



---

**Universidad de Valladolid**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA FINANCIERA Y  
CONTABILIDAD**

**TESIS DOCTORAL:**

**LA OPTIMIZACIÓN DEL CONTROL DE GESTIÓN EN LAS  
GRANDES SUPERFICIES DE  
ALIMENTACIÓN CON EL CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL.**

Presentada por M<sup>a</sup> Isabel Manzano Martín para optar al grado  
de doctora por la Universidad de Valladolid

Dirigida por: D.Dr. Ricardo Rodríguez González



## ÍNDICE GENERAL

<b>INTRODUCCIÓN</b>	25
<b>1. SITUACIÓN DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA</b>	25
<b>2. OBJETIVOS DEL TRABAJO</b>	29
<b>3. HIPÓTESIS DEL TRABAJO Y SU METODOLOGÍA</b>	31
<b>4. CONTENIDO</b>	37
<b>CAPTULO I: EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) EN LA TOMA DE DECISIONES</b>	39
<b>1.1. INTRODUCCIÓN</b>	41
<b>1.2. BASES TEÓRICAS</b>	45
<b>1.3. EL ORIGEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	50
<b>1.4. CMI COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA</b>	53
<b>1.5. FINES DEL CMI</b>	56
<b>1.6. MAPA ESTRATÉGICO COMO PIEZA FUNDAMENTAL DEL CMI</b>	59
1.6.1. Fundamentos del Mapa Estratégico	59
1.6.2. Las Perspectivas en el Mapa Estratégico	62
1.6.3. Objetivos	65
1.6.4. Relaciones causa-efecto	66
1.6.5. Consecuencias de no plantear bien el Mapa Estratégico	66
<b>1.7. INDICADORES</b>	67
1.7.1. Definición	67
1.7.2. Requisitos para la selección de Indicadores	68
1.7.3. Documentación de Indicadores	68
1.7.4. Los Indicadores y el Ciclo de Vida de la Compañía	69
<b>1.8. METAS</b>	69
<b>1.9. INICIATIVAS</b>	70
<b>1.10. LAS PERSPECTIVAS</b>	72

1.9.1 Perspectiva Financiera	72
1.9.2 Perspectiva de Clientes	80
1.9.3 Perspectiva de Procesos	88
1.9.4 Perspectiva de Aprendizaje, Innovación y Crecimiento	92
<b>1.11. DEBILIDADES DEL CMI</b>	<b>97</b>
<b>CAPITULO II: DISTRIBUCION COMERCIAL MINORISTA DE ALIMENTACIÓN.CAPRABO Y GADISA</b>	<b>101</b>
<b>2.1. FORMATOS COMERCIALES EN LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO</b>	<b>103</b>
<b>2.2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA</b>	<b>105</b>
<b>2.3. EL ORIGEN DE LOS SUPERMERCADOS</b>	<b>113</b>
<b>2.4. EL SUPERMERCADO HOY EN DÍA</b>	<b>120</b>
<b>2.5. EVOLUCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES</b>	<b>122</b>
2.5.1. Cambios en los consumidores	122
2.5.2. Cambios en los hábitos de compra	125
<b>2.6. CAPRABO</b>	<b>127</b>
2.6.1. Origen y Evolución	127
2.6.2. Misión, Visión y Valores	129
2.6.3. Estrategias Comerciales	130
2.6.4. Fines Sociales	132
2.6.5. Reposicionamiento de marca de Caprabo. DAFO	132
<b>2.7. GRUPO EL ARBOL</b>	<b>142</b>
2.7.1. Origen y Evolución	142
2.7.2. Misión, Visión y valores	143
2.7.3. Estrategias Comerciales	143
2.7.4. Fines Sociales	148
2.7.5. Análisis DAFO	149

<b>CAPÍTULO III: ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA DISTRIBUCIÓN: EVALUCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA. CASO CAPRABO &amp; EL ARBOL</b>	153
<b>3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERIOR</b>	155
3.1.1. Indicadores Macroeconómicos	155
3.1.1.1. El PIB	155
3.1.1.2. El IPC	157
3.1.1.3. Tasa de Desempleo	159
3.1.1.4. Confianza del Consumidor	161
3.1.2. Factores Político-Legales	163
3.1.2.1. Ley 1/2010, de 1 de marzo de Ordenación del Comercio Minorista	163
3.1.2.2. Regulación de los periodos de rebajas	164
3.1.2.3. Regulación de los horarios comerciales	165
3.1.2.4. Prohibición de la venta a pérdida	166
3.1.2.5. Ley de Competencia Desleal (Ley 3/1991, de 10 de enero)	166
3.1.3. Factores Socioculturales	167
3.1.3.1. Envejecimiento de la población	167
3.1.3.2. Formación del personal	168
3.1.3.3. Comportamiento del consumidor	169
3.1.4. Factores Tecnológicos	169
<b>3.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL</b>	170
3.2.1. El modelo de las cinco Fuerzas de Porter	170
3.2.2. Concentración en los Mercados de Distribución Minorista	177
3.2.2.1. Índices de concentración a nivel nacional	180
3.2.2.2. Índices de concentración por Autonomías	184
<b>3.3. UNA PROPUESTA DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	186
3.3.1. Introducción	186
3.3.2. Análisis Patrimonial	187
3.3.2.1. Estructura de activo	188
3.3.2.2. Estructura de pasivo	196

3.3.3. Objetivos e Indicadores	199
3.3.4. Mapa Estratégico	220
3.3.5. Reflexiones	222
<b>CAPÍTULO IV: METODOLOGÍA DE ANÁLISIS DEL ESTUDIO EMPÍRICO REALIZADO EN LAS GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN</b>	<b>225</b>
<b>4.1. PRELIMINARES</b>	<b>227</b>
<b>4.2. PLANTEAMIENTO</b>	<b>229</b>
<b>4.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO</b>	<b>230</b>
<b>4.4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS</b>	<b>231</b>
<b>4.5. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>243</b>
4.5.1. Naturaleza de la investigación	243
4.5.2. El análisis estadístico de la muestra	246
4.5.3. Metodología utilizada para el análisis	250
4.5.4. Bases del estudio	251
4.5.5. Definición y operacionalización de las variables	252
4.5.3.1. Variable dependiente	253
4.5.3.2. Variables independientes	253
4.5.6. Contraste de Hipótesis	256
4.5.7. La encuesta	256
4.5.7.1. Diseño de la Encuesta	257
4.5.7.2. Validación de la Encuesta	258
4.5.7.3. Recolección de Datos	258
4.5.8. Análisis de Resultados	259
<b>4.6. REFLEXIONES</b>	<b>260</b>
<b>CAPITULO V: DESARROLLO Y ANÁLISIS DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN</b>	<b>267</b>
<b>5.1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>269</b>
<b>5.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS</b>	<b>270</b>

5.2.1. Aplicación del análisis sectorial	270
5.2.2. Regresión lineal en el contraste de hipótesis	281
5.2.3. Análisis de los resultados de la encuesta	293
5.2.3.1. Perspectiva Financiera	294
5.2.3.2. Perspectiva de clientes	302
5.2.3.3. Perspectiva de procesos	311
5.2.3.4. Perspectiva de aprendizaje, innovación y crecimiento	322
5.2.4. Contraste de hipótesis en base a las encuestas	336
<b>CAPÍTULO VI: PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA LAS GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN</b>	341
<b>6.1. CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO</b>	343
<b>6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL</b>	344
<b>6.3. LA PROPUESTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL. METODOLOGIA DISEÑADA PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO</b>	346
6.3.1. Introducción	346
6.3.2. Etapas de diseño en el proyecto de cuadro de mando integral	346
6.3.2.1. La Misión y Visión Empresarial	348
6.3.2.1.1. La Misión de las empresas del sector de Distribución alimentaria	349
6.3.2.1.2. La Visión Empresarial	351
6.3.2.2. Las Perspectivas según el cuadro de mando integral	353
6.3.2.3. Identificación de los Factores Claves de éxito de las Empresas del Sector de la Distribución Alimentaria según la Perspectiva.	353
6.3.2.4. Relación entre factores	355
6.3.2.5. Identificación de Procesos y Actividades Clave de las Empresas de Distribución Alimentaria.	359
6.3.2.5.1. Actividades primarias	360
6.3.2.5.2. Actividades de apoyo	361

