

Universidad Internacional de La Rioja
Facultad de Empresa y Comunicación

Máster Universitario en Control de Gestión/ *Controlling*
Cuadro de Mando Integral en Compañía
Cervecera de Canarias



Trabajo fin de estudio presentado por:	Rubén Hernández Sánchez
Tipo de trabajo: Cuadro de mando integral en Compañía Cervecera de Canarias	Abierto
Individual	
Director/a: Francisca Beltrán Montero	
Fecha: 26/08/2021	

Resumen

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión estratégica. Dicho instrumento nos permite sintetizar el contenido de la visión y estrategia de la organización. Una vez sintetizado ese contenido, permite la elaboración de objetivos concretos e indicadores de control. A su vez, dicha herramienta facilita el control y análisis sobre la evolución de los procesos y operaciones, además, permite alinear los objetivos estratégicos con las diferentes perspectivas (Financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento).

Este proyecto se basa en la adaptación del cuadro de mando integral de la organización empresarial Compañía cervecera de Canarias (en adelante CCC) a las condiciones actuales del mercado. Principalmente ocasionadas por la aparición de la crisis sanitaria COVID-19 y la crisis económica derivada de esta.

Abstract

The balanced scorecard is a strategic management tool. This instrument allows us to synthesize the content of the vision and strategy of the organization. Once this content has been synthesized, it allows the development of specific objectives and control indicators. In turn, this tool facilitates the control and analysis of the evolution of processes and operations, in addition, it allows to align the strategic objectives with the different perspectives (Financial, clients, internal processes, learning and growth).

This project is based on adapting the balanced scorecard of the Canarias Brewery Company (hereinafter CCC) to current market conditions. Mainly caused by the appearance of the COVID-19 health crisis and the economic crisis derived from it.

Palabras clave: Strategic analysis, Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, value added.

Índice de contenidos

1. introducción y proyecto	6
2. Descripción y análisis de la situación general	7
3. descripción del mercado y análisis sectorial	10
4. descripción de la empresa	20
5. Análisis Estratégico y formulación estratégica	27
6. Cuadro de Mando Integral	42
7. Conclusiones.....	49
8. Recomendaciones	50
Referencias bibliográficas.....	51
Anexo A. Ranking sectorial	53
Anexo B. Datos del sector.....	53
Anexo C. Panel de control CMI.....	55
Anexo D. INDICADORES DE CONTROL	56
Anexo E. Análisis de las unidades de negocio	68
Anexo F. Cuestionarios para la valoración de aspectos internos y externos	72

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1: Proyecciones económicas de España del año 2020 al 2023	7
Ilustración 2 Evolución del PIB en la economía española	8
Ilustración 3 Porcentaje de ERTE en el sector servicios	8
Ilustración 4 Evolución ERTE 2020.....	9
Ilustración 5 Estimaciones de crecimiento para 2021.....	9
Ilustración 6 Porcentaje de producción industria cervecera	11

Ilustración 7 Empleo generado por el sector de la cerveza	13
Ilustración 8 Contribución al empleo por países	13
Ilustración 9 Recaudación por impuestos a la cerveza	14
Ilustración 10 Evolución de la producción en España	15
Ilustración 11 Ventas trimestrales (2018-2019).....	16
Ilustración 12 Producción de cerveza en el mundo	16
Ilustración 13 Evolución de las exportaciones de cerveza en España.....	17
Ilustración 14 Principales destinos de las exportaciones españolas de cerveza.....	18
Ilustración 16 Canales de venta de la cerveza.....	19
Ilustración 15 Evolución de la producción de cerveza efecto COVID.....	19
Ilustración 17 Composición del capital social.....	21
Ilustración 18 Composición del consejo	22
Ilustración 19 Organigrama de la sociedad	22
Ilustración 20 Competidores sector cervecero	23
Ilustración 21 Evolución del consumo de cerveza por canal.....	24
Ilustración 22 Ventas de cerveza por canal	25
Ilustración 23 Consumo de cervezas por envases.....	25
Ilustración 24 Penetración y productos	26
Ilustración 25 Productos distintos de la cerveza	27
Ilustración 26 Implantación de una estrategia.....	27
Ilustración 27 PESTEL caso práctico.....	33
Ilustración 28 Ilustración 5 Fuerzas de Porter	33
Ilustración 29 Definición 5 fuerzas de Porter	34
Ilustración 30 Gráfico de recursos.....	35
Ilustración 31 Matriz de cartera	39

Ilustración 32 Matriz de cartera caso práctico	40
Ilustración 33 Fortalezas y debilidades del CMI	43
Ilustración 34 Perspectivas del CMI	44
Ilustración 35 Mapa estratégico CMI	46
Ilustración 36 Tipos de Indicadores.....	47

Índice de Tablas

Tabla 1 Gamas de productos	26
Tabla 2 Misión	28
Tabla 3 Visión.....	29
Tabla 4 Valores	29
Tabla 5 Característica objetivos (SMART).....	30
Tabla 6 Objetivos aplicación caso práctico.....	30
Tabla 7 Dimensiones PESTEL	32
Tabla 10 DAFO caso práctico	37
Tabla 11 Estrategias CAME	37
Tabla 12 CAME caso práctico	38
Tabla 13 Atractivo sectorial y fuerza competitiva por gama.....	39
Tabla 14 Estrategias sobre unidades de negocio	40
Tabla 15 Definición de las perspectivas del CMI	44
Tabla 16 Perspectivas CMI caso práctico	45
Tabla 17 Indicadores CMI caso práctico	47
Tabla 18 Incentivos por objetivos.....	48

1. INTRODUCCIÓN Y PROYECTO

Las condiciones de la economía y los mercados actuales (altamente globalizados), se han visto acentuadas desde la aparición de la crisis sanitaria COVID-19 y la crisis económica derivada de esta. Dicho hecho ha afectado a la economía global, y ha originado un incremento de la rivalidad competitiva de todos los sectores. Estos sectores se caracterizan por ser mercados internacionales, con fuerte competencia y alto grado de incertidumbre, con productos cada vez más diversos y con ciclos de vida más cortos, consumidores con mayor información y más exigentes y selectivos a la hora de escoger un producto. Todo ellos además potenciado por el desarrollo del Big Data, la inteligencia de negocio y lo que se entiende por las nuevas tecnologías de la información.

En este marco, se hace fundamental, implementar herramientas de control de gestión que permitan desarrollar una ventaja competitiva sólida en la organización. El objetivo de dicho proyecto, consiste en adaptar el cuadro de mando integral existente en CCC a las nuevas condiciones del mercado.

Mediante la implementación y desarrollo del Balanced Scorecard o cuadro de mando integral, la empresa podrá medir aquellas actividades que generan valor en la compañía e involucrar a todos los departamentos en su desarrollo, podrá avanzar en una visión global de la entidad empresarial (no solo en aspectos financieros), podrá tener una visión estratégica hacia el largo plazo y estimar sus indicadores claves de éxito.

Para su correcto desarrollo se efectuará la siguiente metodología:

- Análisis detallado de la economía española, del sector de actividad, de la empresa, de sus productos y situacional (tanto a nivel interno como externo).
- Establecer la estrategia y los objetivos.
- Desgranar la estrategia dentro de las diferentes perspectivas del CMI.
- Definir la medición de citadas perspectivas y los indicadores claves de éxito.

2. Descripción y análisis de la situación general

2.1. Análisis y proyección de la economía española

Hablar de la situación económica de España, es hablar de un conjunto de valores macroeconómicos que nos permiten realizar una radiografía de dicha economía. Estos valores son los siguientes:

Ilustración 1: Proyecciones económicas de España del año 2020 al 2023

Tasas de variación anual sobre el volumen y el porcentaje del PIB	Proyecciones de diciembre de 2020												
	2019	Escenario suave				Escenario central				Escenario severo			
		2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023	2020	2021	2022	2023
PIB	2,0	-10,7	8,6	4,8	1,9	-11,1	6,8	4,2	1,7	-11,6	4,2	3,9	1,5
Consumo privado	0,9	-12,3	10,3	5,2	1,6	-12,9	7,2	4,5	1,5	-13,7	3,8	4,5	1,5
Consumo público	2,3	4,6	0,6	-0,7	1,4	4,7	0,9	-1,0	1,4	4,8	1,4	-1,6	1,4
Formación bruta de capital fijo	2,7	-14,8	10,4	8,3	2,1	-14,9	10,2	7,9	1,8	-14,9	8,5	7,4	1,7
Exportación de bienes y servicios	2,3	-22,0	11,9	8,2	5,6	-22,1	10,9	7,8	5,3	-22,5	8,0	7,3	4,5
Importación de bienes y servicios	0,7	-19,5	10,6	7,7	5,1	-19,7	9,8	7,4	4,8	-19,9	8,2	7,1	4,6
Demanda nacional (contribución al crecimiento)	1,4	-9,2	8,0	4,5	1,6	-9,6	6,3	3,9	1,4	-10,1	4,1	3,7	1,4
Demanda exterior neta (contribución al crecimiento)	0,6	-1,5	0,6	0,3	0,3	-1,5	0,5	0,3	0,3	-1,5	0,1	0,2	0,1
IAPC	0,8	-0,3	0,7	1,3	1,4	-0,3	0,6	1,2	1,3	-0,3	0,5	0,9	1,1
IAPC, sin energía ni alimentos	1,1	0,5	0,6	1,1	1,3	0,5	0,5	0,9	1,1	0,5	0,2	0,6	0,8
Empleo (personas)	2,2	-4,4	-0,8	5,0	2,5	-4,5	-0,9	4,1	2,2	-5,0	-3,9	3,5	1,2
Empleo (horas)	1,5	-10,4	8,6	4,7	2,2	-10,6	7,4	3,9	1,7	-11,4	5,0	3,3	0,9
Tasa de paro (% de la población activa). Media anual	14,1	15,7	17,1	14,0	12,4	15,8	18,3	15,6	14,3	16,2	20,5	18,1	17,6
Capacidad (+) / necesidad (-) de financiación de la nación (% del PIB)	2,5	1,7	2,9	2,9	3,0	1,7	2,8	2,8	2,9	1,7	2,5	2,3	2,1
Capacidad (+) / necesidad (-) de financiación de las AAPP (% del PIB)	-2,9	-10,3	-6,7	-4,0	-3,2	-10,5	-7,7	-5,2	-4,5	-10,9	-9,6	-7,1	-6,7
Deuda de las AAPP (% del PIB)	95,5	116,1	113,7	111,7	111,5	116,7	117,1	116,8	118,0	117,8	122,8	124,9	128,7

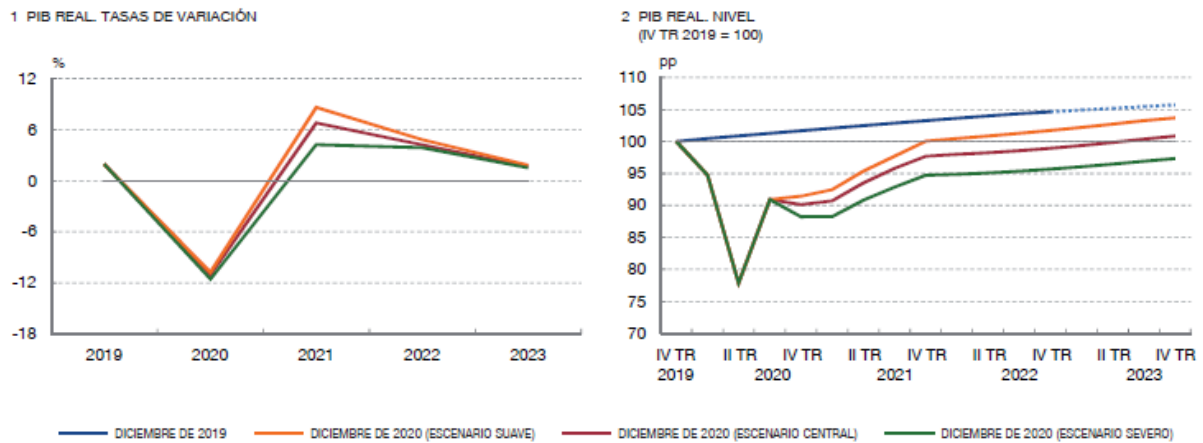
Fuente: Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2020-2023) BME

Como se observa en la proyección del BME, el PIB de 2020 reflejará una caída histórica del 11,1% (escenario central), incrementándose un 6,8% en 2021 y un 4,2 % para el 2022. Este decrecimiento del PIB se justifica principalmente por el consumo privado. El cual, si se analiza en profundidad refleja comportamientos similares. Por ello podemos concluir que la caída del PIB se debe al cierre regulatorio de la actividad comercial que ha minorado el consumo privado.

Otro elemento a analizar es la tasa de paro. Según dicho informe se situará en un 15,8 en 2020, un 18,3 en 2021 y un 15,6 en 2022. Como podemos ver, el incremento del PIB del ejercicio 2021 no se traduce en una reducción de paro, esto se debe a que dicha mayor actividad será efectuada por los trabajadores rescatados del ERTE. Observando los diferentes

escenarios, la economía no recuperara los niveles de 2019 hasta principios de 2022 (optimista) o finales de 2022 (moderado). Esto lo observamos en las siguientes gráficas de evolución:

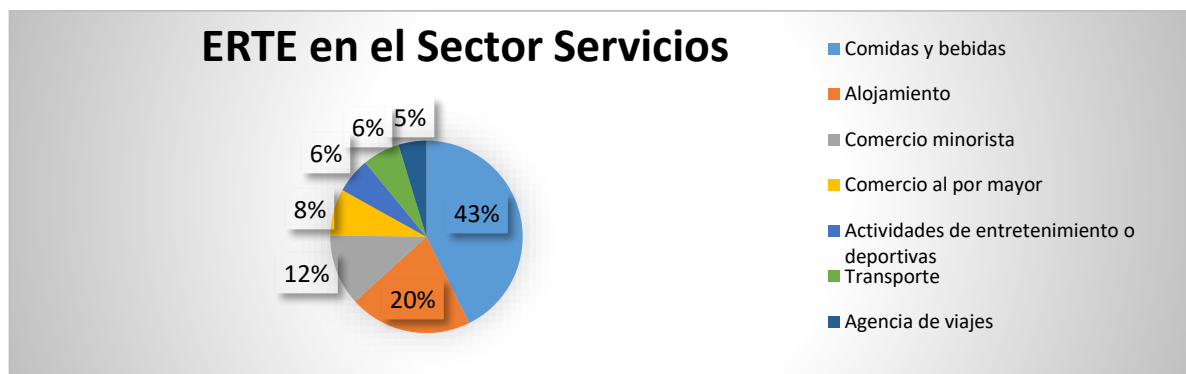
Ilustración 2 Evolución del PIB en la economía española



Fuente: Evolución del PIB en los diferentes escenarios- Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2020-2023)

El mercado laboral ha sido uno de los indicadores más afectados por la actual crisis, aunque es necesario destacar el efecto mitigador que los ERTE han supuesto para esta situación. Si se analiza detalladamente el sector servicios, podemos observar que es el principal afectado por la actual crisis. Es por ello, que dicho sector mantiene el mayor número de personal en ERTE, aglutinando a más del 70% del total. Dentro del propio sector, la aplicación de los ERTE se distribuye de la siguiente forma:

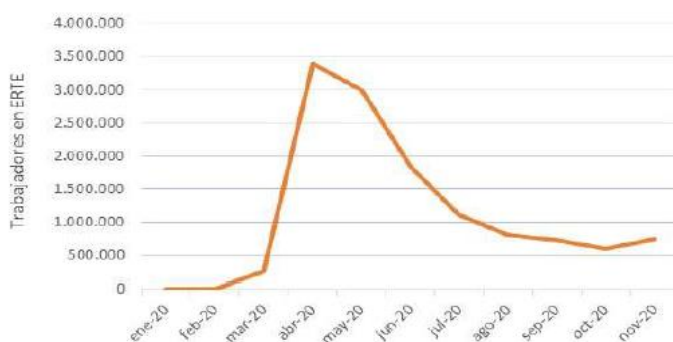
Ilustración 3 Porcentaje de ERTE en el sector servicios



Fuente: Elaboración propia- informe de estrategia de inversión 2021 Bankinter

La evolución de los ERTE ha descrito una gráfica diametralmente contraria al efecto del PIB en la economía española, teniendo su máximo pico en abril de 2020, alcanzando un tope de casi 3.500.000 de trabajadores, y pasando a la situación actual, que oscila entre los 500.000 y 800.000, tal y como se puede observar en la siguiente gráfica:

Ilustración 4 Evolución ERTE 2020



Fuente: Evolución de los ERTE 2020- informe de estrategia de inversión 2021 Bankinter

La reducción del PIB indicada, unido al incremento en el gasto público ocasionado por los ERTE, ha conllevado inexorablemente a un incremento del déficit y la deuda pública. Para solventar este problema, la Unión Europea ha desarrollado el fondo de recuperación europeo (NGEU), dotando un total de 750.000M€. De esta cantidad la economía española podría recibir en torno a 140.000M€ (2021-2026), siendo entregados 72.700M€ mediante ayudas directas y el resto mediante préstamos.

2.2. ANÁLISIS SOBRE LAS DESVIACIONES EN LA PROYECCIÓN COMO CONSECUENCIA DE LA CRISIS DEL COVID

Lo destacable es que los datos obtenidos en 2020 son los datos suelo de la situación económica española. Es decir, que a partir de 2021 y en adelante la economía española cambia de una tendencia de decrecimiento a una de crecimiento. No es de extrañar que los efectos imprevistos de la situación económica ocasionada por la crisis sanitaria hayan arrojado grandes desviaciones entre las previsiones de crecimiento para el ejercicio 2020-2023 efectuadas con anterioridad a esta y los datos reales obtenidos. Esto lo podemos observar en la siguiente imagen:

Ilustración 5 Estimaciones de crecimiento para 2021

	2013r 2014r 2015r 2016r 2017r 2018r 2019p							2020e		2021e		2022e	
	Anterior*	Actual	Anterior*	Actual	Anterior*	Actual	Anterior*	Actual	Anterior*	Actual	Anterior*	Actual	
UEM	-0,4%	+0,9%	+1,5%	+1,7%	+2,5%	+1,8%	+1,2%	-7,2%	-7,3%	+5,0%	+4,5%	+2,5%	+3,2%
España	-1,2%	+1,4%	+3,2%	+3,2%	+3,1%	+2,6%	+2,0%	-13,1%	-11,3%	+7,0%	+6,5%	+1,5%	+5,2%
Portugal	+1,9%	+0,6%	+1,5%	+1,4%	+2,7%	+2,1%	+2,2%	-8,1%	-8,1%	+5,7%	+5,5%	+3,0%	+3,6%
EE.UU.	+2,2%	+2,4%	+2,4%	+1,6%	+2,3%	+2,9%	+2,3%	-3,9%	-3,6%	+4,0%	+3,9%	+3,0%	+3,2%

Fuente: Estimaciones de crecimiento actuales y anteriores- informe de estrategia de inversión 2021 Bankinter

Analizando a su vez la encuesta efectuada por el banco de España¹ a las empresas españolas, se establece que los principales aspectos que condicionan la actividad son: la incertidumbre por la pandemia, la incertidumbre político-económica y la evolución de la demanda.

3. DESCRIPCIÓN DEL MERCADO Y ANÁLISIS SECTORIAL

3.1. Descripción del mercado

El mercado actual, como se ha indicado, presenta reducciones en el volumen de facturación y del empleo. Si observamos la proyección macroeconómica de la economía española realizada por el BME, se observa que estos efectos se acentúan según el sector de actividad, siendo el sector más afectado la hostelería, seguido por el transporte, el ocio, el entrenamiento y otros.

