De enero a abril.

	comercializarse. Establecer toda una serie de objetivos que queremos lograr con cada producto.		
--	---	--	--

ORGANIZACIÓN INTERNA

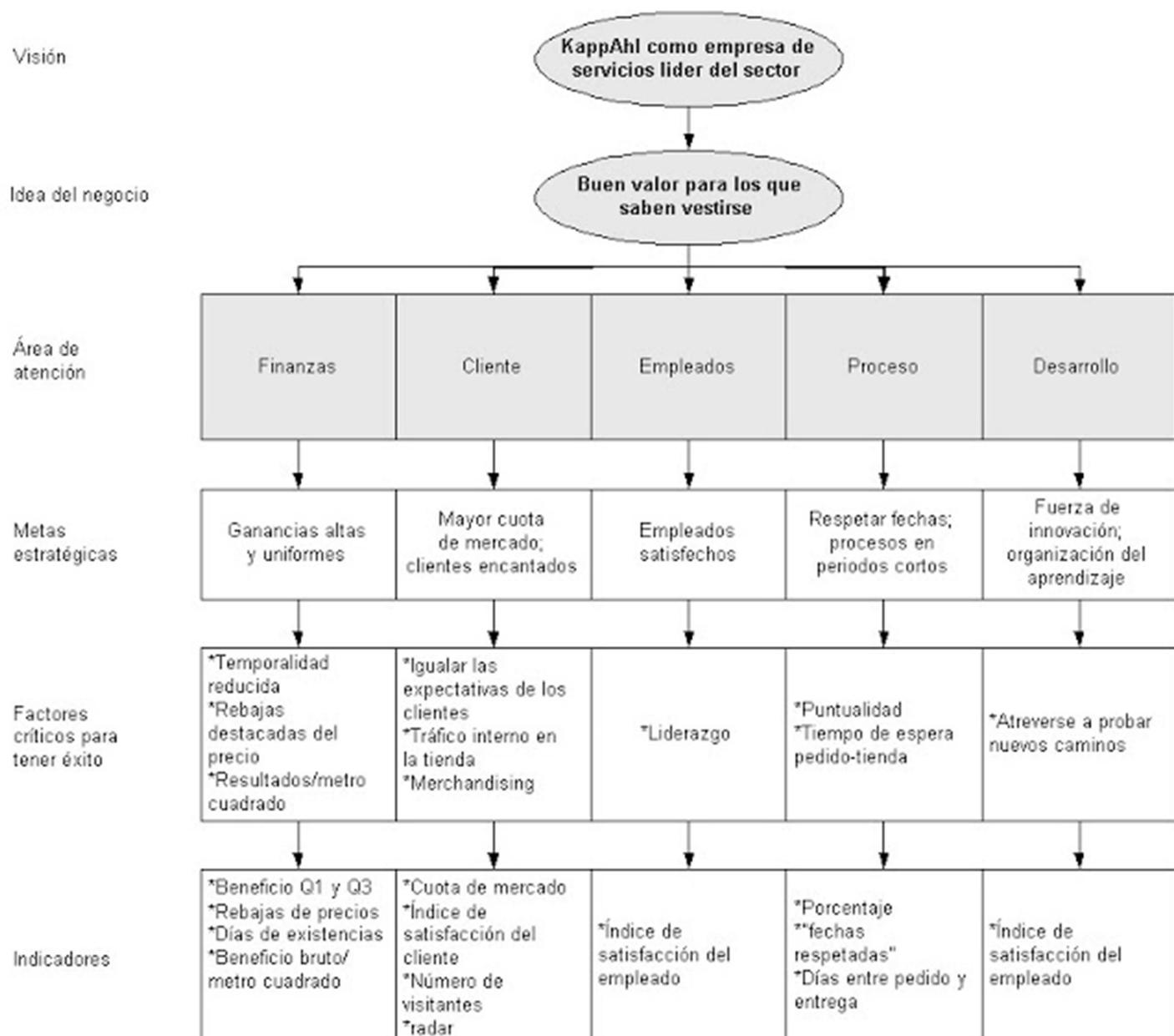
OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Conocimiento de la competencia.	Realizar una encuesta comparativa con la competencia a nuestros clientes. Preparar una base de datos con los productos que ofrecen los competidores.	Encuestas.	Periodicidad anual.
Impulsar la gestión comercial.	Identificar y clasificar a los clientes esporádicos. Concretar un plan de visitar con los clientes esporádicos.	Incremento de ingresos por parte de los clientes esporádicos.	De febrero a marzo.
Impulsar la calidad.	Identificar e implantar los procesos necesarios para el buen funcionamiento de la empresa.	Número de procesos implantados al cabo del año. Número de sugerencias de mejora.	Periodicidad anual.
Gestión del conocimiento.	Identificar la información que aporta el programa de gestión. Desarrollar en la Intranet la información que no soporta el programa de gestión. Sistematizar de qué manera se va a realizar el conocimiento de los productos.	Número de demandas satisfechas con la información. Número de sugerencias de mejora del sistema de información.	Periodicidad anual.