6.3.2.6. Formulación de los Objetivos Estratégicos para la Propuesta	363
6.3.2.6.1. Perspectiva Financiera	364
6.3.2.6.1.1. Crecimiento	365
6.3.2.6.1.2. Rentabilidad	365
6.3.2.6.1.3. Endeudamiento	366
6.3.2.6.1.4. Liquidez	366
6.3.2.6.2. Perspectiva de Clientes	366
6.3.2.6.2.1. Satisfacción del cliente	367
6.3.2.6.2.2. Fidelidad	368
6.3.2.6.2.3. Rentabilizar a los clientes	368
6.3.2.6.3. Perspectiva de los Procesos Internos	369
6.3.2.6.3.1. Precio	369
6.3.2.6.3.2. Calidad	370
6.3.2.6.3.3. Ofrecer amplio surtido	371
6.3.2.6.3.4. Disminuir costes	371
6.3.2.6.3.5. Integración hacia el fabricante	374
6.3.2.6.3.6. Desarrollo logístico	372
6.3.2.6.3.7. Mantenimiento de infraestructuras	373
6.3.2.6.3.8. Productividad en los procesos	373
6.3.2.6.4. Perspectiva de Aprendizaje, Innovación y Crecimiento	374
6.3.2.6.4.1. Formación para dar un mejor servicio	374
6.3.2.6.4.2. Implicar a los empleados en la consecución de objetivos.	375
6.3.2.6.4.3. Innovar	376
<b>6.4. INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LAS GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN, POR OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS PLANTEADAS</b>	<b>377</b>
6.4.1. Perspectiva Financiera	377
6.4.1.1. Objetivo: Crecimiento. Indicadores	377
6.4.1.2. Objetivo: Elevar Rentabilidad. Indicadores	379
6.4.1.3. Objetivo: Optimizar Endeudamiento. Indicadores	379



6.4.1.4. Objetivo: Asegurar la liquidez. Indicadores	379
6.4.2. Perspectiva Clientes	380
6.4.2.1. Objetivo: Satisfacer a los clientes. Indicadores	380
6.4.2.2. Objetivo: Fidelizar. Indicadores	380
6.4.2.3. Objetivo: Rentabilizar al cliente. Indicadores	381
6.4.3. Perspectiva de procesos	383
6.4.3.1. Objetivo: Precio. Indicadores	383
6.4.3.2. Objetivo: Calidad. Indicadores	383
6.4.3.3. Objetivo. Ofrecer amplio surtido. Indicadores	384
6.4.3.4. Objetivo: Disminuir Costes. Indicadores	384
6.4.3.5. Objetivo: Integración hacia el fabricante. Indicadores	385
6.4.3.6. Objetivo: Desarrollo Logístico. Indicadores	385
6.4.3.7. Objetivo: Mantenimiento de infraestructuras. Indicadores	387
6.4.3.8. Objetivo: Aumentar la productividad en los Procesos. Indicadores	387
6.4.4. Perspectiva de Aprendizaje, Innovación y Crecimiento	390
6.4.4.1. Objetivo: Formación para dar un mejor servicio. Indicadores	390
6.4.4.2. Objetivo: Implicar a los empleados en la consecución de objetivos. Indicadores	390
6.4.4.3. Innovación. Indicadores	392

## **CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE INVESTIGACIÓN**

<b>FUTURAS</b>	395
<b>1. CONCLUSIONES</b>	397
<b>2. EL ESTUDIO EMPÍRICO</b>	398
2.1. Consideraciones Iniciales	398
2.2. Validación de hipótesis	399
2.2.1. Perspectiva Financiera	400
2.2.2. Perspectiva Clientes	402

2.2.3. Perspectiva de procesos	403
2.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	406
2.2.5. Conclusión	408
<b>3. PROPUESTA DE LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>409</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>411</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO A.</b> Índice de H	435
<b>ANEXO B.</b> Cuentas anuales de CAPRABO Y EL ARBOL	439
<b>ANEXO C.</b> Empresas de la muestra	445
<b>ANEXO D.</b> Cuentas anuales de 2011 de la muestra	449
<b>ANEXO E.</b> Carta de presentación de la encuesta	467
<b>ANEXO F.</b> Instrucciones y encuesta	471
<b>ANEXO G.</b> Estado descriptivo de las variables ratio	483
<b>ANEXO H.</b> índices de correlación	487
<b>ANEXO I.</b> Inversa de la matriz de correlaciones y matriz antiimagen	491

## ÍNDICE DE CUADROS

<b>CUADRO 0-1.</b> Objetivos desde las diferentes perspectivas	30
<b>CUADRO 1-1.</b> Indicadores del valor de la compañía	76
<b>CUADRO 1-2.</b> Indicadores para mejorar la cifra de negocios	76
<b>CUADRO 1-3.</b> Indicadores de la rentabilidad	77
<b>CUADRO 1-4.</b> Indicadores de endeudamiento	77
<b>CUADRO 1-5.</b> Indicadores de costes	78
<b>CUADRO 1-6.</b> Indicadores de estructura financiera	78
<b>CUADRO 1-7.</b> Indicadores de liquidez	79
<b>CUADRO 1-8.</b> Indicadores de crecimiento	79
<b>CUADRO 1-9.</b> Indicadores de cuota de mercado	85
<b>CUADRO 1-10.</b> Indicadores de captación de clientes	86
<b>CUADRO 1-11.</b> Indicadores de fidelización de clientes	86
<b>CUADRO 1-12.</b> Indicadores de satisfacción de clientes	87
<b>CUADRO 1-13.</b> Indicadores de rentabilidad de clientes	88
<b>CUADRO 1-14.</b> Indicadores de procesos para la estrategia de liderazgo de productos	90
<b>CUADRO 1-15.</b> Indicadores de procesos para la estrategia de excelencia operativa	91
<b>CUADRO 1-16.</b> Indicadores de procesos para la estrategia de intimidad con la clientela	92
<b>CUADRO 1-17.</b> Indicadores de los objetivos según la creación de valor de la empresa	95
<b>CUADRO 1-18.</b> Indicadores de los objetivos según se ajusten a la estrategia	95
<b>CUADRO 1-19.</b> Indicadores del alineamiento de los empleados	96
<b>CUADRO 1-20.</b> Indicadores de la colaboración en equipo de los empleados	96
<b>CUADRO 2-1.</b> Cuotas de mercado del total de alimentación por los hogares según formatos comerciales	110
<b>CUADRO 2-2.</b> Cuotas de mercado de los productos frescos por los hogares según formatos comerciales	111

<b>CUADRO 2-3.</b> Cuotas de mercado del resto de productos por los hogares según formatos comerciales	112
<b>CUADRO 2-4.</b> Evolución del número de supermercados en España	121
<b>CUADRO 2-5.</b> Competencia directa y posicionamientos	133
<b>CUADRO 2-6.</b> Análisis DAFO de CAPRABO	136
<b>CUADRO 2-7.</b> Proyectos de CAPRABO	138
<b>CUADRO 2-8.</b> Posicionamiento CAPRABO según el precio	139
<b>CUADRO 2-9.</b> Beneficios racionales y emocionales	140
<b>CUADRO 2-10.</b> Ventajas del botiguer	141
<b>CUADRO 2-11.</b> Tiendas, superficie e inversiones del ARBOL	144
<b>CUADRO 2-12.</b> Número de puntos de venta	145
<b>CUADRO 2-13.</b> Análisis DAFO “EL ARBOL”	151
<b>CUADRO 3-1.</b> Estructura del empleo de la economía española	160
<b>CUADRO 3-2.</b> Concentración a partir de las 50 primeras empresas de distribución 2011	181
<b>CUADRO 3-3.</b> Concentración a partir de las cinco primeras empresas de distribución 2011	182
<b>CUADRO 3-4.</b> Concentración en las 5 primeras empresas de distribución 2011	182
<b>CUADRO 3- 5.</b> Evolución de los índices de concentración en el mercado minorista de distribución de bienes alimentarios por CCAAs (en valor de ventas, 2011)	185
<b>CUADRO 3-6.</b> Objetivos y factores clave de la perspectiva financiera	187
<b>CUADRO 3- 7.</b> Estructura Activo 1	188
<b>CUADRO 3- 8.</b> Estructura Activo 2	189
<b>CUADRO 3- 9.</b> Estructura Activo 3	190
<b>CUADRO 3-10.</b> Estructura Activo 4	191
<b>CUADRO 3-11.</b> Estructura Activo 5	192
<b>CUADRO 3-12.</b> Estructura Activo 6	193
<b>CUADRO 3-13.</b> Estructura Activo 7	194
<b>CUADRO 3-14.</b> Estructura Activo 8	195
<b>CUADRO 3-15.</b> Estructura Pasivo 1	196