El principal nicho de mercado del sector cervecero se encuentra en los principales sectores afectados por la crisis del Covid-19, como es la hostelería, el ocio y el entretenimiento. Concretamos así, que la crisis del Covid-19 ha afectado de forma fuerte al sector donde CCC tiene su principal actividad comercial. Es por ello que debemos saber si la compañía es lo suficientemente sólida como para sobrevivir a dicha situación. Para ello se puede usar el índice de resiliencia, que compara el impacto del sector con la situación de la empresa.

Impacto del COVID en el Sector	Moderado					
	Significativo					
	Fuerte				x	
		Mínimo	Reducido	Medio	Medio-alto	Elevado

Índice de Resiliencia

Fuente: Índice de Resiliencia informa

Analizando detenidamente este índice, podemos concretar, que la situación de la compañía es bastante buena y existe una probabilidad media alta de que la empresa soporte la actual crisis económica.

3.1.1. Características del mercado

3.1.1.1. Estructura

El mercado de la cerveza está compuesto por 117 empresas (**ver anexo A. Ranking empresas**). Estas empresas las podemos dividir principalmente en 2 grupos, las empresas industriales y las empresas artesanas. Ambas pese a dedicarse al mismo sector presentan grandes

d

¹Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2020-2023) BME

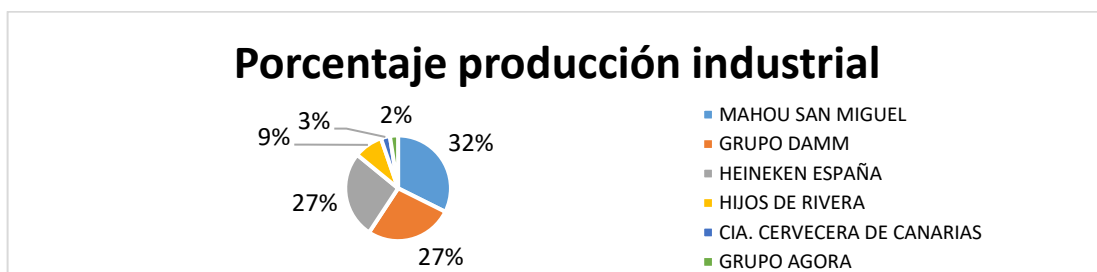
- **Empresas industriales:** Son las empresas que dominan el sector, están presentes en todas las regiones del territorio nacional, y muchas de ellas tienen proyección internacional. Son empresas con una gran capacidad de producción, aprovechan economías de escalas y tienen potentes canales de distribución.
- **Empresas artesanas:** Son empresas de menor tamaño, en su mayoría microempresas o Pymes. Su producto es de cercanía, distribuyendo en su entorno local. Presentan una menor capacidad productiva y utilizan la especialización y segmentación como principal estrategia de mercado. Es por ello, que dichas compañías ofrecen cervezas con características específicas, diferenciales y en muchos casos únicas. Estas sociedades están en su mayoría incluidas en AECAI, que es la asociación española de cerveceros artesanos independientes.

3.1.1.2. Producción

El mercado cervecero español ha producido en el año 2019 un total de 39,52 millones de hectolitro de cerveza, lo que ha supuesto un incremento de un 3,5 % sobre el año anterior. Esta producción nacional se encuentra desarrollada principalmente por las empresas industriales del mercado. Dichas empresas por sí solas han producido el 99,57 % del total, unos 39,35 millones de hectolitros, dejando solo el 0,43% en manos del resto del mercado.

Dentro de las empresas industriales, el mercado se encuentra dividido por 6 grandes grupos empresariales. Estos grupos son Mahou San Miguel, Grupo Damm, Heineken España, Hijos de Rivera, Cía. Cervecería de Canarias y Grupo Ágora. Dentro de la producción total realizada por estas empresas (39,35 millones de hl), podemos indicar que cada grupo ha producido la siguiente cantidad porcentual:

Ilustración 6 Porcentaje de producción industria cervecera



Fuente: Elaboración propia- Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019

Como observamos, los 3 principales grupos industriales son Mahou San Miguel, Grupo Damm y Heineken España. Dichos grupos empresariales sumados alcanzan el 86% de la producción total del mercado (**Ver anexo B-Producción de cerveza en España 2019**).

Esta producción de hectolitros de cerveza se encuentra repartida por todo el territorio nacional, con una tendencia creciente en la apertura de centros de elaboración. Alcanzado los 519 centros en 2019, de los cuales la mayoría se encuentran en Cataluña 107, seguido de Andalucía 78 y Castilla y León con 50. Como es lógico, la mayoría de los grupos industriales poseen más de un centro de producción en el territorio español (todos a excepción de hijos de rivera), pero es el conjunto de los cerveceros artesanales (recogidos en la AECAI) los que presentan más centros productivos, principalmente debido a sus condiciones especiales, pues son, como se ha indicado, microempresas de producción y venta local, independientes entre sí. Como se observa en el **Anexo B-Mapa de centros productivos por provincias**.

3.1.1.3. Geografía

El mercado nacional cervecero se encuentra dividido en 7 zonas, las cuales abarcan el total de las regiones que componen España. Como se observa en el **Anexo B- Mercado distribuido por zonas (España 2019)**, la zona que más hectolitros de cerveza consume es la Zona 3 (8,86 millones de hl – 23,4% del total), seguido de la otra zona 4 (8,27 millones de hl – 21,9 % del total). Con estos datos podemos asegurar que la suma de ambas zonas aglutina casi la mitad del sector (45,3%). Si a su vez se añade la zona 1 (7,89 millones de hl – 20,8% del total) el cómputo global ascendería al 66,10 % del mercado, con lo que podemos determinar que, si se controlan estas tres zonas en su conjunto, se dominaría el mercado sin necesidad de estar presente en el resto.

3.1.2. Grado de consolidación del mercado

El mercado de la cerveza ha ido consolidando su presencia en el territorio español, alcanzando puestos que lo posicionan como uno de los principales referentes agroalimentarios nacionales. Se estima que el valor de compra en el mercado de dicho sector alcanza los 17.800 millones de euros, o lo que es lo mismo un 1,5 % del PIB de España, siendo su valor añadido de más de 7.700 millones de euros.

Estos valores macroeconómicos los podemos aglutinar en las dos principales contribuciones que dicho sector efectúa a la economía española, uno en base al empleo y el otro en base a las aportaciones fiscales.

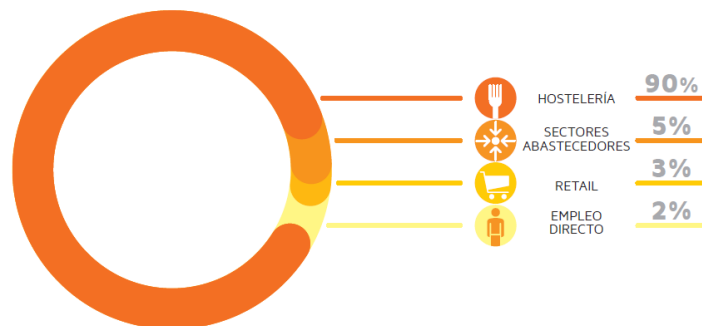
3.1.2.1. Contribución al empleo

Se estima que el sector cervecero aporta 9.000,00 empleos directos y que contribuye indirectamente a la creación de 399.000 puestos.

Como se observa en la siguiente imagen, este empleo generado por el sector cervecero se centra principalmente en la hostelería, seguido del sector de abastecimiento, aunque en menor medida.

Ilustración 7 Empleo generado por el sector de la cerveza

EMPLEO GENERADO POR EL SECTOR DE LA CERVEZA



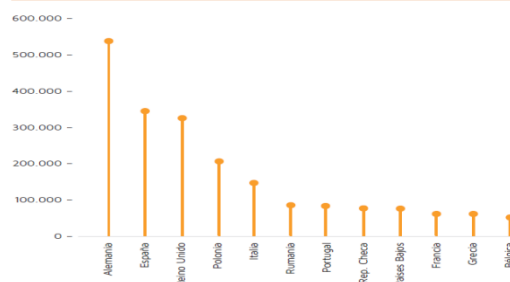
Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018 (cerveceros de España)

Es necesario destacar que, por las características propias del sector, este mantiene unos altos ratios de gastos en empleados. Esto no impide que presente las mejores tasas de valor añadido y productividad de la industria de la alimentación y bebidas.

Con todo ello, el sector español es el segundo que más contribuye a su economía, en referencia a la aportación de empleo, solo siendo superada en Europa por Alemania, ver imagen:

Ilustración 8 Contribución al empleo por países

CONTRIBUCIÓN AL EMPLEO POR PAÍSES



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018 (cerveceros de España)

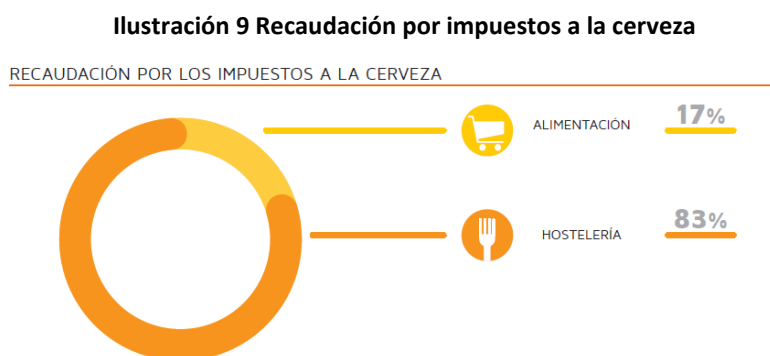
3.1.2.2. Aportación fiscal

El sector de la cerveza aporta al conjunto de la economía española 3.600 millones de euros. Estas contribuciones se encuentran distribuidas de la siguiente manera:

- Aportación por IRPF (86% de total) a través de las cotizaciones a la seguridad social, aportaciones por impuesto de sociedades (36%) y aportaciones por IVA (50% de total).

La aportación del IVA que efectúa el sector cervecero a la economía española, lo convierte en el tercer país dentro de la UE que más contribuye a la economía global, siendo solo superado por Alemania e Inglaterra.

Es necesario destacar que dicho sector tiene un impuesto propio. Este impuesto es denominado impuesto especial de la cerveza. En 2019 dicho impuesto alcanzó una recaudación de 357 millones de euros, estando distribuido de la siguiente manera:



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018 (cerveceros de España)

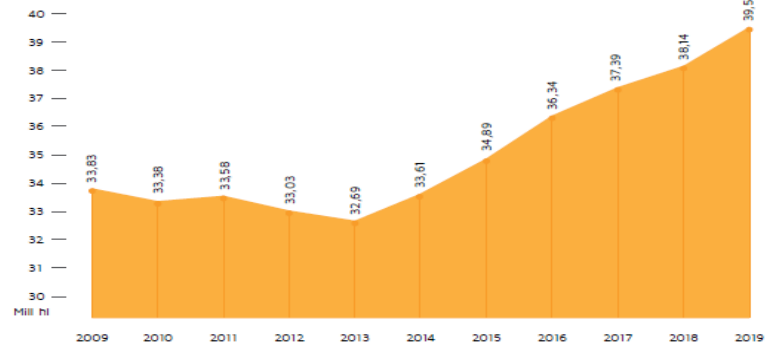
3.2. Evolución y tendencias dentro del mercado

3.2.1. Crecimiento del mercado

El mercado de la cerveza presenta unos datos de crecimiento importantes, tanto a nivel de producción como a nivel de consumo. El sector cervecero español ha pasado de producir 33,83 millones de hl a 39,51 millones de hl en tan solo 10 años, esto supone un crecimiento de 5,68 millones de hectolitro 14,35 % de incremento.

Ilustración 10 Evolución de la producción en España

EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN ESPAÑA EN LOS ÚLTIMOS 10 AÑOS (millones de hectolitros)



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018 (cerveceros de España)

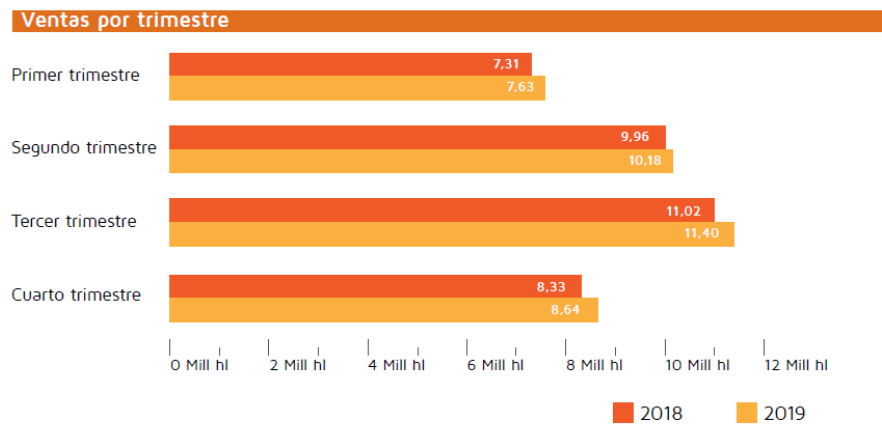
Destacar que no es hasta 2013 cuando se cambia la tendencia decreciente a una creciente. Tras dicho año se comienza a fraguar un desarrollo creciente que llega hasta la actualidad, y que supone un incremento del 17,26 % si se contempla el periodo 2013-2019.

3.2.2. Tendencia del mercado

Como se ha indicado en los apartados anteriores, el sector cervecero español ha ido manteniendo una tendencia alcista, tanto en la producción como en el consumo de cerveza. Una vez establecido el crecimiento del sector y su evolución, se hace necesario observar cómo se comporta el mismo durante el ejercicio y si existe una cierta tendencia estacional.

Analizando los datos obtenidos podemos concluir que existe una clara tendencia estacional. Si bien el consumo de cerveza se sigue desarrollando durante todo el año, los meses correspondientes al primer y último trimestre arrojan datos de consumo inferiores (justificado principalmente por ser meses de menor desarrollo turístico). Por su parte, los meses de mayor desarrollo del turismo coinciden con los meses de mayor consumo de cerveza (siendo el trimestre estrella el tercero). A su vez, efectuando una comparativa entre el año 2018 y el año 2019, observamos que en todos los trimestres se ha incrementado el consumo de cerveza, dato que coincide con lo indicado en la tendencia del mercado y su crecimiento:

Ilustración 11 Ventas trimestrales (2018-2019)

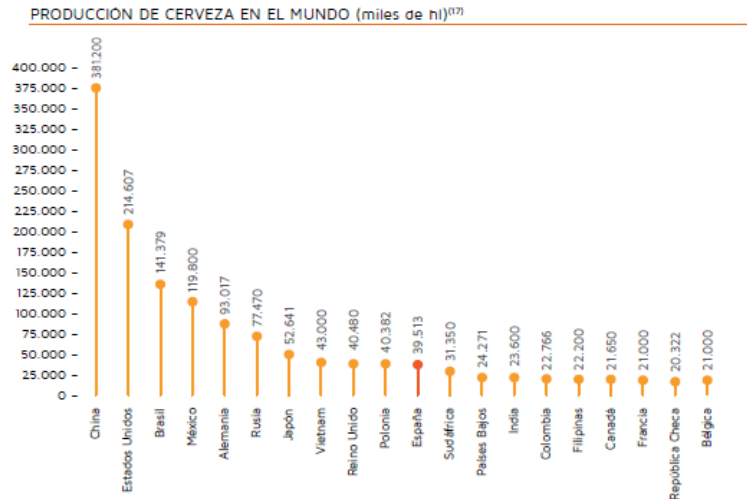


Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019 (cerveceros de España)

3.2.3. Evolución del mercado

El sector cervecero español se encuentra en el cuarto puesto a nivel europeo de producción de cerveza con 39.513 millones de de hl, solo siendo superado por Alemania (93.017 millones de hl), Reino unido (40.480 millones de hl) y Polonia (40.382 millones de hl). Si analizamos el mismo sector a nivel mundial podemos destacar lo siguiente:

Ilustración 12 Producción de cerveza en el mundo



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019 (cerveceros de España)

El mercado cervecero español se sitúa en el puesto 11 de países productores de cerveza. Si observamos los 5 primeros puestos, solo encontramos un país europeo, que es Alemania, siendo el primer país productor China (381.200 millones de hl), seguido de Estado Unidos (214.607 millones de hl) y Brasil (141.379 millones de hl).

3.2.4. Mercado internacional

Al analizar la evolución del mercado nacional en términos internacionales, debemos indicar los aspectos propios de la balanza comercial, es decir, contemplar los efectos de las importaciones y de las exportaciones.

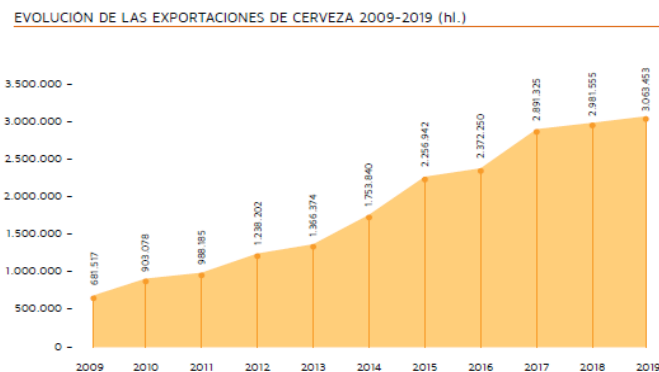
3.2.4.1. Importaciones

El sector cervecero importó en 2019 unos 4,85 millones de hectolitros de cerveza, hecho que supuso un incremento del 1 %. Los principales países emisores de cerveza hacia el mercado español son Francia, Bélgica, países bajos y Portugal.

3.2.4.2. Exportaciones

Las exportaciones, por su parte, han supuesto en 2019 un total de 3,06 millones de hectolitros, lo que supone un incremento del 3% respecto al año anterior. Esto ha supuesto que dicho valor se haya visto incrementado en un 350 % desde el año 2009, cuando tan solo se exportaban 681 mil hectolitros.

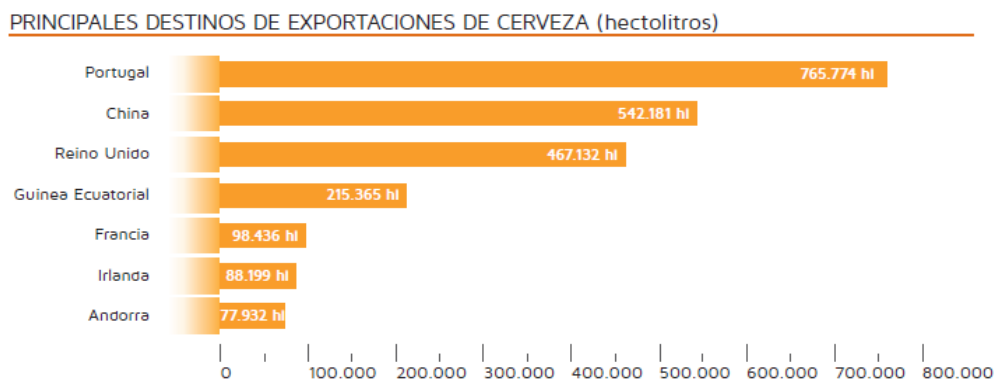
Ilustración 13 Evolución de las exportaciones de cerveza en España



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019 (cerveceros de España)

Este cambio de tendencia viene originado por la expansión internacional de los principales grupos industriales cerveceros. Los principales países de destino de la cerveza española son Portugal, China, Reino Unido y Guinea Ecuatorial.