PERSONAL

OBJETIVOS	ACCIONES	INDICADORES	FECHAS
Formación.	Identificar las áreas de formación necesarias. Impulsar la realización de acciones que ya están diseñadas en los distintos objetivos y procesos programados. Aplicación comercial de dichos conocimientos. Establecimiento de las horas de formación.	Grado de conocimiento de los trabajadores.	Periodicidad anual.
Potenciar la comunicación.	Elaborar un manual de comportamiento para la comunicación. Recepción de información. Envío de información.	Número de reuniones del comité de dirección. Número de reuniones de los equipos de procesos. Número de reuniones con el personal.	Periodicidad anual.

9.2. CMI

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Objetivo	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Garantizar la sostenibilidad del negocio	Incremento de capital	Porcentaje	20%	Anual	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Financiera	Mejorar los ingresos de las unidades de negocio	Participación en ventas de distribuidora	Porcentaje	10%	Anual	10%	8%	5%		Gerente Unidad de Negocio
Cliente	Incrementar la satisfacción de los clientes	Satisfacción del cliente (corporativo)	Porcentaje	75%	Anual	75%	70%	65%		Gerente de Marketing
Procesos	Mejorar la calidad de atención	Quejas fundadas	Porcentaje	5%	mensual	5%	8%	10%		Gerente de Marketing
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Mermas de materia prima	Porcentaje	5%	Por proyecto	5%	8%	10%		Gerente de Operaciones
Procesos	Optimizar los procesos productivos internos	Reducción de gastos administrativos	Porcentaje	5%	Anual	5%	10%	15%		Gerente Financiero
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Satisfacción laboral	Porcentaje	80%	Anual	80%	75%	65%		Gerente General
Capacidad de aprendizaje	Facilitar la gestión del capital humano	Promedio de horas de capacitación por trabajador	Horas	20	Anual	20	15	10		Jefe de Recursos Humanos



Otros enlaces de interés sobre el CMI:

Plan Estratégico e Implantación del

CMI: https://www.camaracr.org/uploads/tx_icticontent/Manual_Experiencias_Plan_Estrategico_y_CMI_01.pdf

EL BALANCED SCORECARD. ESTUDIO DEL PROCESO DE IMPLANTACIÓN EN UNA

MEDIANA EMPRESA: http://www.observatorio-iberoamericano.org/ricg/Nº_2/Miguel%20Martinez%20Ramos%20y%20José%20Antonio%20Heredia.pdf

Diseño de un Balanced Scorecard para un Estudio

Jurídico: https://www.ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2005/MADE_Paolantonio.pdf

Aplicación CMI para empresas

sociales: <http://www.redalyc.org/pdf/215/21513303.pdf>

Estudio del Caso de una cooperativa

valenciana: <http://www.cegea.upv.es/files/2014/07/El-control-de-gestión-en-los-nuevos-modelos-empresariales-el-CMI-como-instrumento-de-mejora-de-la-eficiencia-y-la-competitividad.pdf>

9.3. PEST

ANÁLISIS PEST DEL SECTOR TEXTIL DE ESPAÑA

FACTORES POLÍTICOS

España es un país soberano, miembro de la Unión Europea, constituido en Estado social y democrático de derecho y cuya forma de gobierno es la monarquía parlamentaria.

Por otro lado, es un país marcado por los nacionalismos donde además del castellano hay más lenguas cooficiales como el Gallego, el Euskera o el Catalán; un punto a tener muy en cuenta ya que las obligaciones que deben cumplir las empresas a nivel

nacional son, por ejemplo, la señalización de rótulos y carteles en los distintos idiomas oficiales o la posibilidad de atender a los clientes en los diferentes idiomas.

Actualmente gobierna el Partido Popular, con una política enfocada a reducir el desempleo y aumentar la creación de empresas (apoyo a los emprendedores).

FACTORES ECONÓMICOS

La deuda pública en España se sitúa, en el primer trimestre de este año, en 989.925 millones de euros. Esta cifra supone que la deuda alcanzó el 96,80% del PIB en España. Además, presentaba en esta fecha un déficit de 4.954 millones de euros.

La tasa de paro es el principal problema en la economía del país, ya que representa el 24,4%, aunque es un 1,2% menor al año 2013.

FACTORES SOCIALES

Para 2015, los créditos destinados a servicios sociales y promoción social ascienden a 1.943,88 millones de euros, lo que supone un incremento del 5,1% sobre 2014.

El gasto presupuestado para la política de pensiones en 2015 se coloca en un 3,3% más que el año pasado, mientras que las prestaciones por desempleo caerán un 15% con respecto al presupuesto inicial de 2014.

La población cuenta con un salario mínimo de 21,51€/día o 645,30€/mes, y un PIB per cápita en torno a 22.300€ anuales.