<b>CUADRO 3-16.</b> Estructura Pasivo 2	198
<b>CUADRO 3-17 .</b> Tendencia de las ventas	199
<b>CUADRO 3-18.</b> Tendencia de los activos	200
<b>CUADRO 3-19.</b> Rentabilidad Financiera (RENTABILIDAD1)	202
<b>CUADRO 3-20.</b> Rentabilidad Económica (RENTABILIDAD3)	204
<b>CUADRO 3-21.</b> Rentabilidad Económica (RENTABILIDAD4)	205
<b>CUADRO 3-22.</b> Rentabilidad Económica (RENTABILIDAD6)	206
<b>CUADRO 3-23.</b> Rentabilidad Económica (RENTABILIDAD7)	207
<b>CUADRO 3-24.</b> Endeudamiento (ENDEUDAMIENTO1)	209
<b>CUADRO 3-25 .</b> Endeudamiento (ENDEUDAMIENTO2)	210
<b>CUADRO 3- 26.</b> Endeudamiento (ENDEUDAMIENTO3)	211
<b>CUADRO 3-27 .</b> Liquidez (LIQUIDEZ1)	213
<b>CUADRO 3- 28.</b> Liquidez (LIQUIDEZ2)	214
<b>CUADRO 3- 29.</b> Liquidez (LIQUIDEZ3)	216
<b>CUADRO 3- 30.</b> Liquidez (LIQUIDEZ4)	216
<b>CUADRO 3-31.</b> Liquidez (LIQUIDEZ5)	217
<b>CUADRO 3-32.</b> Liquidez (LIQUIDEZ6)	218
<b>CUADRO 3-33.</b> Liquidez (LIQUIDEZ7)	219
<b>CUADRO 4-1.</b> Objetivos desde las diferentes perspectivas	231
<b>CUADRO 4-2.</b> Indicadores por perspectivas del CMI, basados en las estrategias y objetivos perseguidos.	262
<b>CUADRO 5-1.</b> KMO y prueba de Bartlett	271
<b>CUADRO 5-2.</b> Matriz de comunalidades	272
<b>CUADRO 5-3.</b> Varianza total explicada	274
<b>CUADRO 5-4.</b> Matriz de componentes rotados	275
<b>CUADRO 5-5.</b> Análisis de la varianza	279
<b>CUADRO 5-6.</b> N° de casos	279
<b>CUADRO 5-7.</b> Grupo de empresas identificadas a través de los componentes	281
<b>CUADRO 5-8.</b> MODELO . Variable independiente: Tamaño, Variable dependiente: RENTABILIDAD1	282

<b>CUADRO 5-9. MODELO.</b>	
Variable independiente: Tamaño	
Variable dependiente: RENTABILIDAD3	283
<b>CUADRO 5-10. MODELO. Variable independiente: Crecimiento</b>	
Variable dependiente: RENTABILIDAD1	284
<b>CUADRO 5-11. MODELO. Variable independiente: Crecimiento</b>	
Variable dependiente: RENTABILIDAD3	284
<b>CUADRO 5-12. MODELO.</b>	
Variable independiente: Capacidad de endeudamiento	
Variable dependiente: RENTABILIDAD1	285
<b>CUADRO 5-13. MODELO</b>	
Variable independiente: Capacidad de endeudamiento	
Variable dependiente: RENTABILIDAD3	286
<b>CUADRO 5-14. COEFICIENTES DEL MODELO</b>	
Variable independiente: Liquidez	
Variable dependiente: RENTABILIDAD1	287
<b>CUADRO 5-15. MODELO</b>	
Variable independiente: Liquidez	
Variable dependiente: RENTABILIDAD3	288
<b>CUADRO 5-16 .COEFICIENTES</b>	
Variable independiente: Endeudamiento	
Variable dependiente: RENTABILIDAD1	289
<b>CUADRO 5-17 .COEFICIENTES</b>	
Variable independiente: Endeudamiento	
Variable dependiente: RENTABILIDAD3	289
<b>CUADRO 5-18. COEFICIENTES</b>	
Variable independiente: Rotación existencias	
Variable dependiente: RENTABILIDAD1	290
<b>CUADRO 5-19. COEFICIENTES</b>	
Variable independiente: Rotación existencias	
Variable dependiente: RENTABILIDAD3	290

<b>CUADRO 5-20. COEFICIENTES</b>	
Variable independiente: Rotación de activos	
Variable dependiente: RENTABILIDAD1	291
<b>CUADRO 5-21. COEFICIENTES</b>	
Variable independiente: Rotación de activos	
Variable dependiente: RENTABILIDAD3	291
<b>CUADRO 5-22. COEFICIENTES</b>	
Variable independiente: Productividad	
Variable dependiente: RENTABILIDAD1	292
<b>CUADRO 5-23. COEFICIENTES</b>	
Variable independiente: Productividad	
Variable dependiente: RENTABILIDAD3	293
<b>CUADRO 5-24. Resultados ítem-1</b>	295
<b>CUADRO 5-25. Resultados ítem-2</b>	296
<b>CUADRO 5-26. Resultados ítem-3</b>	297
<b>CUADRO 5-27. Resultados ítem-4</b>	298
<b>CUADRO 5-28. Resultados ítem-5</b>	299
<b>CUADRO 5-29. Resultados ítem-6</b>	300
<b>CUADRO 5-30. Resultados ítem-7</b>	302
<b>CUADRO 5-31. Resultados ítem-8</b>	303
<b>CUADRO 5-32. Resultados ítem-9</b>	304
<b>CUADRO 5-33. Resultados ítem-10</b>	305
<b>CUADRO 5-34. Resultados ítem-11</b>	306
<b>CUADRO 5-35. Resultados ítem-12</b>	307
<b>CUADRO 5-36. Resultados ítem-13</b>	309
<b>CUADRO 5-37. Resultados ítem-14</b>	310
<b>CUADRO 5-38. Resultados ítem-15</b>	312
<b>CUADRO 5-39. Resultados ítem-16</b>	313
<b>CUADRO 5-40. Resultados ítem-17</b>	315
<b>CUADRO 5-41. Resultados ítem-18</b>	316
<b>CUADRO 5-42. Resultados ítem-19</b>	318

<b>CUADRO 5-43.</b> Resultados ítem-20	319
<b>CUADRO 5-44.</b> Resultados ítem-21	321
<b>CUADRO 5-45.</b> Resultados ítem-22	322
<b>CUADRO 5-46.</b> Resultados ítem-23	324
<b>CUADRO 5-47.</b> Resultados ítem-24	325
<b>CUADRO 5-48.</b> Resultados ítem-25	327
<b>CUADRO 5-49.</b> Resultados ítem-26	328
<b>CUADRO 5-50.</b> Resultados ítem-27	330
<b>CUADRO 5-51.</b> Resultados ítem-28	331
<b>CUADRO 5-52.</b> Resultados ítem-29	332
<b>CUADRO 5-53.</b> Resultados ítem-30	334
<b>CUADRO 5-54.</b> Resultados ítem-31	335
<b>CUADRO 6-1.</b> Los factores clave a la hora de plantear un cuadro de mando para una empresa del sector de distribución alimentaria	355
<b>CUADRO 6-2.</b> Clasificación de actividades en las empresas del sector de distribución alimentaria	359
<b>CUADRO 6-3.</b> Resultados encuesta del ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente sobre los factores que determinan la elección de un establecimiento (%)	369
<b>CUADRO 6-4.</b> Indicadores para el cuadro de mando integral propuesto para las grandes superficies de alimentación perspectiva: financiera	379
<b>CUADRO 6-5.</b> Indicadores para el cuadro de mando integral propuesto para las grandes superficies de alimentación perspectiva: clientes	382
<b>CUADRO 6-6.</b> Indicadores para el cuadro de mando integral propuesto para las grandes superficies de alimentación perspectiva: procesos	388
<b>CUADRO 6-7.</b> Indicadores para el cuadro de mando integral propuesto para las grandes superficies de alimentación perspectiva: aprendizaje, innovación y crecimiento	393



## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>FIGURA 1-1.</b> Cimientos de la planificación estratégica	44
<b>FIGURA 1-2.</b> La planificación estratégica	49
<b>FIGURA 1-3.</b> Cuestiones planteadas desde cada perspectiva	52
<b>FIGURA 1-4.</b> Proceso de implantación del cuadro de mando integral	55
<b>FIGURA 1-5.</b> Proceso para aplicar el cuadro de mando	59
<b>FIGURA 1-6.</b> Mapa estratégico	64
<b>FIGURA 1-7.</b> Estrategias y objetivos desde la perspectiva financiera	75
<b>FIGURA 1-8.</b> Estrategias y objetivos desde la perspectiva de clientes	84
<b>FIGURA 2-1.</b> Visión de Caprabo	134
<b>FIGURA 2-2.</b> Reposicionamiento de marca Caprabo	137
<b>FIGURA 3-1.</b> Empleo en España según el nivel de estudios	168
<b>FIGURA 3-2.</b> Fuerzas de Porter	171
<b>FIGURA 3-3.</b> Mapa estratégico Caprabo. Perspectiva financiera	221
<b>FIGURA 3-4.</b> Mapa estratégico de “El Arbol”. Perspectiva financiera	221
<b>FIGURA 5-1.</b> ÍTEM: expectativas de los accionistas	295
<b>FIGURA 5-2.</b> ÍTEM: desvío de los resultados	297
<b>FIGURA 5-3.</b> ÍTEM: pronóstico sobre ventas	299
<b>FIGURA 5-4.</b> ÍTEM: pronóstico sobre el ciclo de ventas	300
<b>FIGURA 5-5.</b> ÍTEM: análisis de los procesos de captación de clientes	303
<b>FIGURA 5-6.</b> ÍTEM: análisis de los procesos de pérdida de clientes	304
<b>FIGURA 5-7.</b> ÍTEM: programas de fidelización	309
<b>FIGURA 5-8.</b> ÍTEM: estrategia para proporcionar valor a los clientes	312
<b>FIGURA 5-9.</b> ÍTEM: frecuencia de entregas de proveedores con retraso	314
<b>FIGURA 5-10.</b> ÍTEM: elección de marcas	321
<b>FIGURA 5-11.</b> ÍTEM: expectativas de formación de personal	325
<b>FIGURA 5-12.</b> ÍTEM: influencia de los conocimientos comerciales	332
<b>FIGURA 5-13.</b> ÍTEM: motivos de la falta de conocimientos	333
<b>FIGURA 5-14.</b> ÍTEM: implicación de los empleados y los resultados Empresariales	335

<b>FIGURA 6.1.</b> información para la aplicación del modelo	347
<b>FIGURA 6-2.</b> Fases para el desarrollo del cuadro de mando integral de las empresas del sector de distribución alimentaria	348
<b>FIGURA 6-3.</b> Mapa Estratégico	358
<b>FIGURA 6-4.</b> Cadena de valor propuesta para las empresas del sector de distribución alimentaria	366

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>GRÁFICO 2-1.</b> Cuotas de mercado del total de alimentación por los hogares según formatos comerciales	110
<b>GRÁFICO 2-2.</b> Cuotas de mercado de los productos frescos por los hogares según formatos comerciales	111
<b>GRÁFICO 2-3.</b> Cuotas de mercado del resto de productos por los hogares según formatos comerciales	112
<b>GRÁFICO 2-4.</b> Evolución del número de supermercados en España	121
<b>GRÁFICO 3-1.</b> Evolución PIB zona euro-España	156
<b>GRÁFICO 3-2.</b> Comparación PIB total con el sector servicios y comercio	157
<b>GRÁFICO 3-3.</b> Comparación IPC-España-Unión Europea	158
<b>GRÁFICO 3-4.</b> IPC general-IPC alimentación	158
<b>GRÁFICO 3-5.</b> Evolución de la tasa de paro en España y zona euro	159
<b>GRÁFICO 3-6.</b> Ocupación por sectores	160
<b>GRÁFICO 3-7.</b> Índice de confianza del comercio minorista	162
<b>GRÁFICO 3-8.</b> Distribución de la población por edades	167
<b>GRÁFICO 3-9.</b> Variación anual en I+D	170
<b>GRÁFICO 3-10.</b> Estructura Activo 1	189
<b>GRÁFICO 3-11.</b> Estructura Activo 2	190
<b>GRÁFICO 3-12.</b> Estructura Activo 3	191
<b>GRÁFICO 3-13.</b> Estructura Activo 4	192
<b>GRÁFICO 3-14.</b> Estructura Activo 5	193
<b>GRÁFICO 3-15.</b> Estructura Activo 6	194
<b>GRÁFICO 3-16.</b> Estructura Activo 7	195
<b>GRÁFICO 3-17.</b> Estructura Activo 8	196
<b>GRÁFICO 3-18.</b> Estructura Pasivo 1	197
<b>GRÁFICO 3-19.</b> Estructura Pasivo 2	198
<b>GRÁFICO 3-20.</b> Tendencia en las ventas	200
<b>GRÁFICO 3-21.</b> Tendencia en los activos	201
<b>GRÁFICO 3-22.</b> Rentabilidad Financiera (RENTABILIDAD1)	203

<b>GRÁFICO 3-23.</b> Rentabilidad Económica (RENTABILIDAD3)	204
<b>GRÁFICO 3-24.</b> Rentabilidad Económica (RENTABILIDAD4)	205
<b>GRÁFICO 3-25.</b> RENTABILIDAD ECONÓMICA (RENTABILIDAD6)	207
<b>GRÁFICO 3-26.</b> Rentabilidad Económica (RENTABILIDAD7)	208
<b>GRÁFICO 3-27.</b> Endeudamiento. (ENDEUDAMIENTO1)	209
<b>GRÁFICO 3-28.</b> Endeudamiento. (ENDEUDAMIENTO2)	210
<b>GRÁFICO 3.29.</b> Endeudamiento. (ENDEUDAMIENTO3)	212
<b>GRÁFICO 3-30.</b> Liquidez (LIQUIDEZ1)	214
<b>GRÁFICO 3-31.</b> Liquidez (LIQUIDEZ2)	215
<b>GRÁFICO 3-32.</b> Liquidez (LIQUIDEZ5)	218
<b>GRÁFICO 3-33.</b> Liquidez (LIQUIDEZ6)	219
<b>GRÁFICO 3-34.</b> Liquidez (LIQUIDEZ7)	220
<b>GRÁFICO 5-1.</b> Dendograma	278
<b>GRÁFICO 5-2.</b> Ítem: prioridad de objetivos	296
<b>GRÁFICO 5-3</b> Ítem: estrategia para impulsar el crecimiento	301
<b>GRÁFICO 5-4</b> Ítem: motivos de pérdida de clientes	305
<b>GRÁFICO 5-5.</b> Ítem: gestión de clientes	307
<b>GRÁFICO 5-6.</b> Ítem: objetivo encuestas satisfacción de clientes	308
<b>GRÁFICO 5-7.</b> Ítem: motivos para aplicar un programa de fidelización	311
<b>GRÁFICO 5-8.</b> Ítem: política de precios	316
<b>GRÁFICO 5-9.</b> Ítem: acciones para aumentar ventas	317
<b>GRÁFICO 5-10.</b> Ítem: acciones a emprender para disminuir costes	318
<b>GRÁFICO 5-11.</b> Ítem: recursos que suponen una ventaja competitiva	320
<b>GRÁFICO 5-12.</b> Ítem: objetivos con respecto al personal	323
<b>GRÁFICO 5-13.</b> Ítem: indicadores para medir el crecimiento y aprendizaje	326
<b>GRÁFICO 5-14.</b> Ítem: características del personal en contacto con los clientes	328
<b>GRÁFICO 5-15.</b> Ítem: características para los mandos comerciales	329
<b>GRÁFICO 5-16.</b> Ítem: áreas de formación que necesitan	331
<b>GRÁFICO 5-17.</b> Ítem: características del equipo de trabajo	334

## ÍNDICE DE ACRÓNIMOS

MDD: Marcas blancas	26
MFF: Marcas de fabricante	26
INE: Instituto Nacional de Estadística	26
UEN: Unidad estratégica de negocio	54
IAS: Normas internacionales de contabilidad	54
AECA: Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas	57
INCN: Importe neto de la cifra de negocios	77
BAIL: Beneficio antes de intereses y de impuestos	78
EBITDA: Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization. Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.	77
ANGED: Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución	103
UNESCO: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (en inglés United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization abreviado como Unesco)	115
C.A.T: Comisaría General de Abastecimientos y Transportes	115
AECOC: Asociación de Fabricantes y Distribuidores,	124
MARM: Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino	124
MAGRAMA: Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente	125
RSC: Responsabilidad Social Corporativa	130
CEREC: Comité Europeo del Patrocinio Cultural de las Empresas	132
DAFO: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades	136
TICs: Tecnologías de la información y de comunicaciones	150
PIB: Producto interior bruto	155
IPC: El índice de precios al consumo a precios constantes	157
IPCA: El Índice de Precios de Consumo Armonizado	157
I+D: Investigación y desarrollo	169
TDC: Tribunal de Competencia	179
IHH: El Índice de Herfindahl e Hirschman	183
PYMES: Pequeñas y medianas empresas	232



## **INTRODUCCIÓN**





## **INTRODUCCIÓN**

### **1. SITUACIÓN DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**

La distribución comercial está enmarcada dentro del sector servicios y es una de las disciplinas económicas más eficiente y de notable importancia en la economía del país, en línea con el resto de países desarrollados que se centran también sobre este sector servicios. En España, la distribución comercial ha contado con una buena situación estratégica, destacando por ser una de la actividades que más aporta al PIB (Producto Interior Bruto), al empleo y a la calidad de vida, no en vano, en 2012 el número de empresas ascendió a 737.792 empleando alrededor de tres millones de personas, y cubriendo una facturación total de 654.500 millones de euros. Además su papel influye sobre la evolución de otros sectores y se convierte en un elemento clave dentro de las actividades de una economía de mercado, dependiendo de su eficiencia, la formación de precios del producto final.