Ilustración 14 Principales destinos de las exportaciones españolas de cerveza



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018 (cerveceros de España)

3.2.5. Efectos sobre el mercado (Crisis COVID-19)

Desde la aparición de la emergencia sanitaria a consecuencia de la COVID-19 y la posterior crisis económica, hay que destacar que, pese a que sus efectos han tenido incidencia en el conjunto de la economía española, existen algunos sectores que se han visto más afectados.

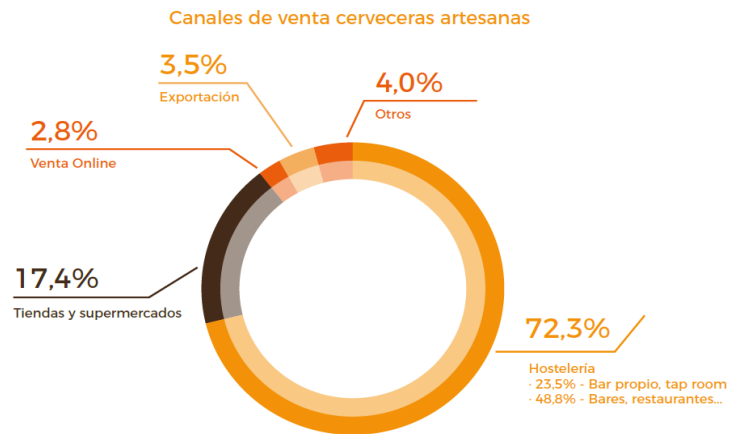
Como ya se ha venido diciendo, el sector que aglutinan el mayor golpe a su economía es el sector servicios. Dentro de este sector el sector del turismo, la hostelería y la restauración, son de los más afectados (principalmente debido a los ceses forzados en la actividad). Siendo estos uno de los principales clientes del sector cervecero.

A su vez, dicha crisis ha afectado de forma distinta dentro del propio sector cervecero español, teniendo una mayor repercusión en las empresas artesanas que en las industriales. Esto se justifica principalmente por dos motivos: las condiciones económico-financieras y la diferente composición de la cartera de clientes de ambas empresas.

3.2.5.1. Composición de la cartera de clientes

Las empresas artesanas tienen un 72,3 % de su demanda situada en el sector de la hostelería y restauración, frente a las empresas industriales que solo tienen el 50% en dicho sector. A su vez, uno de los pocos sectores de demanda que se han mantenido en este mercado son los canales de alimentación, en los que las empresas artesanas solo tienen destinado el 17,4 %. Un dato positivo es el incremento de la venta online la cual alcanza un 2,8 % lo que supone un incremento de un 620%.

Ilustración 15 Canales de venta de la cerveza

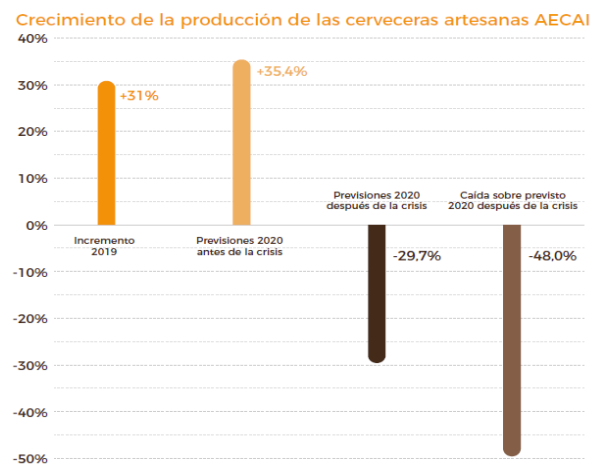


Fuente: Informe de situación de las cervezas artesanas ante el covid-19- AECAI

3.2.5.2. Condiciones económico financieras

Las empresas artesanas presentan un alto grado de endeudamiento y sus canales de distribución están muy limitados. En este sector las previsiones para el 2020 estaban situados en el 35,4 % de crecimiento antes de la crisis sanitaria, y sus previsiones han quedado en el 29,7 % de decrecimiento. Reflejando así, sin ninguna duda, el golpe rotundo que ha originado dicha crisis a este tipo de empresas.

Ilustración 16 Evolución de la producción de cerveza efecto COVID



Fuente: Informe de situación de las cervezas artesanas ante la COVID-19- AECAI

Si hacemos alusión a la encuesta de mercado efectuada por la AECAI recogida en su informe de situación de las cervezas artesanas ante la COVID-19, se puede obtener las siguientes conclusiones: El 35% del total de empresas están bastante afectadas por la crisis actual, el 50% muy afectadas, el 5% deberán cerrar sus establecimientos y solo el 10% indican que no se han visto afectados.

4. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Indicar que los elementos reflejados en el presente documento referentes a procesos, costes, productos y estrategias, entre otros, no han sido extraídos de información interna de la sociedad analizada. Por su parte, se han basado en estudios y análisis medios del mercado, siendo adaptados al tamaño de la compañía.

4.1. INFORMACIÓN EMPRESARIAL

4.1.1. Historia corporativa

CCC comienza su andadura en 1924 con la inauguración de la fábrica tropical. Dicha fábrica contaba con tan solo 5 operarios y se desarrolló como fábrica accesoria a una fábrica de chocolate. En 1939 se funda en Tenerife Compañía Cervecería de Canarias (CERCASA) y se funda en Gran Canaria la Sociedad Industrial Canaria (SICAL) que adquiere Tropical. No es hasta 1994 cuando ambas sociedades se fusionan pasando a denominarse compañía cervecera de canarias SL (CCC). Ya en 2016 dicha sociedad es adquirida en parte por AB Inbev y se introduce en uno de los principales grupos cerveceros mundiales. Dicho grupo vende sus productos en más de 180 países, generando más de 180.000 empleos en 50 países, y presenta una gran variedad de marcas de cervezas (más de 500), lo que la sitúa en el Top 7 de marcas de cerveza.

Actualmente, CCC es la principal industria manufacturera de Canarias, con una inversión media anual de 11 millones de euros, los cuales se destinan principalmente a las fábricas (6,6 millones) y a sistemas de información (2,8 millones). CCC tiene un claro compromiso con la economía canaria, lo cual se ve reflejado en que destina 36 millones de euros a pagos de proveedores locales, lo que supone trabajar con unos 514 proveedores.

4.1.2. Composición de capital y accionistas mayoritarios

La composición del capital y los accionistas mayoritarios se encuentra sintetizada en la siguiente tabla:

Ilustración 17 Composición del capital social

	NOMBRE	PAIS	DIRECTO	INDIRECTO
1.	CANBREW B.V.	NL	71,03	0
2.	DIAGEO INVESTMENT HOLDINGS LIMITED	GB	0	71,03
3.	SABMILLER EUROPE BV	GB	0	51
4.	DIAGEO PLC	GB	0	20
5.	DOLORES GALLARDO NAVARRO	ES	2,54	0
6.	INVERSIONES EL GALLO SOCIEDAD LIMITADA	ES	2,20	0
7.	PILAR VEGA ACOSTA	ES	1,57	0
8.	JOSEFA VEGA ACOSTA	ES	1,56	0
9.	ANTONIO ACEA DOMINGUEZ	ES	1,55	0
10.	ROSA VEGA ACOSTA	ES	1,55	0
11.	GESTION Y ADMINSTRACION LENTISCAL SL	ES	1,54	0
12.	MARIA MERCEDES VEGA ACOSTA	ES	1,30	0
13.	SELF OWNERD	-	1,07	0

Fuente: Elaboración propia en Base a Datos de informa

Existen 15 accionistas vigentes, de ellos, 5 son históricos, pero 1 ejerce el control sobre la compañía de forma directa (CANBREW B.V.). A su vez, hay que indicar que existen 3 accionistas internacionales (no localizados) que componen el 14,09 % restante del accionariado directo. Por su parte, como observamos, CANBREW B.V. es el accionista mayoritario. Dicha sociedad está controlada por DIAGEO INVESTMENT HOLDINGS LIMITED que a su vez está controlada por SABMILLER EUROPE BV y DIAGEO PLC.

4.1.3. Estructura del consejo y cargos relevantes

El consejo de administración de CCC está compuesto por 14 cargos, los cuales se encuentran repartidos de la siguiente forma: 1 presidente, 1 vicepresidente, 1 secretario, 1 consejero delegado y 10 consejeros (de estos 10 consejeros, 9 ocupan a su vez el cargo de administradores). Dichos cargos están ocupados por las siguientes personas:

Ilustración 18 Composición del consejo

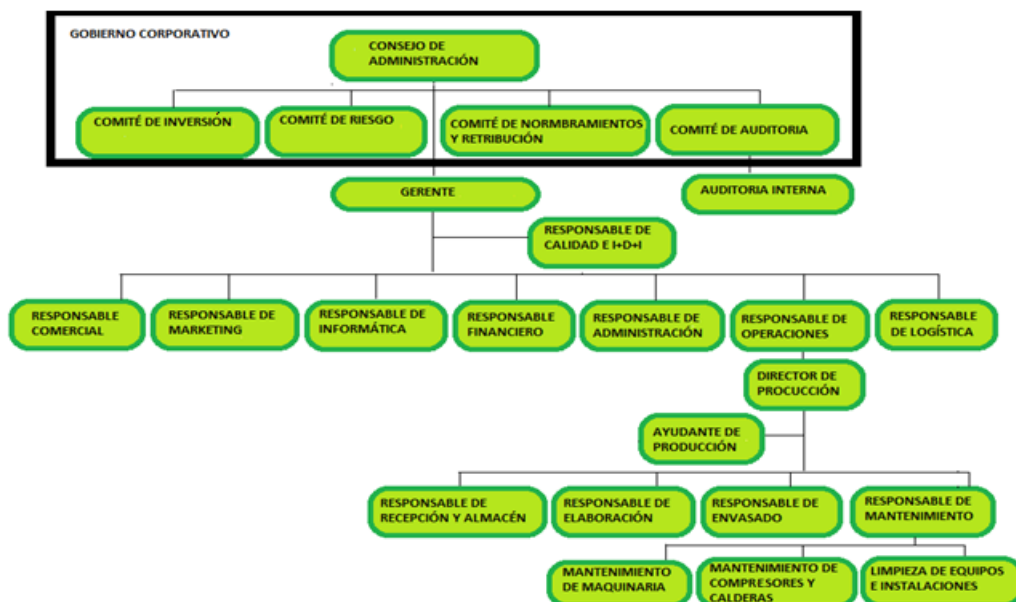
Nombre	Cargo
Paula Nogueira Linderberg	Presidente
Juan Alberto González Gil	Consejero delegado
Federico Fruhbeck Olemdo	Vicepresidente
Antonio Acea Domínguez	Consejero
Naomi Cranwell Timiko	Consejero
Jesus Barragan Acea	Consejero
John Graham Benjamín Bolay	Administrador; consejero
Robert Victor Howes Charles	Administrador; consejero
Richard Llewellyn Lloyd	Administrador; consejero
Yvonne Marsden	Administrador; consejero
Julien Ogier	Administrador; consejero
Mark Ohagan Niall	Administrador; consejero
Malcolm Stuart Swift	Administrador; consejero
Daniel Enrique Uργοiti González Careaga	Administrador; consejero
Antonio L. Vega González	Administrador; consejero
Anxo Lois Martínez González	Administrador; consejero

Elaboración propia- Datos SABI e informa

Destacar que existe un total de 62 cargos vigentes. Analizando en medida dicho consejo, podemos concluir que el 76 % de los cargos son ocupados por hombre (47 cargos) y el restante 24 % lo ocupan mujeres (15 cargos). Por su parte, no existe ninguna sociedad que ocupe algún cargo en el consejo.

4.1.4. Organigrama

Ilustración 19 Organigrama de la sociedad



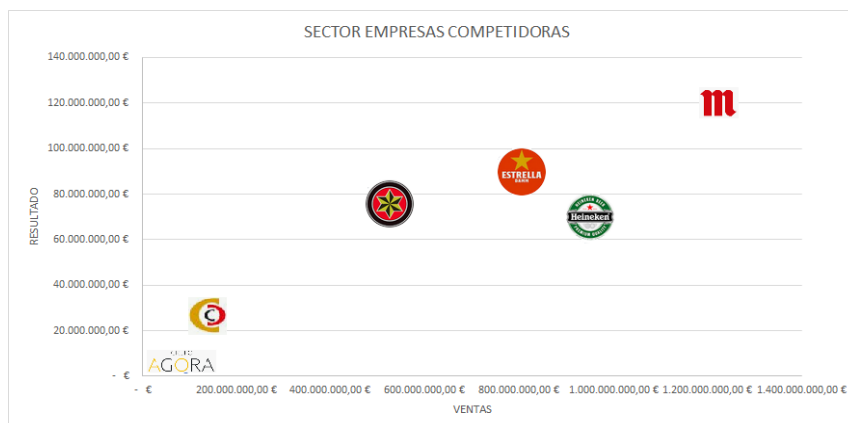
Fuente: Elaboración propia en base a los datos del SABI

4.2. ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

4.2.1. Tipología de las empresas

Como se indicó en el estudio de mercado, la competencia se encuentra dividida entre empresas industriales y empresas artesanas. CCC se encuentra dentro de las empresas industriales y ocupa el 5º puesto dentro de este segmento, siendo el 7º si observamos el ranking sectorial (**Ver Anexo A. Ranking sectorial**). Si observamos la siguiente ilustración, podemos concluir que tanto a nivel de ventas como de resultado ocupa la posición 5º, aunque presente un margen de resultado superior al resto (incentivos fiscales).

Ilustración 20 Competidores sector cervecero



Fuente: Elaboración Propia. Datos SABI

4.3. DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO

4.3.1. Área de dirección del producto

4.3.1.1. Cliente

La cartera de clientes del sector cervecero está compuesta principalmente por la Hostelería (68 % total) y los Hogares (32% total). Como se observa en la evolución histórica, el consumo de hectolitros se ha ido incrementado cada año (37,8 millones de Hectolitros, incremento de un 3,37%) y el peso del sector de la hostería también ha ido incrementando su porcentaje sobre el total.

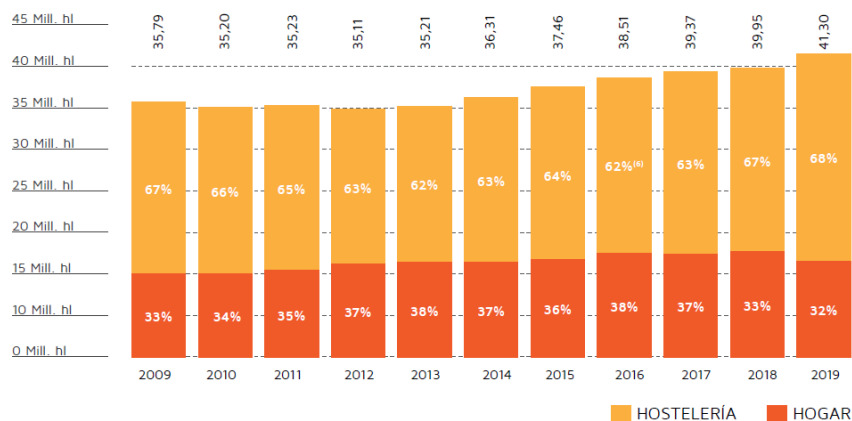
Esto se debe principalmente a los hábitos de consumo de los clientes, los cuales consumen cerveza principalmente fuera del hogar (80% del total lo que supone el 41% del gasto en bebidas frías). En base a ello, podemos indicar que 3 de cada 4 cervezas consumidas en nuestro país, se consume en un entorno social y que el 93 % de los consumidores prefieren

hacerlo en compañía de amigos o familiares (según informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018). A su vez, el consumo per cápita en 2019 es de 52 l, lo que supone un incremento de 0,5 sobre el año anterior. Por franja de edad, el 81% de la población entre 18 y 65 años consume cerveza, aunque el tramo inicial (18 a 25) son menos cerveceros.

Es de destacar que, España tiene el porcentaje de consumo de cerveza sin alcohol más alto de toda Europa respecto al consumo total (13% per cápita). Esto supone que el 48% de los clientes que consumen cerveza con alcohol, también consumen cerveza sin alcohol. A su vez, el consumo de cerveza sin alcohol ha seguido incrementándose, principalmente en las adquisiciones fuera del hogar (1,2 % per cápita respecto del total, lo que supone el 5% de las bebidas frías). También es de destacar que las ventas de dichas cervezas han experimentado un incremento del 7 %, lo que refleja, un incremento superior al doble de las categorías globales de las cervezas.

Ilustración 21 Evolución del consumo de cerveza por canal

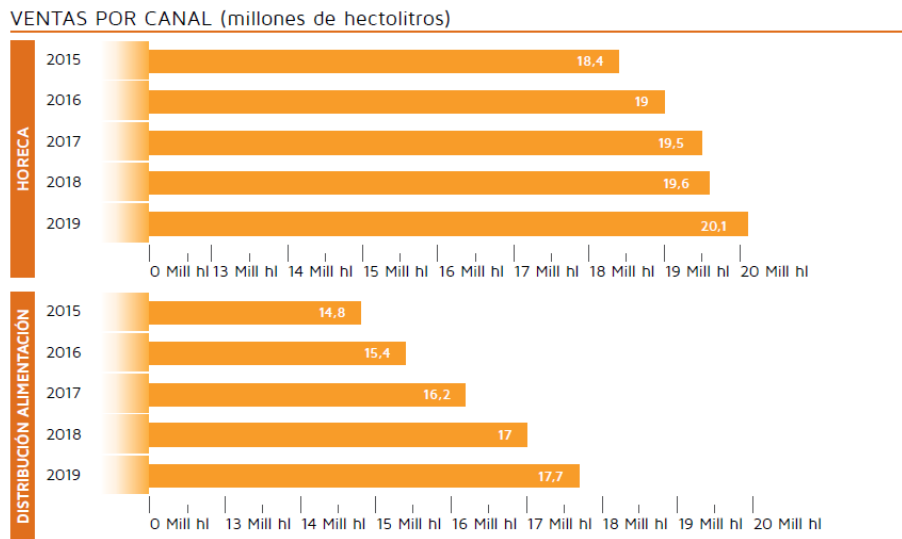
EVOLUCIÓN DEL CONSUMO APARENTE DE CERVEZA POR CANAL (millones de hectolitros)⁽⁵⁾



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019

Como ya se ha indicado, en 2019, el consumo de cerveza se ha incrementado en un 3,37 % respecto de año anterior, siendo la hostelería el principal cliente del sector con un total de 20,1 millones de hectolitros seguido de los distribuidores comerciales con 17,7 millones.

Ilustración 22 Ventas de cerveza por canal



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019

Como se observa en la siguiente imagen, el 55,6 % de la cerveza consumida se efectúa en envases reutilizables, siendo el principal envase de consumo la botella, seguido de la lata y por último el barril.

Ilustración 23 Consumo de cervezas por envases



Fuente: Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019

4.3.2. Descripción general del producto

La entidad empresarial CCC desarrolla la comercialización de productos en base a tres áreas concretas. Estas áreas serían: las cervezas producidas (Dorada y Tropical), las cervezas internacionales (solo se comercializan sin llegar a producirse) y las otras bebidas (sidra y red-bull).

En base a ello, la compañía se encuentra introducida en 3 sectores distintos dentro del mercado de las bebidas frías (Cervezas, bebidas energéticas y sidras). A su vez, dentro del propio sector de la cerveza, podemos efectuar una clasificación sectorial por segmento de cliente (con alcohol, sin alcohol, sin gluten, light y fruit bier).