En España, la esperanza de vida al nacer es de 82,84 años.

Por otra parte, en el campo de la educación secundaria, el porcentaje de las personas comprendidas entre 25 y 64 años que han obtenido un título equivalente a este es del 54%.

FACTORES TECNOLÓGICOS

Diversos estudios señalan que cada vez más son los españoles que cuentan con internet en sus hogares. Se abre todo un mundo de posibilidades donde el número de tiendas de online es muy alto. A la hora de hablar de las oportunidades que ofrece la

venta por Internet las más relevantes son: el ahorro de costes, eliminación de los límites de horarios, comodidad para el comprador y seguridad en el pago.

Sin embargo, la venta online también tiene ciertos problemas que se pueden solventar: no se puede probar artículos como por ejemplo la ropa, hay que cumplir plazos de entrega, se necesita conexión a la red, el medio de pago por Internet aún genera desconfianza en los consumidores y no hay trato personalizado.

Según el estudio de EAE Business School, Madrid, Cataluña, País Vasco, Andalucía y Comunidad Valenciana son las que más invirtieron en I+D+i, con 3.400, 2.900, 1.400, 1.400 y 1.000 millones de euros respectivamente. La suma de estas cinco inversiones supone el 77,2% del gasto total en actividades innovadoras en España.

FACTORES ECOLÓGICOS

España forma parte de los diez países cuyas políticas tienen un mayor desempeño ambiental, concretamente ocupa el puesto séptimo, según el EPI (Environmental Performance Index) 2014.

Presenta poca contaminación de las aguas (el 75% de las personas dicen estar satisfechas con la calidad del agua), así como una calidad del aire bastante buena en comparación a otros países desarrollados.

A su vez, es el segundo país de la Unión Europea con mayor superficie forestal (tan solo detrás de Suecia), con 27,7 millones de hectáreas. Del total de la superficie forestal, el 40% (que supone más de 11 millones de hectáreas) se encuentra en zonas protegidas.

FACTORES LEGALES

España cuenta con un marco fiscal caracterizado por un IVA del 21% y una imposición sobre los beneficios empresariales del 30% para las grandes empresas y un 25% para las pequeñas y medianas.

A partir de enero de 2015 los asalariados soportarán una menor carga fiscal en sus nóminas al aplicarse una rebaja en el IRPF para los dos próximos años. De entrada, los

trabajadores notarán entre 20-40 euros más al mes para sueldos medios y medios altos y se elevará hasta los 60-80 euros para las retribuciones más altas (esto podría conllevar un ligero aumento de la actividad económica).

Análisis PESTEL de España	Factores	Muy Negativo (-)	Negativo (-)	Más o menos	Positivo (+)	Excelente (++)
Político	Estabilidad del gobierno			x		
	Corrupción			x		
	Participación en votos					x
Económico	Deuda pública	x				
	Déficit público		x			
	Desempleo	x				
Social	Educación				x	
	Sanidad				x	
	Subvenciones y ayudas			x		
Tecnológico	Acceso a internet					x
	Inversión I+D			x		
	Comercio electrónico				x	
Ecológico	Superficie forestal					x
	Contaminación del agua					x
	Contaminación del aire					x
Legal	IVA			x		
	IRPF			x		
	Impuesto sobre sociedades					x

Comentar que este análisis que hemos presentado es parte de un proyecto realizado por alumnos de la Universidad de Granada.

9.4. PLANES DE EMPRESA

A continuación ofrecemos toda una serie de enlaces con ejemplos de planes de empresa:

Plan estratégico de una empresa

familiar: <http://riubu.ubu.es/bitstream/10259/3789/1/Morquillas-Velasco-Vicente.pdf>

Estudio del Caso de una cooperativa

valenciana: <http://www.cegea.upv.es/files/2014/07/El-control-de-gestión-en-los-nuevos-modelos-empresariales-el-CMI-como-instrumento-de-mejora-de-la-eficiencia-y-la-competitividad.pdf>

Estudio del Caso de una de una empresa chilena productora de calzado: http://dvl.ccn.ufsc.br/congresso_internacional/anais/6CCF/3_17.pdf

ANEXOS: Estrategia de Internacionalización de la Economía Española: 2017 – 2027: http://www.mineco.gob.es/stfls/mineco/comercio/pdf/170913_Estrategia_Internacionalizacion_2017.pdf

Pautas para generar un modelo de negocio: <http://cepymeemprende.es/sites/default/files/manuales/ModeloNegocio.pdf>

9.5. INTEGRACIÓN VERTICAL Y HORIZONTAL

En el siguiente enlace se ofrecen toda una serie de ejemplos sobre la integración vertical y horizontal.

Artículo: Ejemplos de integración vertical e integración horizontal.

Autor: Juan José Isaza

Enlace: <https://bienpensado.com/ejemplos-integracion-vertical-e-integracion-horizontal/>