El mercado de distribución en España se conserva gracias a la evolución de los productos de gran consumo en el canal de supermercados.

Fue en la década de los noventa cuando se apreció un cambio estructural en la de distribución alimentaria a nivel mundial. Las operaciones de fusiones, absorciones, adquisiciones se sucedían llegando de esta manera a una creciente concentración de mercado, un posicionamiento más fuerte en cuanto a los hipermercados y supermercados y una constante lucha por ser más competitivos.

La causa de estos cambios en el sector vinieron de la mano de diferentes factores, desde la oferta hay que resaltar, el desarrollo de la tecnología y la era de la información que facilitaron la consecución de economías de escala y ayudaron a la expansión de las compañías y a la concentración de la industria. Desde el lado de la demanda, los formatos se han ido adaptando a las necesidades del consumidor, así, hoy en día, el formato que garantiza un precio honesto y la proximidad tiene ventajas sobre

los demás, dado que unos de los factores más influyentes en la decisión de elección por parte del cliente es el precio y el tiempo dedicado a la actividad de compra, que cada vez es más escaso. Esto unido a la aparición de las MDD (marcas blancas) que ofrecían una relación calidad-precio superior a las MFF, y a los procesos de integración vertical provocó un aumento del poder de compra de las compañías de distribución en España.

Hoy en día, pese a la situación económica de recesión en la que estamos inmersos, este sector, muestra su resistencia a la crisis, y ha conseguido durante los últimos ejercicios seguir con su crecimiento, alcanzando en el último año (2012) un aumento del 2,3% en la cifra de ventas con respecto a 2011, consiguiendo un gasto de los hogares en alimentación de 67.634 millones de euros.

La evolución del sector en los países de nuestro entorno económico ha seguido unas líneas semejantes, entre las más destacadas: creciente concentración empresarial, puntos de venta más modernos, integración vertical, convenios de cooperación con proveedores, y acceso a nuevas tecnologías de la información. Esto es señal de que algo está cambiando, pero en este escenario, no todos los canales se han comportado igual. Así, el INE (Instituto Nacional de Estadística) en su último balance relativo al comercio minorista, aprecia que desde el año 2005 -año base del Índice de Comercio al por Menor- las grandes cadenas han aumentado las ventas un 29%, mientras que, las empresas que no tienen sucursales han reducido su negocio en un 26%, consecuencia de los cambios estructurales en la distribución comercial que están acabando con el pequeño comercio.

En el presente estudio nos vamos a centrar en las empresas que apoyan su actividad en el tipo de establecimiento más desarrollado, dentro del Gran Consumo, el supermercado, y en concreto en las grandes cadenas. Según la definición del INE son aquellas que cuentan con al menos 25 locales, entre 1000 y 2500m, y tienen 50 o más asalariados.

Durante los últimos años se ha comprobado como los supermercados han acaparado buena parte del mercado de alimentación y frescos en perjuicio de los

comercios tradicionales e hipermercados. Este camino lo han recorrido en exclusiva los grandes supermercados, que ha sido el único formato que ha crecido en cuota de mercado, sobre todo si nos referimos a alimentación seca, ya que en lo que respecta a productos frescos, la tienda tradicional se mantiene como el principal canal de distribución para los consumidores. Para muchas compañías, este crecimiento va orientado hacia las franquicias más que hacia un crecimiento orgánico, dado que hoy en día, las dificultades de financiación suponen una gran limitación a su expansión.

Por otro lado, en cuanto a la elección del consumidor, se reconoce que el precio se ha convertido en el factor principal a la hora de optar por un establecimiento para comprar alimentación, por delante de la calidad de los productos y de la proximidad del establecimiento, hecho que implica una reducción en los márgenes que puede llegar a comprometer los resultados.

Ante esta situación, nace la imperiosa necesidad por parte de las organizaciones de ajustarse a los fuertes cambios derivados de la globalización económica, de ahí que estas tengan que dedicar importantes esfuerzos a la búsqueda de modelos que han hecho suyos para tratar de alcanzar una situación competitiva, apoyada en la relación que deben mantener con los actores con los que intercambian información y que influyen sobre el contexto interno de la misma (Freeman, 2002), de tal forma que las estrategias que desarrollan cada uno de estos actores va a afectar en el futuro de la compañía.

Cada una de las empresas debe planificar sus propias estrategias en aras a desarrollar sus funciones y a cumplir con sus objetivos entre los que prima la satisfacción del cliente, a partir del cual giran los demás.

Para Porter (2001) la fijación de las estrategias es fundamental, sobre todo en un entorno tan cambiante, en el que se da prioridad a la diferenciación de la organización con respecto a sus competidores, y para ello propone una ventaja competitiva sostenible a través de la eficacia operativa.

Ya no vale la respuesta de la empresa en el mercado a posteriori, sino que debe hacerlo anticipándose a los movimientos de éste y aprovechando todo aquello que le sea favorable. Esto implica el compromiso de tomar decisiones estratégicas, que deben ser ordenadas dentro de un Plan global de la empresa, sirviéndose de los recursos y herramientas que nos proporcionan los modelos de planificación.

Surge la idea de aplicar indicadores de medida que nos permitan controlar cualquier resultado de las empresas y en teoría la contabilidad, debía proporcionar la información suficiente para diseñar un cuadro de mando, a través del cual verificar la evolución de la compañía, pero no es así, y se reconocen una serie de limitaciones que hay que compensar con otras herramientas.

Las limitaciones de los datos contables, generalmente aceptadas desde la gerencia de las compañías son:

- La contabilidad se compone de datos "ya pasados" por lo que pueden convertirse en obsoletos en un plazo breve de tiempo.
- En los diferentes estados contables no se recogen la valoración de elementos intangibles, (satisfacción y fidelización de clientes, motivación, integración y rotación de empleados, etc.) siendo estos responsables de la valoración de la empresa e indispensables a la hora de buscar la diferenciación como estrategia empresarial.

Según Salgueiro, (2001), cualquier compañía que actúe en un mercado competitivo y que quiera tener éxito debe revisar y actualizar sus indicadores de medida.

Con la metodología que plantea esta tesis se introducen una mayor variedad de indicadores enlazados mediante relaciones causa-efecto que hacen posible medir los resultados de la actividad de estas empresas, desde diferentes perspectivas, de forma amplia, sencilla y en función de la estrategia de la compañía.

Esto se resume en un modelo de cuadro de mando integral para las empresas del sector de distribución alimentaria en el cual hemos dado cabida a los diferentes indicadores que a juicio del investigador son necesarios para medir el grado de desempeño de una compañía.

El trabajo de investigación parte de una hipótesis inicial, cuyo contenido versa sobre la rentabilidad empresarial. Y en torno a esta hipótesis se plantean otras que están relacionadas con la primera.

Actualmente, el uso del cuadro de mando integral está muy extendido, y se aplica a todo tipo de empresas, de servicios, manufactureras, organizaciones no lucrativas o bien, empresas públicas y entidades gubernamentales.

Este estudio va dirigido a diseñar un cuadro de mando integral para las empresas dedicadas a la distribución alimentaria minorista, y cuyo formato predominante sea el supermercado, dentro del sector servicios. Estas compañías al igual que cualquier empresa han ido evolucionando en el tiempo, en función del entorno en el que están inmersas.

## **2. OBJETIVOS DEL TRABAJO**

El presente trabajo persigue dos propósitos: 1) Diagnosticar mediante la información de los estados financieros de las empresas y la obtenida de los cuestionarios , cuáles son las tendencias en las actividades de gestión de éstas, y 2) a partir del resultado de este diagnóstico, plantear los diferentes componentes de un Cuadro de Mando Integral (Kaplan, 2004).

Siguiendo la columna vertebral del trabajo, se propone un objetivo general desarrollado en una serie de objetivos secundarios, para de esta forma cumplir con los requerimientos establecidos desde el modelo de gestión que vamos a aplicar:

## Objetivo General

Valorar cuáles son los objetivos empresariales y los distintos indicadores desde las diferentes perspectivas de un Cuadro de Mando, que se consideran con mayor peso por parte de los expertos y en función de la información financiera disponible de la muestra de empresas.