Esto permite efectuar una composición de las gamas de productos de la siguiente manera:

Tabla 1 Gamas de productos

Cervezas sin alcohol	UN1	Cervezas con alcohol	UN3	Bebidas Energéticas	UN5
Cervezas sin gluten	UN2	Cervezas internacionales	UN4	Sidra	UN6
Cervezas especiales	UN7	Cervezas light	UN8		

Fuente: Elaboración propia en base a web CCC

4.3.3. Características técnicas del producto

Además de la clasificación por gamas, debemos efectuar una clasificación por tipos de cerveza. Esto se debe a que cada segmento de consumidores prefiere un tipo de cerveza respecto a otro. Por ello, es necesario identificar cada producto con su nicho de mercado.

En base a lo indicado anteriormente, y si el objetivo es ampliar la cuota de mercado, se pueden efectuar dos tipos de estrategias:

- **Penetración en el mercado:** mediante la ampliación de un tipo de cerveza en una gama de productos (por ejemplo: la Pilsen sin gluten)
- **Ampliación de segmentos:** mediante el desarrollo o comercialización de nuevos tipos de cervezas (por ejemplo: una abadía).

Por lo tanto, podemos efectuar un desarrollo Horizontal (Tipos de cerveza) o Vertical (gama de productos). En base a ello, podemos observar la siguiente tabla:

Ilustración 24 Penetración y productos

(*) Cervezas internacionales.

	TIPOS							
	PILSEN	LAGER	Weizen-Weissbier	PREMIUM AMERICAN LAGER	DARK LAGER	SPECIALTY BEER	BELGIAN BLONDE ALE	DRY STOUT
CON ALCOHOL	DORADA PILSEN	DORADA ESPECIAL ROJA	DORADA ESPECIAL SELECCIÓN DE TRIGO	DORADA ESPECIAL	DORADA ESPECIAL ESENCIA NEGRA	TROPICAL BANDIDO	LEFFE BLONDE (*)	GUINNESS (*)
	TROPICAL 1924	BUDWEISER (*)	FRANZISKANER PREMIUM WISSBIER NATURTRUB (*)	TROPICAL PREMIUM				
	CORONA EXTRA (*)	STELLA ARTOIS (*)						
	BECK'S (*)							
SIN ALCOHOL	TROPICAL 0,0	DORADA SIN						
SIN GLUTEN	DORADA PILSEN SIN GLUTEN							
LIGHT	TROPICAL SIROCO							
FRUIT BEER	TROPICAL LIMÓN							
	DORADA CON LIMÓN							

Fuente: Elaboración propia web CCC.

A su vez, fuera de la rama de las cervezas, como se ha indicado, la empresa se encuentra presente en los siguientes sectores:

Ilustración 25 Productos distintos de la cerveza

MERCADO	MARCA
SIDRA	KOPPARBERG
BEBIDAS ENERGÉTICAS	RED BULL

Fuente: Elaboración propia web CCC

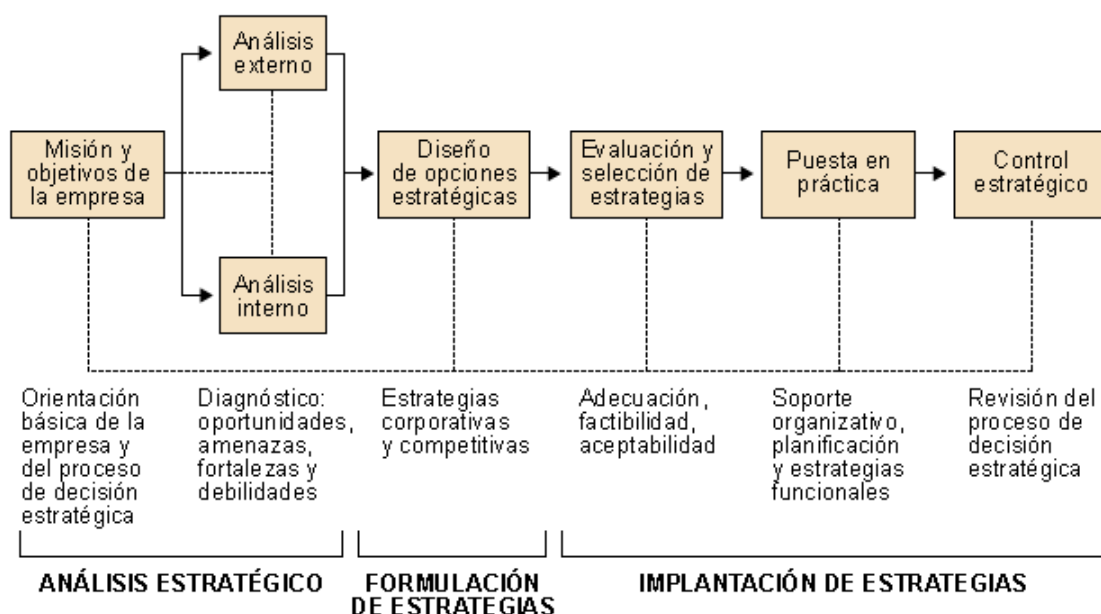
Se recomienda a su vez el estudio de una diversificación hacia el mercado del agua mineral, los refrescos y bebidas azucaradas, las bebidas isotónicas y los zumos.

5. ANÁLISIS ESTRATÉGICO Y FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

El objetivo que sustenta la dirección estratégica es, como su propio nombre indica, formular y ejecutar una estrategia. Para que esta estrategia tenga éxito en la organización es necesario desarrollar un proceso de dirección estratégica. En este proceso se deberán definir a nivel estratégico las actividades clave de éxito.

En base a estas premisas, podemos observar la siguiente figura, que aglutina las fases de ese proceso de dirección estratégica.

Ilustración 26 Implantación de una estrategia



Fuente: Navas y Guerra (2002:49)

5.1. MISIÓN

Según Thompson y Strickland (2001) la misión debe describir el propósito de la organización y el negocio actual, para ello deberá contestar a ¿Qué hacemos?, ¿Cómo lo hacemos? y ¿Qué nos diferencia?.

Una misión bien definida garantiza la creación de valor en la compañía. Para ello podemos hacer referencia a la definición elaborada por Hitt, Ireland & Hoskisson (2003) *“Una misión bien definida debe Identificar los productos y servicios de la compañía, Especificar las necesidades de compradores que se pretende satisfacer, Identificar los grupos de clientes o mercados que se empeña a atender, Precisar su enfoque para agradar a los clientes y Otorgar a la compañía su identidad propia”*.

Aplicado al caso práctico

“Unir gente por un mundo mejor”

Tabla 2 Misión

MISION	1	2	3	4	5	GAP
Estar presente en varias regiones			x	x		1
Favorecer el desarrollo regional y la convivencia		x			x	3

Fuente: Elaboración propia web CCC

5.2. VISIÓN

Según Quigley, la visión *“es comprender el pasado y el presente para poder proyectar el futuro con acierto”*, por ello dicha visión debe responder a ¿Qué empresa queremos ser? y ¿Hacia dónde queremos ir?

Para Jack Fleitman (2000) la misión de visión se define como *“el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad”*

Aplicado al caso práctico

Ser un referente de progreso e innovación en la economía canaria, reconocida por su orientación al cliente con un marcado carácter medioambiental y auto-sostenible.

Tabla 3 Visión

VISION	1	2	3	4	5	GAP
Referente en progreso e innovación en la economía canaria				x	x	1
Reconocimiento por su orientación al cliente		x		x		2
Carácter medioambiental y auto sostenible			xx			0

Fuente: Elaboración propia web CCC

5.3. VALORES

Los valores son aquellos principios, normas y conductas que se encuentran implantados en la organización. Una correcta implantación de los valores en una compañía favorece la cultura organizativa y el comportamiento ético del personal.

Aplicado al caso práctico

- *“Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente”.*
- *“Seremos juzgados por la calidad de nuestros equipos”.*
- *“Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados”.*
- *“El consumidor manda”.*
- *“Somos una empresa de propietarios”.*
- *“Creemos en el sentido común y la sencillez”.*
- *“Gestionamos nuestros costes con precisión”.*
- *“Hacemos lo que decimos”.*
- *“No elegimos el camino fácil”.*

Tabla 4 Valores

VALORES	1	2	3	4	5	GAP
<i>“Nuestra mayor fortaleza es nuestra gente”.</i>			x		x	2
<i>“Seremos juzgados por la calidad de nuestros equipos”.</i>			x	x		1
<i>“Nunca estamos completamente satisfechos con nuestros resultados”.</i>				xx		0
<i>“El consumidor manda”.</i>			x		x	3
<i>“Somos una empresa de propietarios”.</i>			x	x		1
<i>“Creemos en el sentido común y la sencillez”.</i>			x	x		1
<i>“Gestionamos nuestros costes con precisión”.</i>				x	x	1
<i>“Hacemos lo que decimos”.</i>				x	x	1
<i>“No elegimos el camino fácil”.</i>			x	x		1

Fuente: Elaboración propia web CCC

1.1. Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son un elemento integrado dentro del proceso de dirección estratégica. Estos objetivos deben ser asignados una vez haya sido establecidos la visión y la misión de la organización. Tras la determinación de dichos objetivos, se puede proceder a efectuar la planificación de las operaciones claves de éxito en la propia compañía.

Para que un objetivo pueda ser considerado estratégico, este debe cumplir una serie de requisitos irrenunciables denominados SMART. Esta denominación hace referencia a las iniciales de las características que los componen (Específico, Medible, Alcanzable, Orientado a resultados y Temporalizable). En base a ello podemos observar la definición correspondiente a cada característica:

Tabla 5 Característica objetivos (SMART)

S	Específico	Debe ser concreto y correctamente detallado.
M	Medible	Deber ser medible de forma cuantitativa o cualitativa, este hecho, está muy ligado con la importancia de los KPI de control.
A	Alcanzable	Deber ser alcanzable y suponer un reto para la compañía.
R	Resultado	Debe estar orientado a obtener resultado y generar valor en la compañía.
T	Temporalizado	Debe tener un plazo máximo para su alcance.

Fuente: Elaboración propia

Aplicado al caso práctico

Los objetivos y metas de CCC están altamente ligadas a sus valores. Estos se encuentran centrados principalmente en cinco pilares: la innovación constante, la orientación al cliente, el control de gestión y maximización para el accionista, el medioambiente y el personal. En base a ello podemos obtener la siguiente tabla:

Tabla 6 Objetivos aplicación caso práctico

OBJETIVO CENTRAL	OBJETIVO OPERATIVO
Innovación constante	<ul style="list-style-type: none"> - Optimizar el consumo de agua en ciertas instalaciones en funcionamiento. - Mejorar el funcionamiento de la caldera de vapor y mejorar el aislamiento térmico para evitar pérdidas de calor. - Optimización del sistema productivo mediante el análisis de las mejores técnicas disponibles en el sector.
Orientación cliente	<ul style="list-style-type: none"> - Participar en el programa de consumo responsable de alcohol en canarias. - Implantar un plan estratégico de fomento del consumo responsable de alcohol.

Maximización para el accionista y control de gestión	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio de nuevos desarrollos que permitan la reducción de la cantidad de materiales necesarios para la fabricación de productos y envases. - Implantar mejoras en el sistema de información que permita el análisis y control eficaz de las devoluciones de productos.
Medioambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Aprovechar el agua residual para usos alternativos. - Optimizar la compresión de CO2 y reducir el vapor. - Optimizar el sistema de evaluación del impacto medioambiental. - Alcanzar el 100% de reutilización de residuos.
Personal	<ul style="list-style-type: none"> - Actualizar la formación de los equipos que componen el organigrama empresarial. - Formar a todos los nuevos empleados en la política interna del alcohol. - Mantener un alto nivel de implicación mejorando el análisis del impacto social. - Extender la formación en la ética corporativa.

Fuente: Elaboración propia- informe de desarrollo sostenible CCC

5.4. ANÁLISIS SITUACIONAL

5.4.1. Análisis externo

Este análisis trata de identificar las variables externas que afectan a la organización. Es decir, aquellas variables que nacen del entorno donde se encuentra. Ya sea referente al sector donde desarrolla su actividad o al entorno general en el que se localiza la organización.

Del análisis externo podremos obtener las oportunidades y amenazas, así como determinar el grado de atractivo sectorial. En este caso entre las diferentes herramientas que se pueden utilizar se ha seleccionado el modelo PESTEL y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

5.4.1.1. PESTEL

El inicio de la herramienta PESTEL se origina en el libro “Recorriendo el entorno corporativo” desarrollado por Francis Aguilar (1967), el cual introdujo el análisis ETPS (Económico, Técnico, Político y Social). Pero no fue hasta 2006 cuando Johnson G., Scholes K y Whittington R. (2006) crearon lo que hoy se entiende por PESTEL.

Esta herramienta analiza las variables que afectan al entorno general de la compañía para facilitar el planteamiento de los objetivos estratégicos y de las tomas de las decisiones. Estas variables a analizar afectan a 6 dimensiones las cuales se definen de la siguiente forma:

Tabla 7 Dimensiones PESTEL

POLÍTICAS	Se centra en las variables correspondientes al territorio donde opera la empresa. Estructuras de poder (poder legislativo, judicial, ejecutivo), política monetaria, tributaria, educativa, exterior, etc.
ECONÓMICAS	Se centra en aspectos correspondientes tanto a la macroeconomía (ambiente externo) como a la microeconomía (ambiente interno). Desempleo, crecimiento sectorial, inflación, PIB, renta per cápita, etc.
SOCIALES	Se centra en analizar las variables que determinan el comportamiento de la demanda y la cultura social del territorio. Estructura socioeconómica (modelo de vida), estructura sociopolítica (ideología política) y estructura socio sindical (ideología de los principales sindicatos).
TECNOLÓGICAS	Se centra en las variables de contenido científicas y tecnológicas. Patentes, políticas de I+D+I, nuevas tecnologías, etc.
ECOLÓGICAS	Se centra en las variables que miden las políticas de defensa del medio ambiente. Política medio ambiental, tratamiento residual, etc.
LEGALES	Se centra en aspectos legales, regulatorios y normativos del territorio. Leyes fiscales, mercantiles, civiles, de la competencia, etc.

Fuente: Elaboración propia

Todas estas variables están unificadas dentro de una herramienta que se denomina perfil estratégico del entorno. Esta herramienta consta de 2 fases:

- a) Una lista de los factores claves del entorno que afectan a cada una de las dimensiones que componen el PESTEL.
- b) Una valoración de las variables desde (1) a (5) siendo el valor primero el muy negativo y el último el muy positivo (Likert, 1967).

Aplicado al caso práctico

Ilustración 27 PESTEL caso práctico

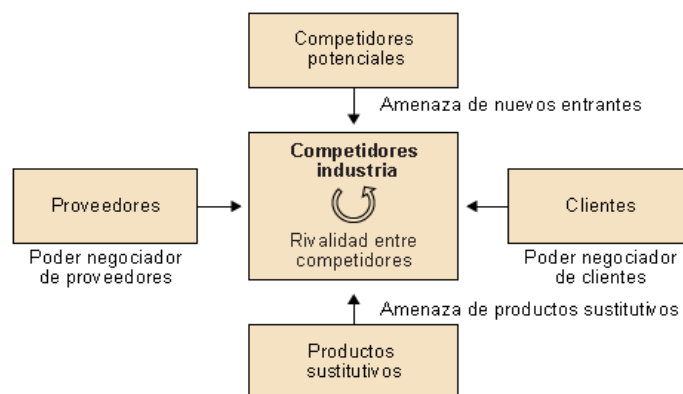
DIMENSIÓN Y VARIABLES	--	-	0	+	++	DIMENSIÓN Y VARIABLES	--	-	0	+	++
Dimensión política						Dimensión tecnológica					
- Estabilidad política					X	- Protección de patentes					X
- Política monetaria				X		- Transferencia de tecnología				X	
- Política tributaria		X				- Automatización y mejora de la oportunidad				X	
- Política exterior			X			- Presupuesto de investigación y desarrollo				X	
Dimensión económica						Dimensión ecológica					
- Tasa de crecimiento de PIB		X				- Políticas medio ambientales				X	
- Niveles de desempleo		X				- Normativa de tratamiento de residuos				X	
- Tasa de inflación			X			- Normativa de emisión de CO2				X	
- Presión fiscal		X				Dimensión Legal					
- Desempleo		X				- Protección legal y seguridad jurídica					X
Dimensión Sociocultural						- Regulación de la promoción y publicidad de los productos				X	
- Desarrollo de los medios de comunicación					X	- Regulación legal de consumo de productos				X	
- Nivel de participación de las empresas				X		- Imparcialidad del poder judicial				X	
- Relación sociopolítica (ideología de los principales partidos y nivel de afiliación poblacional)				X							
- Relación socioeconómica (Segmentos socioeconómicos, consumo en cada segmento)				X							
- Relación socio-sindical (ideología de los principales sindicatos y nivel de afiliación poblacional)			X								

Fuente: Elaboración propia

5.4.1.2. 5 fuerzas de Porter

La herramienta de las 5 fuerzas de Porter fue elaborada por Michael Porter en 1982. Esta herramienta nos permite determinar las oportunidades y amenazas del sector y a su vez, establecer el grado de atractivo sectorial. Para concretar este atractivo sectorial Porter establece la existencia de 5 fuerzas de la competencia, que son: la amenaza de nuevos competidores, el poder negociador del cliente, la amenaza de productos sustitutos, el poder negociador de los proveedores y la rivalidad competitiva.

Ilustración 28 Ilustración 5 Fuerzas de Porter



Fuente: Porter (1982, pág. 24)

Ilustración 29 Definición 5 fuerzas de Porter

RIVALIDAD COMPETITIVA	Mide la competencia existente entre las organizaciones empresariales existentes en un sector económico. Si existe una gran rivalidad competitiva la posibilidad de obtener rentas superiores se reduce y con ello baja el grado de atractivo sectorial.
BARRERAS DE ENTRADA	Limitan el acceso a las empresas que desean introducirse en el mercado, principalmente por la disminución de las expectativas de rentabilidad de los competidores. La existencia de dichas barreras favorece a las empresas ya instaladas, debido a que aseguran su rentabilidad.
PRODUCTO SUSTITUTIVO	Se caracterizan por ser productos que satisface las mismas necesidades. Estos productos pueden pertenecer al mismo sector o a sectores distintos.
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	Tanto uno como otro se centra en el poder que presentan ambos para imponer a otros la aceptación de sus condiciones. En base a los proveedores: pueden ser referente a condiciones de pago, suministros, etc. Y en el caso de clientes: a precios, servicios, etc.
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	

Fuente: Elaboración propia

Aplicado al caso práctico

Siguiendo el estudio de las diferentes unidades de negocio (**Ver Anexo E. Atractivo sectorial**), podemos concluir que el grado de atractivo sectorial medio de la cartera de productos es de 2,8 (escalada de 1 a 5) lo que se puede traducir en un interés medio-bajo. Esto se justifica principalmente por ser un sector maduro, en donde existe una alta rivalidad competitiva. CCC al ser una empresa establecida en el mercado se beneficia del poder negociador que puede ejercer en sus proveedores (es uno de los grandes grupos industriales del mercado) y de las barreras de entrada que limitan el acceso de nuevos competidores. Por su parte, además de la alta rivalidad competitiva (principalmente efectuada por Mahou San Miguel, Heineken España y Estrella Dam), se puede observar un alto poder negociador del cliente (por la variada existencias de diferentes cervezas que satisfacen sus necesidades) y la existencia de productos sustitutivos de fácil acceso (como puede ser: el agua, las bebidas azucaradas, las bebidas isotónicas y las bebidas energéticas, licores, alcoholes, etc.), las cuales se denominan en el sector como bebidas frías.