## Objetivos Específicos

1. Valorar la información de los estados financieros del grupo de empresas elegido para determinar su alcance ante la consecución de los objetivos empresariales perseguidos.
2. Analizar la información de los cuestionarios, como información relevante y complementaria a la proporcionada por los estados financieros.
3. Determinar los indicadores de medición necesarios en función de las estrategias empresariales.
4. Formular, en base a los resultados, el Cuadro de Mando Integral, como herramienta válida para garantizar una mejora global en los resultados de la empresa.

Si ahora, clasificamos los objetivos según las diferentes perspectivas del Cuadro de Mando Integral podríamos enunciarlos así:

**CUADRO 0-1.OBJETIVOS DESDE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS**

Perspectivas	Objetivos
Perspectiva Financiera	Evaluar los resultados económicos de las empresas más representativas del sector, así como sus expectativas
Perspectiva de clientes	Proponer la política de gestión de los clientes
Perspectiva de Procesos	Examinar las decisiones a tomar en los procesos de la empresa
Perspectiva de formación y crecimiento	Identificar los objetivos en cuanto a la gestión del personal de la empresa: cualidades necesarias del personal, formación, satisfacción, motivación, productividad, etc..

Fuente: Elaboración propia

### **3. HIPÓTESIS DEL TRABAJO Y SU METODOLOGÍA**

En este trabajo se tratará de analizar las prioridades de las empresas desde cada una de las perspectivas que se recogen siguiendo el modelo de cuadro de mando diseñado por Kaplan y Norton (1997, 2001). Ahora bien, debido a la limitación de los datos que se facilitan desde AMADEUS (Base de datos utilizada), que son primordialmente de carácter financiero (Cuentas anuales), hemos desarrollado la parte empírica sobre estos datos.

Inicialmente se parte del estudio de dos compañías pertenecientes al sector de distribución alimentaria (minorista) de formato principal el supermercado, “CAPRABO” Y “EL ARBOL”. Sobre éstas, se realiza un análisis de su situación y estrategias seguidas, a través de múltiples ratios, que nos sirven de indicadores. Al igual que otros analistas financieros se llega a una situación en la que se dispone de una cantidad excesiva de ratios cuyos resultados no son fáciles de interpretar, encontrándose ante situaciones en las que determinados ratios toman valores óptimos frente a otros totalmente contrapuestos que impiden ver globalmente la situación de la empresa. Para dar solución a este problema, se propone la reducción de estos indicadores-ratios, aplicando técnicas de análisis factorial (Componentes principales) sobre una muestra de 96 empresas. Este método intenta reducir el número de variables (ratios) generando un menor número de factores explicativos de la situación global de la organización, recortando su duplicidad y su multicolinealidad, para después hacer un análisis racional de los resultados y realizar predicciones factibles.

En el presente estudio, estos factores van a ser útiles en un doble sentido:

- Para reconocer las características de las empresas que forman parte de la muestra y formar grupos que se identifiquen por sus similitudes a través de un análisis cluster.
- Como indicadores dentro del cuadro de mando integral.

Por otra parte para complementar el estudio de la muestra planteamos las hipótesis desde las diferentes perspectivas, apoyándose algunas de ellas en la observación del comportamiento de las variables-ratios. Se parte de la idea de que las empresas buscan ser rentables y a partir de aquí, se analiza la correlación que hay entre la variable dependiente que hemos definido como rentabilidad y las variables independientes que definimos como variables explicativas de la rentabilidad. Para ello se aplica el método estadístico de la regresión lineal múltiple "paso a paso", "*Stepwise Regression*" y a partir de sus resultados se contrastarán dichas hipótesis.

Y, por último se ha planteado la realización de una encuesta a expertos como instrumento que sirve para captar la información no financiera necesaria en la propuesta del cuadro de mando integral desde las perspectivas de clientes, procesos y aprendizaje, innovación y crecimiento.

El resultado final de este proceso es la propuesta de un modelo de gestión apoyado en la herramienta del cuadro de mando integral, para las empresas del sector de distribución alimentaria minoristas, centradas en el formato de supermercados.

Las hipótesis que son planteadas para su contraste en el trabajo empírico, se centran en la idea de que las grandes superficies de alimentación buscan por encima de cualquier otro objetivo, aumentar la rentabilidad de tal forma que a través de esta, obtengan ventajas competitivas.

Siguiendo la línea de investigación, se formula la hipótesis principal, que va a ser la base del estudio para buscar relaciones con el resto de componentes del cuadro de mando integral.

Esta hipótesis principal va asociada a otras hipótesis que se deducen de la observación de las prácticas empresariales en lo que se refiere a los distintos *stakeholders* que participan en este entorno. La formulación de estas hipótesis tiene como base teórica la teoría de Freeman, (1983).



### **Hipótesis General.**

“Las Grandes superficies de alimentación buscan la rentabilidad tanto económica como financiera”.

### **Hipótesis específicas**

Partiendo de la base teórica que brinda la teoría de los *stakeholders*, a través de la cual se reconoce la existencia de grupos o individuos que influyen y son influidos por las decisiones de la compañía se plantean diferentes hipótesis desde cada perspectiva, y donde se tiene en cuenta el comportamiento de estos grupos.

- Perspectiva Financiera

H1. *"La rentabilidad es independiente del tamaño de la empresa"*.

H2. *"El crecimiento de la entidad evoluciona de forma separada a la tendencia de la rentabilidad empresarial"*.

H3. *"La rentabilidad de la compañía aumenta a mayor capacidad de endeudamiento"*.

H4. *"Mayor rentabilidad a mayor liquidez"*.

H5<sub>a</sub>. *"El grado de endeudamiento repercute negativamente en la rentabilidad"*.

H5<sub>b</sub>. *"El grado de endeudamiento repercute positivamente en la rentabilidad"*.

- Perspectiva Clientes

H6. *"El comportamiento del consumidor depende principalmente del precio"*.

H7. *"Las grandes superficies de alimentación eligen la retención de los clientes existentes, por encima de la búsqueda de nuevos clientes"*.

H8. *"Las grandes superficies de alimentación creen que las encuestas de satisfacción son útiles para conocer las tendencias por región".*

H9. *"La fidelización de clientes es un procedimiento que da prioridad al conocimiento de sus clientes".*

- Perspectiva de Procesos

H10. *"Las grandes superficies de alimentación escogen la estrategia de Excelencia operativa (bajos costes y alta calidad) con el fin de crear valor para sus clientes".*

H11. *"Las grandes superficies de alimentación eligen a los Recursos Humanos con que cuenta la empresa, como recurso que le proporcionará una ventaja competitiva".*

H12. *"Las grandes superficies de alimentación aumentan la oferta de las marcas blancas por encima de las marcas de fabricante".*

H13. *"Las grandes superficies de alimentación apuestan por los procesos de integración como forma de minorar los costes".*

H14. *"Las cadenas de supermercado optan por lanzar nuevos productos diferenciados (I+D+i) como mejor política de precios".*

H15. *"Una mayor rotación de existencias supone una mayor rentabilidad".*

H16. *"Una mayor rotación de los activos implica una mayor rentabilidad".*

H17. *"Un incremento en la productividad de la empresa indica un aumento en la rentabilidad".*

- Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

H18. *"Las grandes superficies de alimentación eligen como objetivo prioritario con respecto al personal el aumento de la productividad por empleado".*

H19. *"Las grandes superficies de alimentación consideran que hay que aumentar el gasto en formación".*

H20. *"Las grandes superficies de alimentación valoran como característica más importante para seleccionar vendedores, las actitudes".*

H21. *"Las cadenas de supermercado valoran como característica más importante para seleccionar los mandos comerciales, las actitudes".*

H22. *"Las cadenas de supermercado admiten que el área de formación más deficiente son las técnicas de venta y negociación comercial".*

En el planteamiento del estudio, se analizan las relaciones que guardan entre sí, las variables financieras elegidas. Para ello se plantean las hipótesis anteriores que se tratarán de explicar a partir de la definición de las variables y del análisis de la correlación que hay entre ellas.

Definimos a continuación las variables empleadas.

### **Variable dependiente**

La variable dependiente que vamos a tomar en este estudio va a ser la rentabilidad en las grandes superficies de alimentación.