5.4.2. Análisis interno

El estudio del análisis interno consiste en centrarse en las variables propias de la organización que componen su estructura en todos los ámbitos (financieros, marketing, producción y recurso humanos). El objetivo de dicho estudio es determinar las fortalezas y debilidades de

la organización. También dicho análisis permite determinar la posición competitiva de la empresa.

El origen de dicho estudio fue expuesto por primera vez por Peanrose (1959). Según este autor, el crecimiento de una organización viene determinado por la dotación de recursos que disponía la empresa y de las habilidades de los directivos para gestionar esos recursos.

Dentro de este proceso se ha seleccionado el uso de recursos y capacidad como fuente de análisis.

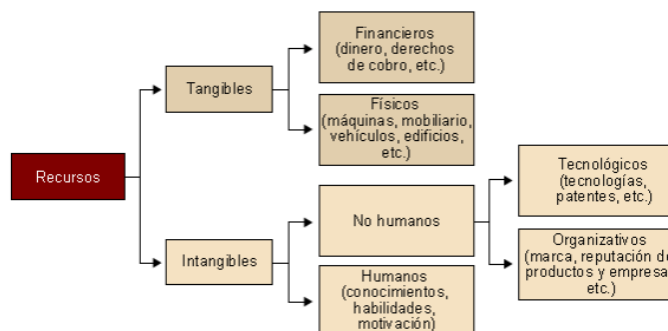
5.4.2.1. Recursos y capacidades

Los recursos y capacidades son aquellos elementos de los que dispone la empresa para desarrollar su capacidad potencial. Estos recursos permiten poner en marcha la estrategia competitiva de la organización, llegando incluso a influir en la estrategia corporativa.

La clasificación de los recursos y capacidades es muy amplia, por ello se ha seleccionado las siguientes identificaciones:

- A) **Los recursos** según clasificación de Grant (2006), pueden ser tanto tangibles (localizados en la contabilidad) como intangibles (no están reflejados en la contabilidad, pero añaden valor).

Ilustración 30 Gráfico de recursos



Fuente: Grant (2006)

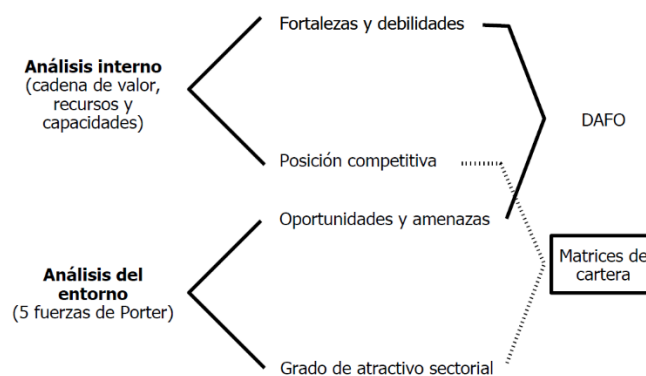
- B) Las **capacidades** según Hall (1993) pueden estar identificadas entre funcionales (orientadas a resolver problemas técnicos) y culturales (relacionada con los valores y conductas éticas de la organización).

Aplicado al caso práctico

Como observamos en el estudio de la fuerza competitiva (**Ver Anexo E. Fuerza competitiva**). CCC posee un valor de 3,34 (en una escala de 1 a 5) que se puede calificar como Medio-Alto, esto consolida lo indicado, es decir, que la empresa posee un peso importante en el sector de la cerveza al ser una de las principales industrias productoras. Además, este peso competitivo se encuentra repartido en recursos tangibles (Canales de distribución, ventajas fiscales, etc.) y en recursos intangibles (Tecnología de información puntera, imagen de marca y reputacional, etc.). Todo ello unido a un grupo humano con unas altas capacidades fruto de la formación y la experiencia y conocimientos del sector.

5.4.3. Análisis interno y externo

Con el fin de ejecutar una integración del análisis interno y externo se ha seleccionado el análisis DAFO, el CAME y la Matriz de cartera, como observamos en la ilustración:



Las fortalezas y debilidades obtenidas en el análisis interno unidas a las oportunidades y amenazas localizadas por el análisis externo nos permiten componer el DAFO. Por su parte, la posición competitiva resultado del análisis interno y el grado de atractivo sectorial resultado del análisis externo nos permite realizar la Matriz de carteras.

5.4.3.1. DAFO

El análisis DAFO, como ya se ha introducido, es una herramienta que permite la integración del análisis interno y externo que afecta a la organización. El objetivo de esta herramienta es que, mediante el análisis de las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades, se creen estrategias que se puedan adaptar a la realidad de la organización.

La principal ventaja de este análisis es que permite obtener una visión global de la situación de la organización y del entorno que la rodea. Por el contrario, su principal inconveniente es que puede existir una cierta falta de integración entre ambos análisis.

Aplicado al caso práctico
Tabla 8 DAFO caso práctico

OPORTUNIDADES		AMENAZAS		Análisis del Entorno
<ul style="list-style-type: none"> - Crecimiento del mercado de consumo. - Oferta atractiva en diferentes segmentos de mercado. - Se demanda productos especiales sin gluten. 		<ul style="list-style-type: none"> - Alto grado de competencia de los rivales fuera del territorio de canarias. - Costes de transporte y distribución superiores a los del sector (características de ser islas). - Alto grado sindical con poder negociador. 		
FORTALEZAS		DEBILIDADES		Análisis Interno
<ul style="list-style-type: none"> - Capacidad instalada fuerte. - Gran capacidad de innovación y desarrollo de productos. - Régimen fiscal especial. - Fuerte red de distribución y asistencia técnica a clientes. - Capacidad de producción y de automatización eficientes. 		<ul style="list-style-type: none"> - Fuerte peso de ventas en unos pocos productos (existen varios tipos de productos, pero con menos éxito). - Elevado costes de materias primas y transporte, fruto de la necesidad de importarlas desde el exterior. - Regulación legal de control del sector y consumo responsable. - Sector con elevadas exigencias tributarias, con tasas impositivas propias. 		

Fuente: Elaboración propia

5.4.3.2. CAME

El análisis CAME permite desarrollar los datos obtenidos en el análisis DAFO, consiguiendo definir acciones concretas fruto de dichos resultados. Es por ello que dicho análisis se entiende como una ampliación de este último. Las acciones a efectuar sobre el DAFO las podemos ver reflejadas en la siguiente tabla:

Tabla 9 Estrategias CAME

FA	Estrategias defensivas	Se debe centrar en desarrollar estrategias encaminadas a afrontar las amenazas y mantener las fortalezas.
FO	Estrategias ofensivas	Se debe centrar en desarrollar estrategias encaminadas a mantener las fortalezas y explorar las oportunidades.
DO	Estrategias de reorientación	Se debe centrar en desarrollar estrategias encaminadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.
DA	Estrategia de supervivencia	Se debe centrar en desarrollar estrategias encaminadas a corregir debilidades y afrontar las amenazas.

Fuente: Elaboración propia

Para su correcta realización es necesario efectuar los siguientes pasos:

- A) Establecer las estrategias que determine los objetivos generales de la organización.

- B) Efectuar un análisis DAFO de donde obtener los datos.
- C) Evaluar las variables obtenidas en el análisis DAFO y determinar su grado de importancia.
- D) Efectuar el análisis CAME sobre las variables que hayamos considerado de importancia.
- E) Ejecutar las estrategias propias de cada área que nos permitan cumplir los objetivos marcados en el primer punto.

Aplicación al caso práctico

Tabla 10 CAME caso práctico

FO	DO
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar productos con similares materias primas y procesos que los transformen en productos diferenciados. (Cerveza normal, Cerveza sin alcohol, Cerveza con limón, Cerveza sin gluten) 	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollas diferentes formatos de envasado que permita diferenciar el producto para diferentes niveles de precio. - Negociación con sindicatos y mejora de las condiciones de seguridad en el trabajo.
FA	DA
<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar una tecnología de diseño de productos avanzada para hacer frente a la competencia. - Mejorar el consumo y costes de los productos ofertados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir la amenaza de los competidores desarrollando una línea flexible de productos. - Realizar colaboraciones con empresas para elaborar producción conjunta (Ejemplo: Tropical y Arehucas con la cerveza bandido).

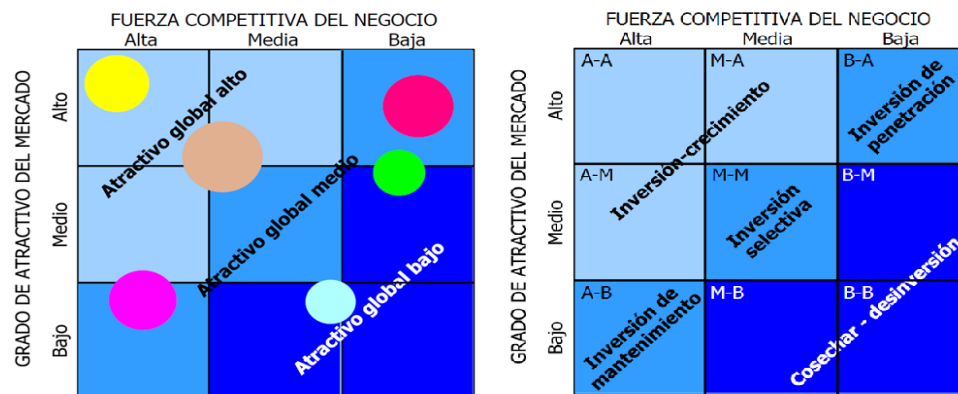
Fuente: Elaboración propia

5.4.3.3. MATRIZ DE CARTERA

La matriz de cartera nos permite posicionar la organización y las diferentes carteras o gamas de la misma en base a la fuerza competitiva y el grado de atractivo sectorial. Para ello, se debe efectuar el análisis de la fuerza competitiva del negocio (análisis interno) y del grado de atractivo sectorial (análisis externo).

Los datos obtenidos de dichos análisis se deben posicionar sobre la matriz de cartera. Como método comúnmente utilizado, se detalla la valoración de 1 a 5, lo cual establece que los puntos de corte de la matriz sean 1,66 y 3,33 respectivamente. En la siguiente imagen podemos observar la matriz y que estrategias de inversión efectuar para cada caso.

Ilustración 31 Matriz de cartera



Fuente: Matriz grado de atractivo-Fuerza competitiva de la General Electric & Mckinsey company

La entidad empresarial CCC, en su conjunto, ha obtenido un valor de su fuerza competitiva de 3,65 (Alto) y un valor del grado de atractivo sector de 2,80 (medio). Siguiendo la clasificación anterior, se encuentra en el tramo A-M de la matriz, lo que implica que se tenga que desarrollar una estrategia de inversión de crecimiento a nivel global.

A su vez, se hace imprescindible analizar dentro de cada gama la estrategia específica a efectuar. Para ello hay que analizar los valores de ambas magnitudes (atractivo sectorial y fuerza competitiva) para las diferentes gamas de productos. En base a ello, obtendremos los siguientes resultados:

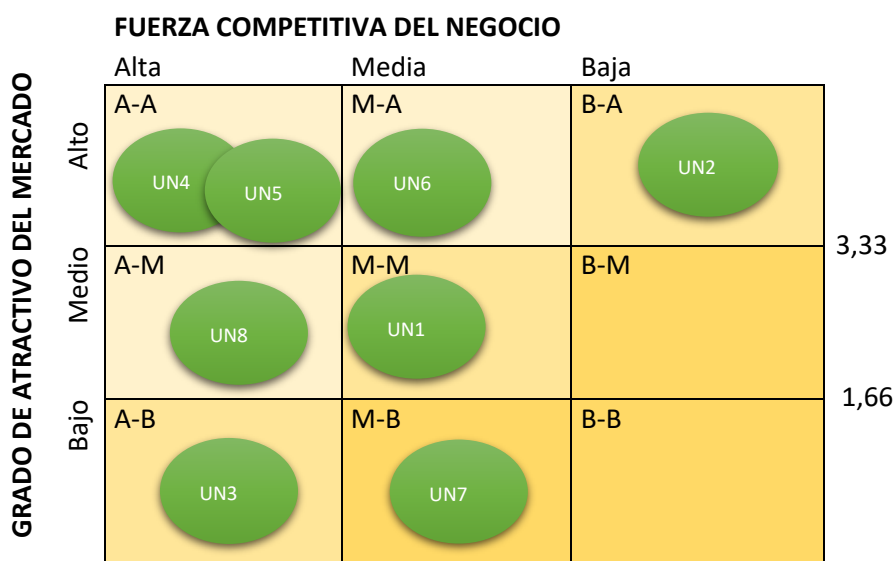
Tabla 11 Atractivo sectorial y fuerza competitiva por gama

		Atractivo sectorial	Fuerza competitiva
Cervezas sin alcohol	UN1	2,88	3,26
Cervezas sin gluten	UN2	3,37	1,52
Cervezas con alcohol	UN3	1,59	3,83
Cervezas internacionales	UN4	3,38	3,95
Bebidas Energéticas	UN5	3,34	4,04
Sidra	UN6	3,36	3,20
Cervezas especiales	UN7	1,52	3,22
Cervezas light	UN8	2,97	3,71

Fuente: Tabla resumen en base al anexo E. Análisis de las unidades de negocio

En base a estos resultados podemos obtener la siguiente matriz de dimensiones agregadas:

Ilustración 32 Matriz de cartera caso práctico



Fuente: Elaboración propia

Según esta matriz de cartera, se deben efectuar las siguientes estrategias para las unidades de negocio:

Tabla 12 Estrategias sobre unidades de negocio

		Estrategia de inversión	Acción
Cervezas sin alcohol	UN1	Inversión selectiva	Invertir solo ante situaciones de rentabilidad
Cervezas sin gluten	UN2	Inversión de penetración	Invertir hasta alcanzar una posición dominante en el sector
Cervezas con alcohol	UN3	Inversión de mantenimiento	Invertir para mantener posicionamiento de mercado
Cervezas internacionales	UN4	Inversión de crecimiento	Invertir para mantener cuota de mercado y mantener el dominio sectorial
Bebidas Energéticas	UN5	Inversión de crecimiento	Invertir para mantener cuota de mercado e incrementar el dominio sectorial
Sidra	UN6	Inversión de crecimiento	Invertir para ganar cuota de mercado y alcanzar el dominio sectorial
Cervezas especiales	UN7	Cosechar	Inversión para obtener rendimientos sin inversiones adicionales.
Cervezas light	UN8	Inversión de crecimiento	Invertir para ganar cuota de mercado y mantener el dominio sectorial

Fuente: Elaboración propia

5.4.4. Estrategia

5.4.4.1. Estrategias competitivas

La estrategia competitiva describe la forma en la que la sociedad empresarial se enfrenta al mercado. Esta estrategia estará basada en el desarrollo de su ventaja competitiva. Esta ventaja permite a la entidad diferenciarse del resto de empresas de la competencia, las cuales se encuentran en el mismo sector de actividad. Como característica fundamental, esta ventaja debe presentar una mayor rentabilidad y ser sostenible en el tiempo. Según Porter (1987), estas estrategias competitivas se dividen en liderazgo en costes, diferenciación de productos y segmentación de mercado.

A) Liderazgo en costes

El liderazgo en costes debe ir encaminado al control de los diferentes aspectos que suponen un coste para el producto final y que afectan por consiguiente a su precio. Identificando dichos costes, ya sea porque obliga a su asignación o porque suponen una reducción del margen. Los principales componentes de esta estrategia son:

- Economía de escalas: Al ser una empresa industrial que se encuentra dentro de una de las mayores multinacionales del mundo, aprovecha economías de escalas gracias a su capacidad productiva.
- Técnicas de producción: El grupo está en constante rediseño de procesos, optimización de sistemas productivos y utilización de mejores técnicas.
- Rediseño de productos: Dentro del marco de mejores prácticas se encuentra el rediseño de productos, tanto de envases, etiquetas, como de nuevos productos.
- Ajustar la capacidad productiva: Al estar en unas islas la capacidad productiva debe ser muy flexible y estar en constante adaptación.
- Localización: Es una de las acciones más desarrolladas por CCC. Como estrategia, la compañía se centró en desarrollar su actividad principalmente en las Islas Canarias. Las características especiales de aislamiento y distancia con el resto del mercado nacional permitieron que la compañía se posicionara dentro del mercado local y ejerciera una posición dominante en la región. Actualmente tiene 2 fábricas en cada capital de provincia y centros de distribución en todas las islas (a excepción del hierro), lo que le ha permitido especializar sus canales de distribución.

5.4.4.2. Estrategias de diferenciación

Como ya se ha indicado, CCC se encuentra posicionada en la zona 7 (islas canarias) dentro de la agrupación sectorial del mercado. Esta zona solo aglutina el 4,4 % del consumo sectorial y es la zona con menor porcentaje dentro del mercado nacional. Este hecho originó inicialmente que los principales competidores no se centrasen en esta zona de mercado, y que solo se tuviese una competencia real en la zona por parte de Heineken. Hecho que perduró durante un largo período de tiempo, y que se podía traducir en que no existía otra fábrica que produjera cerveza en las islas que no fuesen de CCC. Actualmente, con la globalización y las políticas expansivas desarrolladas por las empresas industriales, esto ha cambiado, ya en esta zona geográfica podemos encontrar una rivalidad productiva (en la fábrica de Mahou San

Miguel de Tenerife) y una rivalidad competitiva a nivel comercial del resto de marcas. Esta situación tanto inicial como final han determinado las estrategias de diferenciación desarrolladas por la compañía.

Basadas en las características del producto:

- Identificar a la marca como una marca regional, que posibilitara que el mercado objetivo la asumiese como suya, y con ello, que dichos consumidores integrasen los productos en sus costumbre y celebración culturales tradicionales.
- Adecuación del producto a los principales consumidores y el entorno. Los consumidores regionales demandan una cerveza ligera y refrescante, sin un peso demasiado fuerte y con notas amargas.

Basadas en las relaciones con el cliente y el mercado:

- Ayudar al principal nicho de clientes (bares y restaurantes), mediante la instalación de barras y secciones de tiro de cerveza, con el fin de mantener acuerdos comerciales de venta de barriles (anteriormente el 100% de los barriles que se vendían en esta zona eran de CCC).

Basadas en las características del mercado:

- Inversiones en I+D+I, con el fin de posicionarse en el mercado, y a su vez, evitar que el cliente deje de percibir el producto como un producto local y de calidad (Rediseño de envases y desarrollo de etiquetas térmicas que indican la temperatura óptima de consumo).

6. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El cuadro de mando integral según la definición de sus autores Norton y Kaplan (2002), consiste en una herramienta que permite representar la estrategia de la organización mediante el uso de objetivos (que deben estar relacionados). Para su correcta ejecución, dichos objetivos deben ser controlados por indicadores y desarrollados en base a proyectos.

Los cuadros de mando integrales pueden ser muy variados, ya que responden a las realidades estratégicas de cada organización en la que se aplica. Pese a ello existen una serie de ideas principales que deben tener:

- 1) Debe ser sencillo y eficaz

- 2) Debe tener elementos cuantitativos y cualitativos, medidos por indicadores que pueden ser tanto financieros como no financieros.
- 3) Debe ser transversal a la organización y afectar a todos los niveles organizativos.
- 4) Debe ayudar en el proceso de la toma de decisiones.
- 5) Debe ser flexible ante los cambios que surjan y estar en constante revisión para poder adaptarse a ellos.

El CMI al estar basado en una entidad organizativa, aporta un método estructurado y versátil en la gestión de la empresa. El éxito del mismo se encuentra en que los directivos de dichas organizaciones dediquen el tiempo necesario a la elaboración de sus propios modelos de negocio. Esto le permitirá a la organización aprovechar las ventajas de dicha herramienta y prever las debilidades de la misma, las cuales podemos observar en la siguiente tabla:

Ilustración 33 Fortalezas y debilidades del CMI

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Consenso organización en relación con la estrategia. Facilita el consenso de toda la empresa al aclarar y traducir la misión y la estrategia en términos manejables para toda la organización	Falta de compromiso por parte de la dirección, responsable fundamental de definir la visión del negocio y de generar un clima de compromiso. Falta de equilibrio entre las funciones de control y comunicación del CMI: filosofía negativa de gestión.
Traducción de la estrategia en términos operativos. Comunica en términos prácticos los objetivos estratégicos y permite vincularlos entre sí mediante relaciones causa-efecto	Enfoque generalista de la estrategia sin orientación hacia las unidades de negocio. Inoperancia del modelo en la gestión diaria.
Relación presupuesto estrategia. Permite conectar el presupuesto a la estrategia, mediante la asignación de los recursos adecuados para la obtención de los objetivos.	Exceso o defecto de los indicadores seleccionados información confusa e irrelevante, o ausencia de información.
Herramienta de aprendizaje, mediante la comparación entre los planes y los resultados con el objetivo de reevaluar y ajusta los objetivos estratégicos, los indicadores y los planes de acción.	Estaticidad del CMI, puede no existir dinamismo en el seguimiento de la estrategia, lo que provoca una obsolescencia de los elementos del diseño del CMI que invalidan los outputs de información.
Posibilidad de implantación en cualquier entidad.	Visión parcial de la organización

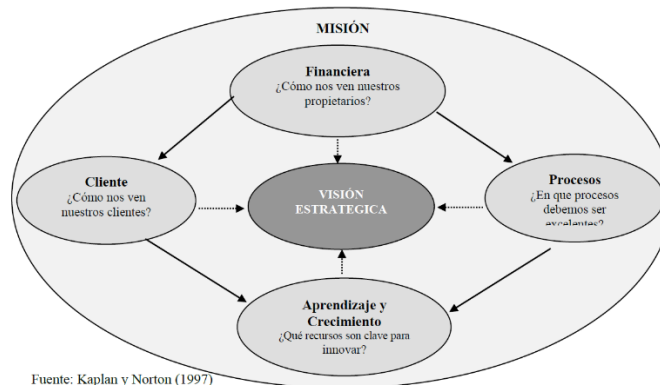
Fuentes: Santos y Fidalgo (2004)

6.1. PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El modelo de Norton y Kaplan (1997) establece que solo con los análisis financieros no se puede responder todas las variables que afectan a una organización. Por ello, según dicho modelo, se hace imprescindible estudiar diferentes perspectivas que permitan englobar de la mejor forma posible la composición de una organización.

En base a este principio, dichos autores establecen que existen cuatro perspectivas que aglutinan la composición de una organización. Estas las podemos observar en la siguiente imagen:

Ilustración 34 Perspectivas del CMI



Fuente: Kaplan y Norton (1997)

Estas cuatro perspectivas pueden ser interpretadas y detalladas de la siguiente forma:

Tabla 13 Definición de las perspectivas del CMI

Financiera	Vincula los objetivos estratégicos con el resultado de la organización.
Clientes	Vincula los objetivos estratégicos con los clientes a los que dirige sus productos o servicios.
Procesos internos	Vincula los objetivos estratégicos con los procesos de fabricación de los productos o servicios. Buscando el equilibrio entre las exigencias de los clientes (calidad) y los intereses de los accionistas (costes).
Aprendizaje y crecimiento	Vincula los objetivos estratégicos con los activos intangibles de la organización (Recursos humanos).

Fuente: Elaboración propia

Aplicado al caso práctico

En la siguiente tabla observamos los objetivos distribuidos por perspectiva, y a su vez, se observa la persona responsable del cumplimiento de dicho objetivo y el supervisor al que se le debe facilitar dicha información.

Tabla 14 Perspectivas CMI caso práctico

PERPECTIVA	Nº	OBJETIVO	Responsable	Responsable superior	Planes
FINANCIERA	1	Reducir costes	Director de Gastos	Responsable de Logística	Crear contratos con precios estándares bajos.
	2	Incrementar las ventas	Director comercial	Responsable comercial	Crear objetivos de ventas por zonas
	3	Incrementar el valor para el accionista	Director Financiero	Gerente	Aplicar un sistema proyectado de incremento de valor
CLIENTES	4	Incrementar la cuota de mercado	Responsable de Marketing	Responsable de Calidad y I+D+I	Ampliar a nuevas líneas y alcance de los productos.
	5	Mejorar la atención al cliente	Jefe servicio post venta	Responsable de administración	Facilitar servicios relacionados con la venta.
	6	Aumentar el grado de fidelización del cliente	Jefe servicio post venta	Responsable de administración	Entregar materiales de merchandising útiles.
PROCESOS INTERNOS	7	Mejorar las relaciones con proveedores locales	Jefe de compras	Responsable de compras	Crear sistema de contrato fácil con los proveedores locales
	8	Reducir la emisión de residuos	Director de producción	Responsable de operaciones	Crear un sistema de reutilización de residuos
	9	Mejorar el proceso de fabricación mediante la I+D+I	Director de producción	Responsable de operaciones	Implementar sistema de mejores prácticas
Aprendizaje y crecimiento	10	Mejorar la formación del personal	Jefe formación	Responsable de RRHH	Crear un plan de formación anual
	11	Aumentar la satisfacción del empleado	Jefe de cada área	Responsable de RRHH	Desarrollar programas
	12	Mantener una plantilla estable	Jefe de cada área	Responsable de RRHH	Implementar acuerdos con sindicatos

Fuente: Elaboración propia

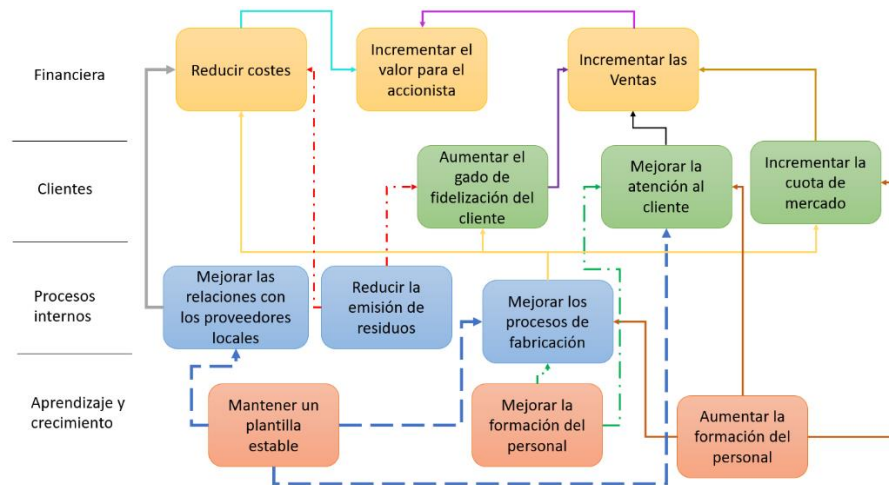
6.2. MAPA ESTRATÉGICO

Norton y Kaplan determinan que la realización del mapa estratégico consiste en reflejar todos los objetivos de cada perspectiva y relacionarlos entre sí. Para ello, dichos autores indican que se deberá establecer las relaciones de unos con otros, detallando cuales influyen o son influidos por las diferentes perspectivas.

El uso correcto de esta herramienta permite ver el sentido en el que ocurren las cosas en la organización, lo cual facilita los controles y permite atajar el problema desde la primera fuente de advertencia. La principal ventaja de esto es que, si se elaboran los indicadores que influyen en una variable estratégica importante, se consigue detallar aquellos elementos iniciales, que servirán de early warning y permitirán corregir dicha situación antes de que se agrave.

Aplicado al caso práctico

Ilustración 35 Mapa estratégico CMI



Fuente: Elaboración propia

6.3. INDICADORES DE GESTIÓN Y CONTROL

Los indicadores son aquellos elementos que permiten el correcto control de las variables relevantes de la organización, las cuales están relacionadas con los objetivos estratégicos de la compañía. Debido al amplio nivel que abarcan las mismas, pueden tener un carácter financiero o no financiero y ser valores cuantitativos o cualitativos. Gracias a estos elementos la organización podrá hacer seguimiento a los aspectos internos (compañía) como externos (entorno).

Un error común en la elección de indicadores es priorizar la elección de indicadores financieros (Volumen de ventas, rentabilidad, solvencia, etc.) frente a otros. Esto puede originar grandes problemas en las compañías, debido a que la gran mayoría de los indicadores financieros son finalistas (son influidos por el resto) y no emiten un aviso hasta que el problema ya es importante (no suelen ser early warning).

Es por ello que, a estos elementos cuantitativos, hay que añadir elementos cualitativos que los justifican y que puedan servir de avisos tempranos. En la siguiente tabla observamos indicadores tanto cuantitativos como cualitativos:

Ilustración 36 Tipos de Indicadores

CUANTITATIVOS	CUALITATIVOS
<ul style="list-style-type: none"> - Ventas y cuotas de mercado. - Productividad - Defectos por unidad de tiempo - Horas empleados. - Nuevos clientes - Plazos de entrega - Devoluciones de productos Unidades producidas 	<ul style="list-style-type: none"> - Fidelidad de la clientes - Ambiente laboral - Motivaciones y formación - Valoración del trabajo en equipo - Ranking del sector - Técnicas de Benchmarking - Iniciativa y creatividad - Imagen externa de la empresa

Fuente: Gimeno (1996)

La adecuada elección de los indicadores permitirá suministrar información válida para la toma de decisiones.

Aplicado al caso práctico
Tabla 15 Indicadores CMI caso práctico

PERSPECTIVA	Nº	INDICADORES (KPI)	PERIODICIDAD	META	ROJO	AMARILLO	VERDE
FINANCIERA	1	Gastos generales / Ventas totales	MENSUAL	43 %	X>50%	50% AL 45%	X<45%
	2	Ventas t-1/Ventas T	MENSUAL	4%	X<1%	3% AL 1%	X>3%
	3	EVA t-1 / EVA T	MENSUAL	4%	X<1%	3% AL 1%	X>3%
CLIENTES	4	Ventas / Ventas total mercado	MENSUAL	35%	X<20%	20% AL 30%	X>30%
	5	Nº Clientes satisfechos/ Total clientes	MENSUAL	90%	X<80%	80% AL 85 %	X>85%
	6	Nº de pedidos / Total de pedidos	MENSUAL	85%	X<60%	60% AL 80%	X>80%
PROCESOS INTERNOS	7	Nº Proveedores locales/ Total proveedores	TRIMESTRAL	25%	X<10%	10% AL 20%	X>20%
	8	residuos totales / Total producción	MENSUAL	12%	X>20%	20% AL 15%	X>15%
	9	Nº productos fabricados / Total tiempo fabricación	TRIMESTRAL	20.000	X<10.000	10.000 AL 18.000	X> 18.000
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	10	Gastos en formación / Nº Trabajadores	ANUAL	500	X<400	400 AL 470	X>470
	11	Nº de bajas / Total de empleados	MENSUAL	2%	X<6%	6% AL 3%	X>3%
	12	Nº contrato fijos / Nº Trabajadores	ANUAL	80%	X<70%	70% AL 75 %	X>75%

Fuente: Elaboración propia

Dichos indicadores están relacionados con los objetivos indicados en cada una de las perspectivas (**Ver Anexo C. Panel de control CMI**). A su vez tienen un sistema de control individual (**Ver Anexo D. Indicadores CMI**).

Puntos a considerar en la ejecución del CMI:

- El CMI de CCC será presentado por el director general a los responsables de área (tras su aprobación por el gobierno corporativo y consejo de administración). Estos responsables deberán transmitir el cuadro a sus directores, que serán los que controlarán los KPI y suministrarán la información a estos.
- Los cálculos de los indicadores, la periodicidad, la meta y los valores que componen el semáforo, serán facilitados por estos responsables superiores. Las acciones de actuación sobre los indicadores deberán ser ejecutadas, por ellos, tras recibir la información procedente de los directores.
- Este cuadro de mando integral estará acompañado de un sistema de incentivos el cual estará estructurado de la siguiente manera:

Tabla 16 Incentivos por objetivos

OBJETIVOS	GERENCIA	RESPONSABLES	DIRECTORES	PERSONAL OPERATIVO
Estratégicos	80%	10%	5%	5%
Tácticos	10%	50%	35%	5%
Funcionales	5%	30%	45%	20%
Operativos	5%	10%	15%	70 %

Fuente: Elaboración propia

Este sistema de incentivos estará vinculado por el cargo que ocupa el empleado y el objetivo logrado por la compañía. Así, los gerentes obtendrán mayor incentivo por alcanzar los objetivos finales estratégicos (bajo su control), que por objetivos operativos. Por el contrario, el personal operativo obtendrá más incentivo por alcanzar los objetivos operativos que los estratégicos.

Para poder llegar a cobrar el sistema de incentivos diseñado, se debe alcanzar los niveles amarillo (70% de la prima) o verdes (100% de la prima). También estos objetivos deben ser alcanzados por toda la compañía, es decir, si un incentivo es alcanzado por un departamento, pero el resto de departamento no alcanza los suyos ninguno cobrará incentivos (se trata de crear un sistema de ayudas cruzadas y una visión de la sociedad en su conjunto y no por departamentos).

7. CONCLUSIONES

El cuadro de mando integral es una Herramienta que permite transformar la estrategia en objetivos operativos que sean capaces de controlarse, medirse y sobre los cuales se pueden acometer acciones concretas. El objetivo más importante del cuadro de mando integral es entender como todas las variables influyen sobre el conjunto de la organización, qué importancia tienen esas variables con respecto a la estrategia y cuáles serían los efectos del no cumplimiento de las mismas.

Más allá de su definición y objetivos, lo más importante a destacar sobre el cuadro de mando integral es que obliga al conjunto de la organización a pensar en la estrategia empresarial. Esta estrategia actúa como faro que ilumina el camino a seguir por todos los niveles de la organización.

CCC está altamente arraigada en la zona 7 del mercado geográfico del sector cervecero (Canarias), y su relación de pertenencia a la región ha permitido crear un elemento de identificación entre los clientes y la marca. En base a ello y como fuente de desarrollo regional, dicha organización mantiene compromisos con los proveedores locales y con las instituciones de la región (universidades, fundaciones, etc.).

Debido al efecto de la crisis sanitaria y al impacto económico que dicha crisis ha tenido sobre el sector donde CCC desarrolla su actividad se hace imprescindible primero, determinar si la compañía está lo suficientemente preparada para afrontar dicha situación. Observando el índice de resiliencia vemos que, pese a que la incidencia de la crisis en el sector es alta, la fuerza de la compañía para sobrellevarla también es alta. Por lo tanto, la compañía verá mermada sus ingresos, pero no existe una alta probabilidad de quiebra.

En cuanto a productos, un elemento a destacar es que la cartera de CCC no tiene un alto grado de penetración. Es decir, pese a tener un elevado número de marcas de cervezas, estas no se han introducido mucho ni vertical ni horizontalmente, sobre todo si nos comparamos con las dos compañías que controlan el mercado: Mahou y Heineken.

Finalmente, y como se ha observado en el desarrollo del presente trabajo, gracias al análisis de las variables internas y externas, se han podido establecer las diferentes estrategias de la compañía, las cuales van encaminadas al cumplimiento de la visión y misión de la organización.

8. RECOMENDACIONES

- Aplicar un cuadro de mando integral que afecte a toda la organización, que permita vincular los objetivos de cada una de las perspectivas con la estrategia de la organización y que esté controlado por indicadores KPI.
- Ampliar la gama de productos, desarrollando productos como cervezas especiales (más consumidas en los hogares) y cervezas de trigo. También, incrementar la penetración en la línea de las gamas ya existentes, creando cervezas sin alcohol o especiales (0,0%, sin gluten).
- Incrementar la comercialización de bebidas, diversificando hacia el agua mineral, las bebidas azucaradas y las bebidas isotónicas.
- Incrementar la ocupación de las fábricas, mediante alianzas estratégicas, que permitan producir aquellas marcas de cervezas internacionales que comercializa la compañía.
- Reducir coste y tiempos de fabricación mediante la aplicación de las mejores prácticas para el proceso de fabricación del sector cervecero. Para ello, se debe efectuar un análisis económico de inversión, comparando los costes frente a los beneficios.
- Se recomienda el seguimiento de las variables que conforman el cuadro de mando integral y su constante monitoreo, para así poder adaptar dicha herramienta a las condiciones cambiantes del mercado. Para ello se debe efectuar un análisis periódico del ámbito interno y externo.
- Por último, se debe efectuar un seguimiento de los indicadores KPI y una clara asunción de responsabilidades sobre las personas a cargo del control de los mismos. Destacar que estas personas, para poder asumir la responsabilidad sobre dichos indicadores, deberán tener la potestad de poder influir en él, para que así ellos puedan realizar ajustes encaminados a conseguir los objetivos de la organización.

Referencias bibliográficas

Análisis y mercados “informe de estrategia de inversión 2021” (Bankinter):

<http://com.bankinter.com/images/estrategia-1T-2021.pdf>

Dr. Mohammad Ahmad Talalweh. (2019) *El Cuadro de Mando como herramienta para el Control de Gestión*. <https://www.coursehero.com/file/62878810/cuadro-mando-integral-cdgpdf/>

Fleitman Jack (2000). *Negocios Exitosos*. Mac Graw Hill.

Francis Aguilar (1967) *Recorriendo el entorno corporativo*

Gimeno, J. (1996): “*El cuadro de mando como sistema informativo para la gestión empresarial*”, *Partida Doble*, vol. 68 junio, pp. 36-46.

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones* (5.ª ed.). Madrid: Thomson-Civitas.

Guía de mejores técnicas disponibles en España para el sector cervecero: <https://prtr-es.es/Data/images/Gu%C3%ADa%20MTD%20en%20Espa%C3%B1a%20Sector%20Cervecer-A2401D26BE1CD61C.pdf>

Guía de mejores técnicas disponibles en España para el sector cervecero (AINIA): <https://prtr-es.es/data/images/la%20industria%20cervecera-74f8271308c1b002.pdf>

Hall, R. (1993). "A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage". *Strategic Management Journal* (vol. 14, n.º 8, pág. 607-618).

Hitt, M. A.; Ireland, R. D.; Hoskisson, R. E. (1999). *Administración estratégica. Conceptos, competitividad y globalización* (3.ª ed.). México: Thomson.

Informe de desarrollo sostenible de CCC 2013. <https://www.ab-inbev.com/content/dam/universaltemplate/ab-inbev/investors/sabmiller/reports/local-sustainable-development-reports/compania-cervecer-de-canarias-informe-de-desarrollo-sostenible-2013.pdf>

Informe de informa sobre compañía cervecera de canarias.

Informe de situación de las cerveceras artesanas ante el Covid-19 (AECAI): <https://aecai.es/wp-content/uploads/2020/05/informe-cerveceras-artesanas.pdf>

Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019: <https://cerveceros.org/uploads/5f6cb047a114e-Informe%20Socioeconomico%202019%20-%20Cerveceros%20de%20Espa%C3%B1a.pdf>

Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2018:

https://cerveceros.org/uploads/5d1b32241b8be_Informe%20SocioeconomicoCerveza_2018.pdf

Johnson, G.; Scholes, K.; Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7.ª ed.). Madrid: Pearson Educación.