### **Variables independientes**

Como variables independientes en el modelo de regresión lineal tomamos las

variables explicativas de la rentabilidad.

a) Dimensión de la empresa

Para el estudio de su efecto sobre la rentabilidad estudiaremos las medidas de la dimensión generalmente aceptadas, que son el importe neto de la cifra de negocios, el volumen de activos y el número de trabajadores.

b) Crecimiento

Como medidas del crecimiento admitimos el incremento de la inversión, el aumento de las ventas y el crecimiento de las reservas.

c) Capacidad de endeudamiento que derivará de la viabilidad de producir fondos y de esta dependerán las estrategias de crecimiento de las empresas.

d) Liquidez. Mide la capacidad de una empresa para atender sus obligaciones de pago tanto a corto plazo.

e) Grado de endeudamiento. Mide el compromiso que tiene la empresa con los acreedores, la capacidad de reembolso.

f) Rotaciones.

- De existencias
- De activo

g) Equilibrio financiero. Una empresa va a tener equilibrio financiero si es capaz de liquidar sus deudas en sus correspondientes plazos y vencimientos.

h) Productividad. Viene dada por la maximización de los valores derivados de aplicar eficiente y eficazmente los recursos de los que se disponen en un proceso.

Para el contraste de las hipótesis planteadas a partir de las variables financieras, hacemos un análisis de regresión lineal múltiple. Se trata de encontrar los coeficientes que relacionan la variable dependiente con las variables independientes y los errores

estándar de todas las variables explicativas. Para la validación del resto de las hipótesis nos valemos de los resultados de la encuesta planteada a los expertos de la muestra, analizando la frecuencia relativa de las respuestas obtenidas en cada caso.

#### **4.- CONTENIDO**

Esta tesis se compone de un primer capítulo destinado al planteamiento general y otros seis capítulos.

El capítulo I, proporciona las bases teóricas del estudio que permiten explicar el comportamiento de las empresas en el contexto de la gestión estratégica y la aplicación de la herramienta de gestión, como es el cuadro de mando integral.

En el capítulo II, se expone la evolución del sector de distribución en España, el origen de los diferentes formatos empresariales que se dan cita en este mercado así como la tendencia en el comportamiento de los consumidores. Introducidos en el tema del sector, hacemos un estudio de dos compañías (CAPRABO Y EL ARBOL) pertenecientes al mismo formato, para conocer su comportamiento dentro de este mercado, con sus fortalezas y debilidades, y comprender las estrategias tomadas por cada una de ellas.

En el capítulo III, se realiza un análisis del entorno exterior, en el que se estudian los indicadores macroeconómicos, los factores político legales, socioculturales y tecnológicos. Por último, se hace una valoración de la competitividad de “CAPRABO” y “EL ARBOL” desde la perspectiva financiera.

El capítulo IV, proporciona la información referida a la metodología utilizada en el análisis empírico de las grandes superficies de alimentación. Se expone el planteamiento, los objetivos del estudio y las hipótesis, así como dentro del marco metodológico, se incluye la naturaleza de la investigación, las bases del estudio, la definición de variables, el diseño y la validación de la encuesta.

El capítulo V, es una de las partes esenciales en esta investigación, ya que contiene el examen de los datos y sus resultados, obtenidos por el desarrollo del estudio empírico.

El capítulo VI comprende el diseño de propuesta del cuadro de mando integral, fruto de los resultados del estudio contenido en el capítulo V y de su contraste y comparación con los criterios teóricos planteados.

El capítulo VII, contiene las conclusiones finales desprendidas, principalmente, de los resultados del estudio empírico y, sobre los temas más importantes obtenidos a partir del diseño del cuadro de mando integral.

Posteriormente, se incluye la bibliografía utilizada, así como los anexos utilizados durante el desarrollo del trabajo: las empresas de la muestra, las cuentas anuales, la encuesta dirigida a expertos, un estudio de las variables-ratios a través de estadísticos descriptivos, matrices de covarianzas, matrices antiimagen etc.

## **CAPÍTULO I**

### **EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL EN LA TOMA DE DECISIONES**





## **1.1. INTRODUCCIÓN**

El cuadro de mando integral, herramienta que vamos a diseñar en este trabajo se enmarca dentro de una de las disciplinas científicas que más ha evolucionado en los últimos años, como es la dirección estratégica.

El matemático húngaro Neuman y el economista austriaco Morgenstern (1948) fueron los investigadores pioneros en relacionar la idea de estrategia con los negocios, en su obra "la teoría de juegos", que proponía elegir la actuación favorable sin saber los costes y beneficios de cada alternativa, ya que estos dependían de otros factores.

Durante los años 60 y 70, la dirección estratégica se basó en los procesos y elementos internos de la empresa. Mintzberg, en su obra "The structuring of Organizations"(1979) entiende la estructura empresarial y sus elementos desde una perspectiva global. Su teoría es conocida como la "teoría de los seises organizacionales", dado que en esta distingue seis tareas del director, seis elementos claves de la organización, seis mecanismos de coordinación, seis tipos de estructuras y seis formas de presión hacia la organización. Éste concibe la propuesta de estrategias en función de la experiencia de la empresa y de las limitaciones que vienen impuestas desde el entorno empresarial.

Durante la década de los 80, la dirección estratégica, dio un giro y estuvo más preocupada de los problemas del escenario exterior en el que se desenvolvían las organizaciones que de su estructura interna, destacan en este sentido "el modelo de las cinco fuerzas competitivas" de Porter (1980), que se ha convertido en uno de los instrumentos que más se ha utilizado para estudiar la competencia en un sector económico.

Posteriormente, se desarrolló la teoría basada en los recursos y capacidades, surgida a finales de los años 80, que trata de justificar los motivos que llevan a las organizaciones, que realizan su trabajo en idéntico entorno competitivo y que contarían con los mismos factores de éxito reconocidos en el sector económico, a conseguir

diferentes rentabilidades. Desde este enfoque se vuelven a considerar los aspectos internos de la empresa como determinantes de la estrategia elegida por la empresa, tenemos que valorar los recursos y capacidades de la compañía para averiguar las ventajas competitivas que poseen, y en función de estas analizar la variación en sus resultados.

Para López et al (2004), las empresas se distinguen porque no tienen los mismos recursos y capacidades y estos no están a disposición de todas las empresas de la misma forma, de ahí que la rentabilidad de las empresas pueda ser distinta aunque pertenezcan al mismo sector.

En estudios más recientes la dirección estratégica ha ido evolucionando en función del entorno económico mundial. Estamos en la era de la información, de la innovación y del conocimiento. En esta etapa, el conocimiento ha pasado a ser el componente más significativo en el crecimiento empresarial y se le considera el responsable del origen de muchas ventajas competitivas que se mantienen a largo plazo en las organizaciones. Estos cambios han hecho que las fórmulas de gestión hasta ahora válidas se hayan quedado obsoletas ya que las estrategias son ahora más complejas. Hasta hace poco la valoración de las compañías venía dada en función de los activos tangibles, sin embargo, hoy en día son los activos intangibles, uno de los factores clave en la búsqueda de competitividad empresarial.

Ahora bien, la empresa debe implantar una herramienta que le permita medir el valor de sus activos intangibles, y para ello primero tiene que saber qué variables deben medirse y cuáles son los indicadores más adecuados para recoger el valor de estas variables.

Muchos son los modelos de gestión que tienen entre sus fines gestionar el conocimiento, los intangibles y medirlos, entre ellos destacamos el cuadro de mando integral. Este modelo de gestión parte de la visión, de la estrategia de la compañía, y de los objetivos en que se desarrolla dicha estrategia. El cumplimiento de los objetivos se mide a través de una combinación de indicadores financieros que nos valoran los

acontecimientos pasados, y medidas de los inductores de acontecimientos futuros. Los objetivos e indicadores recogen la actuación de la organización desde cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de formación y crecimiento. Estas cuatro perspectivas se convierten en los pilares de este modelo de gestión y van a permitir gestionar a las organizaciones que operan en la era de la información, suministrándole la retroalimentación necesaria acerca de la estrategia, de manera que pueda corregir sus desviaciones.

Cualquier empresa que nace para cubrir unas necesidades en el mercado, y para satisfacerlas debe diseñar un plan de trabajo que comprenda el corto, medio y largo plazo y desde el cual vayamos cumpliendo con la estrategia empresarial. No consiste en detallar la política de empresa, pero sí hay que levantar los cimientos sobre los que debe apoyarse la planificación estratégica empresarial que nos llevará a conseguir los objetivos propuestos. Estos cimientos quedan representados por los conceptos de MISIÓN, VISIÓN, ESTRATEGIA y OBJETIVOS (Figura 1-1).

**MISIÓN:** consiste en concretar el proyecto de la compañía y delimitar cuál es nuestro negocio, así como fijar las necesidades que deben satisfacer los productos y servicios, el mercado que cubre y la imagen de la empresa. Desde la misión encontramos la respuesta a las preguntas: ¿qué?, ¿cómo? y ¿para qué?