José Emilio Navas López; Luis A. Guerras Martín. (2002) *La Dirección Estratégica de la Empresa. (Tratados y Manuales)*. Publicado por Civitas (2002)

Robert S. Kaplan y David P. Norton (1997) *El cuadro de mando integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones 1ª edición 1997.

Kaplan, S. y Norton, D. (2002) *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Likert, R. (1967). *The Human Organization* Nueva York: McGraw-Hill.

Penrose, E. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm* Nueva York: John Wiley.

Porter, M. E.; Kramer, M. R. (2002). "The Competitive Advantage of Corporate Philanthropy". *Harvard Business Review* (vol. 80, n.º 12, pág. 56-68).

Porter, M. (1982). *Estrategia competitiva*. México: C.E.C.S.A.

Porter, M. (1987). *Ventaja competitiva*. México: C.E.C.S.A.

Proyecciones macroeconómicas de la economía española (2020-2023) del Banco de España:

<https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/InformesBoletinesRevistas/BolEtinEconomico/21/T1/descargar/Fich/be2101-it-Rec1.pdf>

Santos, M. y Fidalgo, E. (2005) "El Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral y el Cuadro de Mando Tradicional: principales diferencias" *Técnica Contable* Marzo, pp13-17.

Thompson Arthur y Strickland A. J. III (2001) *Administración Estratégica Conceptos y Casos*. Mac Graw Hill. 11va edición.

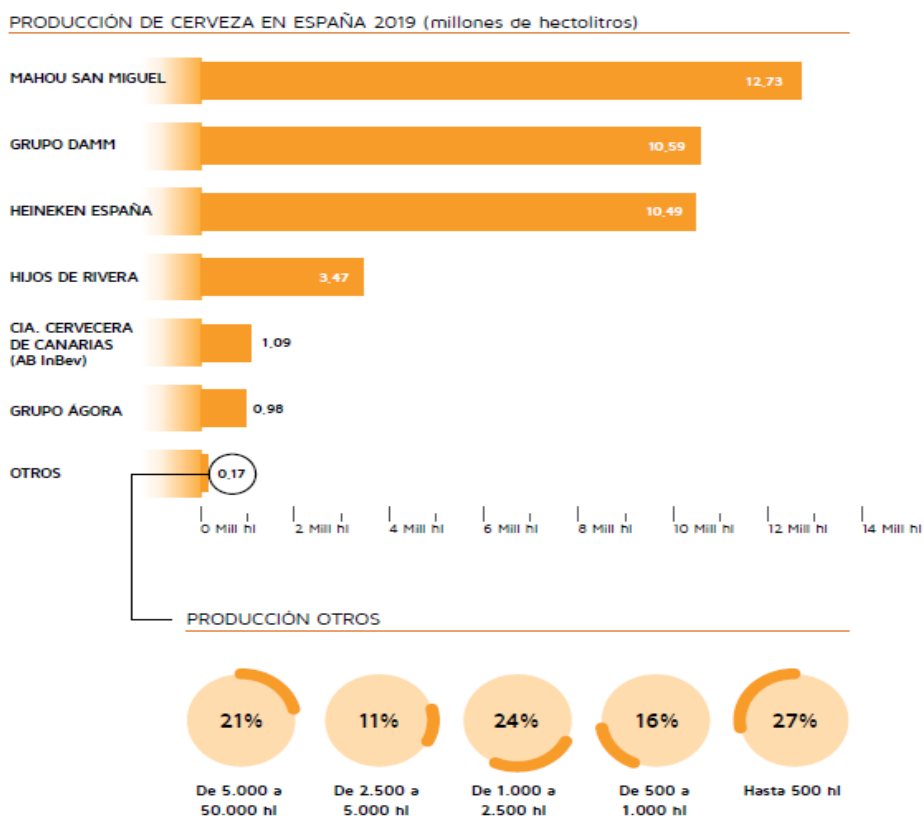
Web corporativa CCC: <https://ccc.es/>

Anexo A. Ranking sectorial

Posición Sector	Evolución Posiciones	Nombre de la empresa	Facturación (€)	Provincia
1	0 ➔	MAHOU, SA	1.148.427.000	Madrid
2	0 ➔	HEINEKEN ESPAÑA SA	956.965.285	Sevilla
3	0 ➔	SOCIEDAD ANONIMA DAMM	769.774.097	Barcelona
4	0 ➔	HIJOS DE RIVERA, SA	475.238.736	Coruña
5	0 ➔	FONT SALEM SL	253.463.000	Valencia
6	0 ➔	COMPAÑÍA CERVECERA DAMM SL	217.558.281	Barcelona
7	0 ➔	COMPAÑÍA CERVECERA DE CANARIAS SOCIEDAD ANONIMA	138.083.000	Tenerife
8	0 ➔	LA ZARAGOZANA SA	92.179.135	Zaragoza
9	0 ➔	CERVEZAS MAHOU SL	82.182.146	Madrid
10	0 ➔	CERVEZAS SAN MIGUEL SL	69.242.307	Málaga

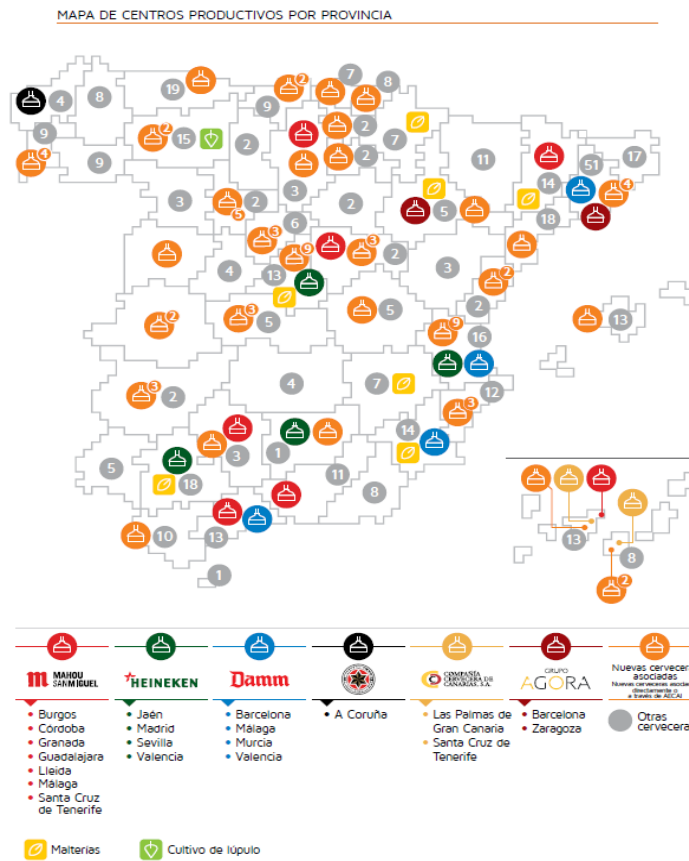
Anexo B. Datos del sector

Producción de cerveza en España en 2019



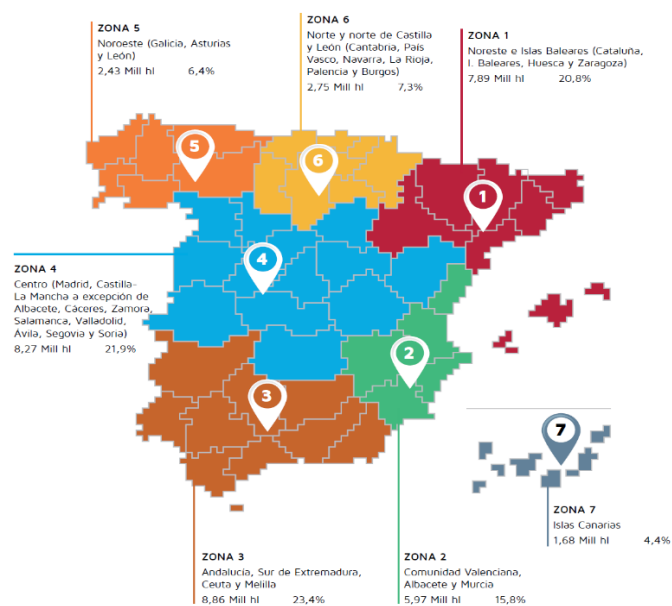
Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019

Mapa de centros productivos por provincias



Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019

Mercado distribuido por zonas (España 2019)



Informe socioeconómico del sector de la cerveza en España 2019

Anexo C. Panel de control CMI



PANEL DE CONTROL

Fecha: xx/xx/xxxx

cumple
cumple parc.
no cumple



PERPECTIVA	Nº	OBJETIVO	INDICADORES (KPI)	PERIODICIDAD	Responsable	Responsable superior	Planes	META	RESULTADO	CUMPLIMIENTO
FINANCIERA	1	Reducir costes	Gastos generales / Ventas totales	MENSUAL	Director de gastos	Responsable de Logística	Crear contratos con precios estándares bajos.	43%		
	2	Incrementar las ventas	VENTAS t-1/Ventas T	MENSUAL	Director comercial	Responsable comercial	Crear objetivos de ventas por zonas	4%		
	3	Incrementar el valor para el accionista	EVA t-1 / EVA T	MENSUAL	Director Financiero	Gerente	Aplicar un sistema proyectado de incremento de valor	4%		
CLIENTES	4	Incrementar la cuota de mercado	Ventas / Ventas total mercado	MENSUAL	Resp. de Marketing	Responsable de Calidad y I+D+I	Ampliar a nuevas líneas y alcance de los productos.	35%		
	5	Mejorar la atención al cliente	Nº Clientes satisfechos/ Total clientes	MENSUAL	Jefe servicio post venta	Responsable de administración	Facilitar servicios relacionados con la venta.	90%		
	6	Aumentar el grado de fidelización del cliente	Nº de pedidos / Total de pedidos	MENSUAL	Jefe servicio post venta	Responsable de administración	Entregar materiales de merchandising útiles.	85%		
PROCESOS INTERNOS	7	Mejorar las relaciones con proveedores locales	Nº Proveedores locales/ Total proveedores	TRIMESTRAL	Jefe de compras	Responsable de compras	Crear sistema de contrato fácil con los proveedores locales	25%		
	8	Reducir la emisión de residuos	residuos totales / Total producción	MENSUAL	Director de producción	Responsable de operaciones	Crear un sistema de reutilización de residuos	12%		
	9	Mejorar el proceso de fabricación mediante la I+D+I	Nº productos Fabricados / Total tiempo fabricación	TRIMESTRAL	Director de producción	Responsable de operaciones	Implementar sistema de mejores prácticas	20.000		
DESARROLLO Y APRENDIZAJE	10	Mejorar la formación del personal	Gastos en formación / Nº Trabajadores	ANUAL	Jefe formación	Responsable de RRHH	Crear un plan de formación anual	200		
	11	Aumentar la satisfacción del empleado	Nº de bajas / Total de empleados	MENSUAL	Jefe de cada área	Responsable de RRHH	Desarrollar programas	2%		
	12	Mantener una plantilla estable	Nº contrato fijos / Nº Trabajadores	ANUAL	Jefe de cada área	Responsable de RRHH	Implementar acuerdos con sindicatos	80%		

Anexo D. INDICADORES DE CONTROL



Nº KPI	1
--------	---

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

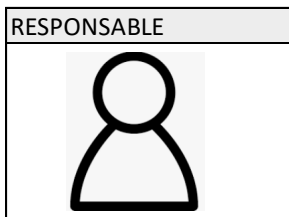
DATOS DEL INDICADOR

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	FINANCIERA	ANUAL	
OBJETIVO	REDUCIR COSTES	TRIMESTRAL	
INDICADOR	GASTOS GENERALES/ VENTAS TOTALES	MENSUAL	X

DEFINICION DEL INDICADOR

Indicador que comprueba el porcentaje sobre ventas que ocupan los gastos generales.

DATOS DEL RESPONSABLE



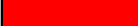


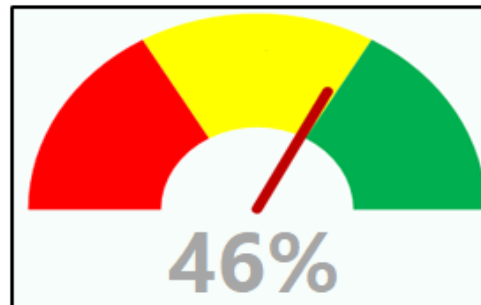
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	DIRECTOR DE GASTOS
AREA	DEPARTAMENTO DE COMPRAS

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLE DE LOGÍSTICA
----------------------	--------------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
43%

x < 45%	
50% AL 45%	
X > 50%	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha


Nº KPI	2
--------	---

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	FINANCIERA	ANUAL	
OBJETIVO	INCREMENTO DE LAS VENTAS	TRIMESTRAL	
INDICADOR	VENTAS T-1 / VENTAS T	MENSUAL	X

DEFINICION DEL INDICADOR
Indicado sobre el incremento mensual de las ventas de año T respecto del año T-1.

DATOS DEL RESPONSABLE



RESPONSABLE


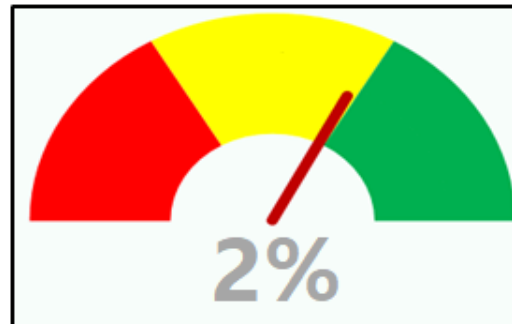
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	DIRECTOR COMERCIAL
AREA	DEPARTAMENTO COMERCIAL

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLE COMERCIAL
----------------------	-----------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
4%

X > 3%	
3% AL 1%	
X < 1%	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha	
-------	--

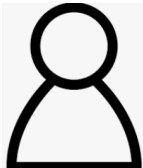
Nº KPI	3
--------	---

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	FINANCIERA	ANUAL	
OBJETIVO	Incrementar el valor para el accionista	TRIMESTRAL	
INDICADOR	EVA t-1/ EVA t	MENSUAL	X

DEFINICION DEL INDICADOR
Indicador sobre la creación mensual de valor EVA T-1 respecto al EVA T

DATOS DEL RESPONSABLE




RESPONSABLE


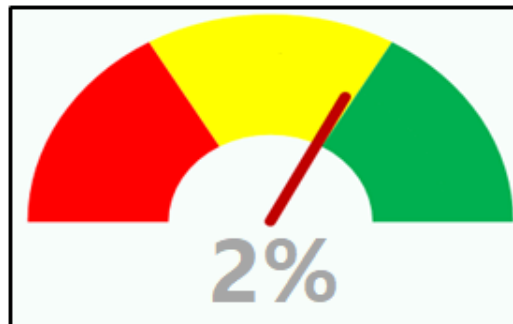
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	DIRECTOR FINANCIERO
AREA	DEPARTAMENTO FINANCIERO

RESPONSABLE SUPERIOR	GERENTE
----------------------	---------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
4%

X > 3 %	
3% AL 1%	
X < 1%	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha	
-------	--

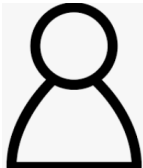
Nº KPI	4
--------	---

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	CLIENTES	ANUAL	
OBJETIVO	Incrementar la cuota de mercado	TRIMESTRAL	
INDICADOR	Ventas / Ventas totales del mercado	MENSUAL	X

DEFINICION DEL INDICADOR
Indicador sobre el porcentaje de ventas frente al total del mercado

DATOS DEL RESPONSABLE

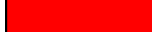
RESPONSABLE


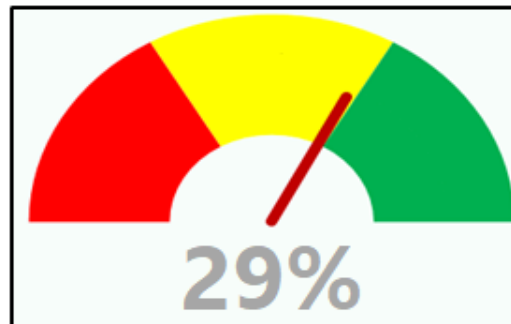
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	RESPONSABLE DE MARKETING
AREA	DEPARTAMENTO DE MARKETING

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLE DE CALIDAD E I+D+I
----------------------	--------------------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
35%

X > 30 %	
20% AL 30%	
X < 20%	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha	
-------	--

Nº KPI	5
--------	---

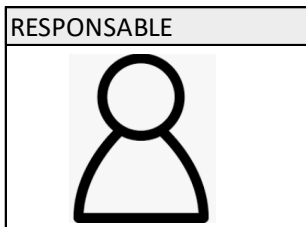
INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	CLIENTES	ANUAL	
OBJETIVO	Mejorar la atención al cliente	TRIMESTRAL	
INDICADOR	Nº clientes satisfechos/ Total de clientes	MENSUAL	X

DEFINICION DEL INDICADOR

Indicador sobre el grado de satisfaccion de los clientes por los servicios prestados

DATOS DEL RESPONSABLE




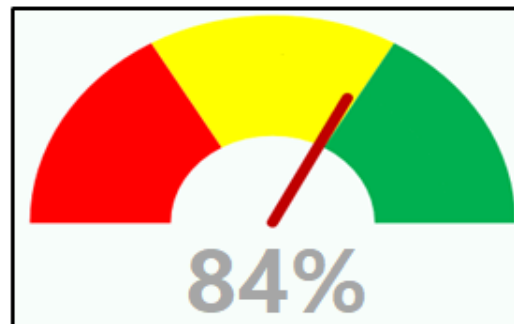
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	JEFE DE SERVICIOS POST VENTA
AREA	DEPARTAMENTO DE ADMINISITRACIÓN

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN
----------------------	-------------------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
90%

X > 85 %	
80% AL 85%	
X < 80%	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha


Nº KPI	6
--------	---

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	CLIENTES	ANUAL	
OBJETIVO	Aumentar el grado de fidelización del cliente	TRIMESTRAL	
INDICADOR	Nº de pedidos/ Total de pedidos	MENSUAL	X

DEFINICION DEL INDICADOR
Indicador sobre el grado de fidelización del clientes con la marca y los productos ofrecidos.

DATOS DEL RESPONSABLE




RESPONSABLE


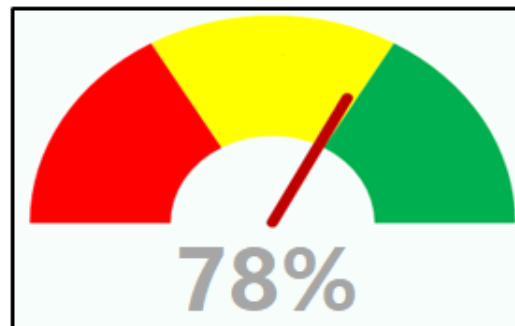
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	JEFE DE SERVICIOS POST VENTA
AREA	DEPARTAMENTO DE ADMINISITRACIÓN

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLE DE ADMINISTRACIÓN
----------------------	-------------------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
85%

X > 80 %	
60% AL 80%	
X < 60%	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha	
-------	--


Nº KPI	7
--------	---

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	PROCESOS INTERNOS	ANUAL	
OBJETIVO	Mejorar las relaciones con proveedores locales	TRIMESTRAL	X
INDICADOR	Nº Proveedores locales / Total de proveedores	MENSUAL	

DEFINICION DEL INDICADOR
Indicador sobre el porcentaje de proveedores locales que prestan servicios en la organización respecto al total.

DATOS DEL RESPONSABLE




RESPONSABLE


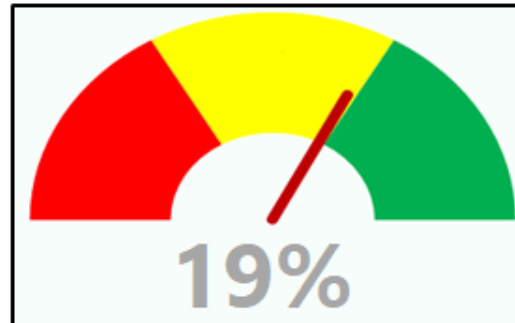
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	JEFE DE COMPRAS
AREA	DEPARTAMENTO DE COMPRAS

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLES DE COMPRAS
----------------------	-------------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
25%

X > 20 %	
10% AL 20%	
X < 10%	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha	
-------	--

Nº KPI	8
--------	---

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI


DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	PROCESOS INTERNOS	ANUAL	
OBJETIVO	Reducir la emisión de residuos	TRIMESTRAL	
INDICADOR	Residuos totales / Total empleado en la producción	MENSUAL	X

DEFINICION DEL INDICADOR

Indicador sobre el porcentaje de residuos que genera el proceso de producción de los productos comercializados.

DATOS DEL RESPONSABLE

RESPONSABLE






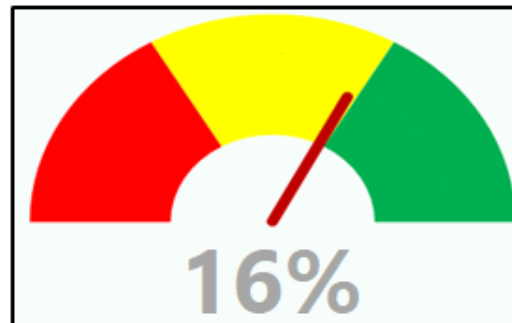
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN
AREA	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLE DE OPERACIONES
----------------------	----------------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
12%

X < 15 %	
20% AL 15%	
X > 20%	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha


Nº KPI	9
--------	---

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	PROCESOS INTERNOS	ANUAL	
OBJETIVO	Mejorar el proceso de fabricación mediante I+D+I	TRIMESTRAL	X
INDICADOR	Nº de productos Fabricados/ Tiempo Fabricación	MENSUAL	

DEFINICION DEL INDICADOR
Indicador sobre efecto de la mejora de procesos y técnicas sobre los tiempos de fabricación de los productos.

DATOS DEL RESPONSABLE




RESPONSABLE


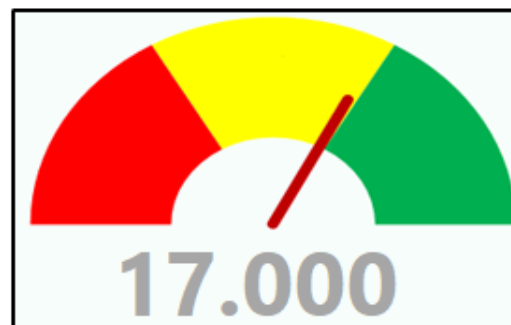
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	DIRECTOR DE PRODUCCIÓN
AREA	DEPARTAMENTO DE PRODUCCIÓN

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLE DE OPERACIONES
----------------------	----------------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
20.000

X > 18.000	
10.000 AL 18.000	
X < 10.000	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha	
-------	--


Nº KPI	10
--------	----

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ANUAL	X
OBJETIVO	Mejorar la formación del personal	TRIMESTRAL	
INDICADOR	Gastos en formación / Nº de trabajadores	MENSUAL	

DEFINICION DEL INDICADOR
Indicador sobre la cantidad de gastos en formación destinada al total de la plantilla

DATOS DEL RESPONSABLE

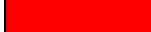
RESPONSABLE


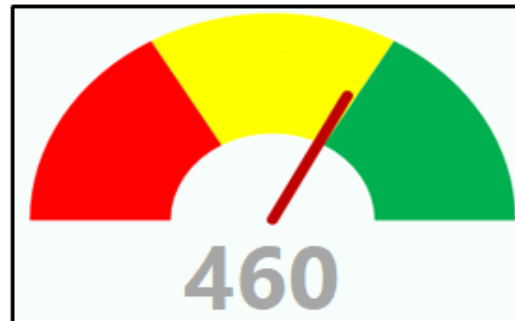
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	JEFE DE FORMACIÓN
AREA	DEPARTAMENTO RRHH

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLE DE RRHH
----------------------	---------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
500

X > 470	
400 AL 470	
X < 400	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha	
-------	--

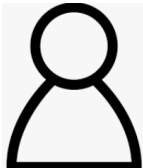
Nº KPI	11
--------	----

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ANUAL	
OBJETIVO	Aumentar la satisfacción del empleado	TRIMESTRAL	
INDICADOR	Nº de bajas / Total empleados	MENSUAL	X

DEFINICION DEL INDICADOR
Indicador sobre la rotación del personal de la organización

DATOS DEL RESPONSABLE



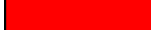
RESPONSABLE


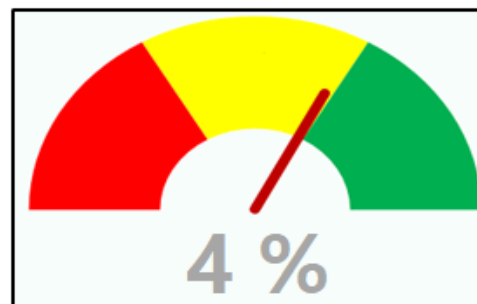
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	JEFE DE AREA
AREA	DEPARTAMENTO ESPECIFICO

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLE DE RRHH
----------------------	---------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
2%

X > 3%	
6% AL 3%	
X < 6%	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha	
-------	--

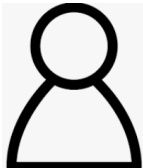
Nº KPI	12
--------	----

INDICADOR DE GESTIÓN Y CONTROL CMI

DATOS DEL INDICADOR		PERIODICIDAD	
PERSPECTIVA DEL CMI	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	ANUAL	X
OBJETIVO	Mantener una plantilla estable	TRIMESTRAL	
INDICADOR	Nº contatos fijos / Nº total de Trabajadores	MENSUAL	

DEFINICION DEL INDICADOR
Indicador sobre el porcentaje de empleados fijos sobre el total de la plantilla.

DATOS DEL RESPONSABLE




RESPONSABLE


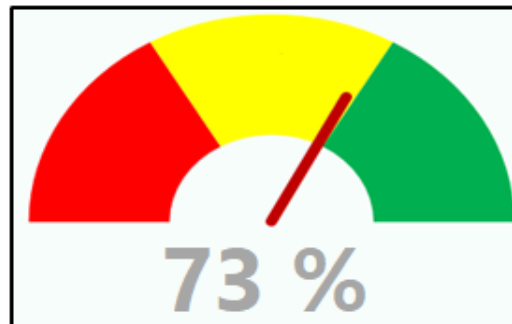
NOMBRE	EMPLEADO XX
CARGO	JEFE DE AREA
AREA	DEPARTAMENTO ESPECIFICO

RESPONSABLE SUPERIOR	RESPONSABLE DE RRHH
----------------------	---------------------

DATOS DE LA MEDICIÓN

VALOR OBJETIVO
80%

X > 75%	
70% AL 75%	
X < 70%	



Observaciones respecto de los datos obtenidos

Recomendaciones

Fecha	
-------	--

Anexo E. Análisis de las unidades de negocio

Grado de atractivo sectorial por unidad de negocio

RIVALIDAD COMPETITIVA	1	2	3	4	5
- Número de competidores	3	7	5	1,4	2,6,8
- Ritmo de crecimiento de sector		3,7	5,6	1,4	2,8
- Barreras de movilidad	7		3,6		1,2,4,5,8
- Costes de salida	7		3		1,2,4,5,6,8
- Restricciones sociales y gubernamentales	7	3	2,4,8	1,5	6
- Capacidad productiva instalada		7,3	1,5,6,8	2	4
- Interés estratégico de liderar el sector	7		3	1,2,4,5,6,8	

BARRERAS DE ENTRADA	1	2	3	4	5
- Economía de Escalas		3,7		1,2,5,6,8	4
- Economía de alcance		7	3	1,2,5,6,8	4
- Diferenciación de productos	1,3,7,8	2,5,6	4		
- Necesidad de capital		3	7	1,2,4,5,6,8	
- Costes de cambio para el usuario	1,3,8	2,4,5,6,7			
- Acceso a canales de distribución		3,7	1,2,4,5,6,8		
- Desventajas en costes diferentes de la economía de escalas	3,7	1,5,6,8	2,4		
- Políticas gubernamentales	3,7	1,5,6,8	2,4		
- Represalias en el sector		3,7	1,2,5,8	4,6	
- Las empresas establecidas son fuertes	7		3		1,2,4,5,6,8

PRODUCTO SUSTITUTIVO	1	2	3	4	5
- Disponibilidad de sustitutos	3	1,4,7	2,5,6,8		
- Coste de cambio para el usuario	3,7	1,2,4,5,6,8			
- Relación calidad/precio del sustituto	7	3,6	1,4,5	2,8	
- Solidez empresarial del producto del sustituto	1,3,4,5,7,8	2	6		
- Obsolescencia que origina el sustituto en el sector		3,7	1,2,4,5,8	6	

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	1	2	3	4	5
- Concentración de suministradores	3,7	1,2,4,8	5,6		

- Disponibilidad de sustitutos para la materia prima	3	7	1,5,8	2,4	6
- Costes de cambio de suministradores	3	7	1,5,8	2,4,6	
- Amenaza de integración hacia adelante del suministrador		3	7		1,2,4,5,6,8
- Amenaza de integración hacia atrás del sector	3	7	2,1,4,8		5,6
- Volumen de compra a los suministradores	7	1,2,3,4,8	6	5	
- Calidad de la Materia prima para los productos del sector		7	3	1,2,4,5,8	6

PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	1	2	3	4	5
- Grado de concentración de los clientes	3	7,8	2	6	1,4,5
- Disponibilidad de sustitutos para los productos del sector	1,3,7	2,4,5,6,8			
- Costes de cambio para el cliente	1,3,4,6,7,8	5		2	
- Volumen de compra del cliente	1,3,7,8	2	6	4	5
- Rentabilidad del comprador	3,7	1,6,8	4,5	2	

ATRACTIVO SECTORIAL	VALOR								
	UN1	UN2	UN3	UN4	UN5	UN6	UN7	UN8	TOTAL
RIVALIDAD COMPETITIVA	4,14	4,43	2,29	4,29	3,86	4	1,43	4,29	3,59
BARRERAS DE ENTRADA	2,90	3,44	1,70	3,70	3,20	3,30	1,70	3,22	2,90
PRODUCTO SUSTITUTIVO	2,2	2,8	1,40	2,2	2,40	2,80	1,40	2,6	2,22
PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES	3,14	3,14	1,57	3,43	3,86	4,29	1,86	3,14	3,05
PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES	2	2	1,60	3,2	3,40	2,40	1,2	1,6	2,18
RESULTADO GLOBAL	2,88	3,37	1,59	3,38	3,34	3,36	1,52	2,97	2,80

Fuerza competitiva

RECURSOS TANGIBLES	1	2	3	4	5
FÍSICOS					
- Crecimiento de ventas respecto a la media del sector	7	2	6	1,8	3,4,5
- Incremento de las líneas de distribución y nuevos mercados	2	1,6,7,8	3,4,5		
- Sedes localizadas en varios puntos geográficos que optimizan el servicio nacional.	2,6	1,3,4,5,7,8			
- Canales de distribución potentes y con gran capacidad de suministro		2		1,3,4,5,6,7,8	
FINANCIEROS					
- Rentabilidad respecto de la media del sector.	2	1,6,7		3,4,8	5
- Localización en sector con ventajas fiscales relevantes.		2			1,3,4,5,6,7,8
- Escasa dependencia de la financiación externa		2			1,3,4,5,6,7,8

RECURSOS INTANGIBLES	1	2	3	4	5
HUMANOS					
- Plantilla con alto conocimiento de las necesidades de los clientes y las tecnologías.	2	7,8	1	3,4,5,6	
- Plantilla motivada y con alto compromiso con la compañía.		2			1,3,4,5,6,7,8
- Escasa rotación de personal hacia competidores u otras organizaciones.		2	1,3,4,5,6,7,8		
NO HUMANOS					
A) TECNOLÓGICOS					
- Tecnología de alta especialización y puntera.	2		6	1,3,4,5,7,8	
- Sistemas informáticos automatizados e interrelacionados ERP SAP.		2		1	3,4,5,6,7,8
- Sistemas de inteligencia de negocio.		2	1,2,3,4,5,6,7,8		
B) ORGANIZATIVOS					
- Imagen y reputación de Marca	2	7	1,6	3,8	4,5
- Patentes en productos o sistemas productivos	1,2,7	3,6	8,4	5	
- Coordinación de actividades interrelacionadas a nivel organizacional		2	1,6,8	3,4,5,7	

CAPACIDADES	1	2	3	4	5
FUNCIONALES					
Alto conocimiento del mercado		2	1,6,7	3,4,5,8	
Capacidad de I+D+I	2	1,5,6	3,4,7	8	
Implantación de sistemas para reducir costes internos		2	1,4,5,6,7	3,8	

Cuota de mercado a nivel nacional	1,2,6	3,7	8	4	5
CULTURALES					
- Orientación al cliente. Mediante servicios globales que faciliten la contratación.	2			6,7,8,1,3,4,5	
- Organización concienciada con el medioambiente y el desarrollo local.		2			1,3,4,5,6,7,8
- Flexibilidad y adaptación continua ante las circunstancias cambiantes del mercado.	2		6,8	1,3,4,5,7	

POSICION COMPETITIVA	VALOR								
	UN1	UN2	UN3	UN4	UN5	UN6	UN7	UN8	TOTAL
RECURSOS TANGIBLES	3,43	1,57	4,00	4,00	4,14	3,14	3,00	3,71	3,37
RECURSOS INTANGIBLES	3,22	1,56	3,78	4,00	4,11	3,44	3,22	3,56	3,36
CAPACIDADES	3,14	1,43	3,71	3,86	3,86	3,00	3,43	3,86	3,29
RESULTADO GLOBAL	3,26	1,52	3,83	3,95	4,04	3,20	3,22	3,71	3,34

Anexo F. Cuestionarios para la valoración de aspectos internos y externos

CUESTIONARIO GENERAL INTERNO Y DE LA COMPETENCIA

UN	
----	--

Se facilita una variedad de elementos que unidos abarcan aspectos globales de la compañía (Producto, ventas, Post/venta, procesos internos, logística, marketing, recursos humanos y medioambientales) y permite su comparación con la competencia. Para su correcta cumplimentación se deben valorar de 1 a 5 (siendo el valor 1 el más bajo y el 5 el más alto).

Calidad	Valorar la calidad de los productos que ofrece la empresa.									
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Gama	Valora la cantidad de tipos de productos distintos que posee la empresa.									
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Variedad	Valora la variedad de productos que se ofrecen dentro de cada gama de productos.									
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Competencia en precio	Evalúa la rivalidad competitiva en precio de la empresa.									
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Política de fijación de precios	Analiza la capacidad de efectuar movimientos estratégicos en los precios de los productos.									
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Capacidad de venta	Valora la capacidad y eficiencia de la fuerza de venta.									
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Estrategia de puntos de venta	Evalúa la ubicación de los puntos de venta.									
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Servicio postventa	Evalúa el servicio al cliente en base a cantidad y calidad.									
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Fidelización del cliente					Evalúa la fidelización del cliente con los productos y marca.					
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Imagen de marca					Valora la imagen percibida por los consumidores					
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Innovación					Valora la capacidad de innovar tanto en productos, como procesos, promociones, etc.					
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Capacidad tecnológica					Valora la capacidad tecnológica de la organización en todos los niveles (producción, IT, etc.).					
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Digitalización					Valora el grado de adaptación digital de la compañía.					
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Automatización de procesos					Valora el número y calidad de los procesos automatizados en la compañía.					
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Fabricación eficiente					Valora la eficiencia de los procesos de fabricación de productos.					
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Canales de distribución					Valora la eficiencia de los canales y la disponibilidad de productos para el cliente.					
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Puntos de distribución					Valora la idoneidad de los puntos de distribución que posee la empresa.					
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
Publicidad					Evalúa el esfuerzo y la eficiencia en publicidad frente a lo percibido por el cliente.					
EMPRESA					MERCADO					
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	

Promociones					Evalúa la eficiencia de los incrementos promocionales de productos concretos.				
EMPRESA					MERCADO				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Merchandising					Evalúa la eficiencia y eficacia de las entregas de merchandising.				
EMPRESA					MERCADO				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Formación al personal					Evalúa la formación al personal efectuada en cantidad y calidad.				
EMPRESA					MERCADO				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Estabilidad de los RRHH					Evalúa la estabilidad de la plantilla y su grado de importancia.				
EMPRESA					MERCADO				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Nivel de Conocimientos de los RRHH					Evalúa el nivel de conocimientos y especialización de los recursos humanos.				
EMPRESA					MERCADO				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Política de residuos					Evalúa los esfuerzos en efectuar menos residuos en la compañía.				
EMPRESA					MERCADO				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Capacidad de reciclaje					Evalúa la capacidad de reciclaje de la compañía.				
EMPRESA					MERCADO				
1	2	3	4	5	1	2	3	4	5

Una vez valorado los diferentes elementos asigne un porcentaje a cada uno en base al grado de importancia para la compañía. Recordar que dichos valores deben sumar el 100%. También representa en el área los valores reflejados en el apartado anterior (Empresa vs Mercado). Recordar que cada cuestionario se valora según las unidades de negocio, que son las siguientes:

UN1	CERVEZAS SIN ALCOHOL	DORADA SIN ; TROPICAL 0,0
UN2	CERVEZAS SIN GLUTEN	DORADA PILSEN SIN GLUTEN
UN3	CERVEZAS CON ALCOHOL	DORADA PILSEN; TROPICAL 1924; DORADA ESPECIAL ROJA; DORADA ESPECIAL SELECCIÓN DE TRIGO; DORADA ESPECIAL; TROPICAL PREMIUM; DORADA ESPECIAL ESENCIA NEGRA
UN4	CERVEZAS INTERNACIONALES	BUDWEISER; CORONA EXTRA; STELLA ARTOIS; BECK'S; FRANZISKANER; LEFFE; GUINNES
UN5	BEBIDAS ENERGÉTICAS	RED BULL
UN6	SIDRA	KOPPABERG
UN7	CERVEZAS ESPECIALES	TROPICAL LIMÓN; DORADA CON LIMÓN; TROPICAL BANDIDO
UN8	CERVEZA LIGHT	TROPICAL SIROCO

	%	
1	Calidad	
2	Gama	
3	Variedad	
4	Servicio postventa	
5	Fidelización del cliente	
6	Competencia en precio	
7	Política de fijación de precios	
8	Capacidad de venta	
9	Estrategia de puntos de venta	
10	Canales de distribución	
11	Puntos de distribución	
12	Imagen de marca	
13	Innovación	
14	Capacidad tecnológica	
15	Digitalización	
16	Automatización de procesos	
17	Fabricación eficiente	
18	Publicidad	
19	Promociones	
20	Merchandising	
21	Formación al personal	
22	Estabilidad de los RRHH	
23	Nivel de Conocimientos de los RRHH	
24	Política de residuos	
25	Capacidad de reciclaje	
TOTAL		100%