**VISIÓN:** La visión señala las metas de la empresa a largo plazo, plantea el futuro que pretende alcanzar la empresa, que debe ser interesante y atractivo para los potenciales inversores. Su planteamiento atañe al mando superior o estratégico de la organización, ya que poseen más información y una perspectiva más amplia referente a lo que se pretende alcanzar. La visión responde a preguntas: ¿Hacia dónde? y ¿Cómo?

Para alcanzar tanto la Visión como la Misión la empresa se apoya en los valores que definen la forma de trabajar y de existir.

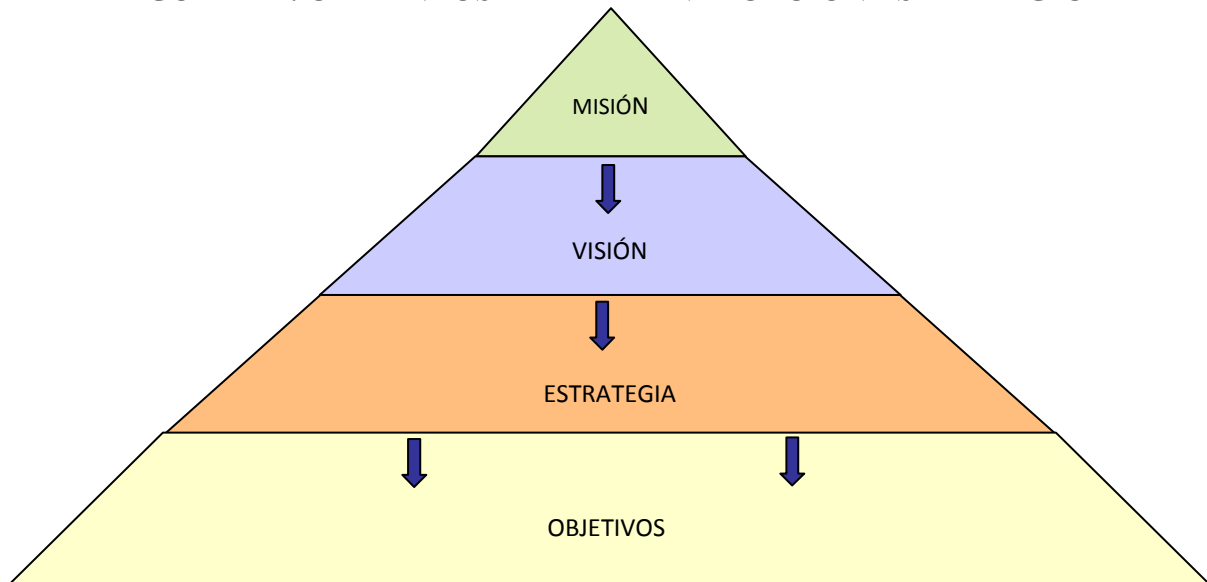
**ESTRATEGIA:** diseña la manera de alcanzar los objetivos, apoyándose en la misión y visión.

A partir de estos conceptos se trazan los objetivos organizativos a corto, medio y largo plazo, a partir de los cuales se explica cómo la visión y la misión se van haciendo tangibles a medida que se van convirtiendo en una acción guiada. Estos objetivos deben ser medibles, alcanzables y programados en el tiempo. De esta forma distinguimos:

**OBJETIVOS GENERALES:** Son a largo plazo, determinan el futuro del negocio y guían el recorrido que debe seguir la empresa.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:** Pueden ser a corto y a medio plazo. Son objetivos específicos y alcanzables en un corto plazo para que nos ayuden a conseguir los objetivos generales.

**FIGURA 1-1. CIMIENTOS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente: Elaboración propia

En la base de la figura se encuentran los objetivos, sobre la que se cimienta la estrategia y sobre ella la misión y visión que sirven como punto de referencia a esta.

Kaplan y Norton (2000, p. 38) defienden que, desde el más alto nivel, a partir de la misión, la visión y los valores, el cuadro de mando integral es una herramienta que sirve para traducir la estrategia en una serie de objetivos e indicadores, que se relacionan en cadenas de causa-efecto llamadas “mapas estratégicos” en correspondencia con un planteamiento estratégico. Después, el cuadro de mando se despliega en cascada, englobando las iniciativas, objetivos e indicadores que son clave

de cada unidad de negocio. En su estructura incluye cuatro perspectivas: la financiera, del cliente, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento. Estas perspectivas están relacionadas, de manera que los logros en una de ellas, supone el aumento de la efectividad en la otra.

## **1.2. BASES TEÓRICAS**

El contenido de este apartado hace referencia a ciertos aspectos teóricos necesarios para definir las variables objeto de estudio (estrategia, indicadores de gestión, rentabilidad), y conocer los elementos que influyen sobre estas, de tal forma que se pueda justificar el proceso de la operacionalización.

Se trata de poner en evidencia algunos conceptos recogidos en distintas teorías, como la teoría de los *Stakeholders* para dar más soporte a la investigación, así como herramientas relacionadas con la planificación estratégica como el cuadro de mando integral.

Además se expondrán los factores clave de gestión, indicadores destinados a medir el cumplimiento de los objetivos, que formarán una parte importante dentro del diseño del cuadro de mando integral.

### **1.2.1. Teoría de los *Stakeholders***

Se puede decir que es la base teórica de mayor peso sobre la que se sustentarán las ideas desarrolladas en este trabajo.

Esta teoría tiene su centro de gravedad en el ámbito organizativo. Su precursor fue Freeman en 1983 dedicándose al análisis de comportamientos organizativos. Es una teoría muy útil sobre todo si tenemos en cuenta la situación de incertidumbre actual en la que está inmerso el mundo empresarial, ya que facilita un marco desde el que se consigue entender la manera en la que la dirección de la empresa valora las características del entorno. Su autor considera a los *stakeholders* como grupos de

individuos que pueden influir o ser influidos por las decisiones de la organización (Freeman, 1984). Otra definición válida de estos grupos es aquella en la que a estos individuos se le conceden derechos que provienen de determinadas acciones que realiza la empresa.

La esencia de esta teoría está en la capacidad de que los individuos puedan influir sobre los objetivos de la entidad, o bien de que estos resulten afectados por las decisiones de estas. Ante esta situación se puede afirmar que un objetivo puede actuar sobre otro y a la vez ayudar a su cumplimiento.

Según Rodríguez et al, (2007, pp. 72-73), se distinguen dos tipos de *stakeholders*: primarios y complementarios, dependiendo de su papel en la evolución de la organización. Los primarios, también conocidos como contractuales y directos, lo forman los individuos que más interactúan con la empresa y sin los cuales no sería posible el funcionamiento de esta. Su labor consistiría en realizar inversiones concretas, asumiendo riesgos. A su vez, dentro de estos, se distinguen los internos (accionistas, empleados) y externos (clientes, acreedores, proveedores, comunidades locales o territoriales). Los complementarios, también conocidos como contextuales o indirectos, son aquellos individuos que influyen y son influidos, pero de ellos no depende la supervivencia de la empresa. Dentro de los secundarios, se puede distinguir entre afectados de manera positiva o negativa (comunidades locales o territoriales, competidores y sociedad en general), y otros interesados o implicados, que tienen como característica el que no están directamente influenciados de manera directa por el desempeño de la empresa (Administraciones públicas, agentes sociales, medios de comunicación).

Ante tantos participantes, no parece sencillo dirigir los compromisos de la empresa, pues no siempre los objetivos que mantienen estos grupos son coincidentes. Ahora bien, se trata de poner orden entre sus prioridades y los objetivos de la empresa, de ahí el carácter estratégico de esta teoría, que reconoce las relaciones entre los *stakeholders* externos y su importancia en la creación de valor en la entidad. Es desde este punto de vista, desde el que vamos a relacionar esta teoría y el cuadro de mando

integral, dado que ambos tienen como fin proporcionar valor a los clientes, accionistas, empleados, etc.

Muchos autores, como Dentchev (2004), han reconocido el significado estratégico de los *stakeholders*, concediéndoles el papel privilegiado de influir sobre los procesos de creación de valor de la empresa y de establecer relaciones de poder. Estas relaciones de poder justifican el grado de afectación de estos individuos con la entidad, que en la mayoría de las ocasiones se traduce en el control que tienen estos grupos sobre ciertos recursos, si bien, hay que subrayar que no todos tienen las mismas potestades y responsabilidades, sino que cada uno tendrá sus propios estímulos para actuar y esto es lo que hace que le otorguemos a la empresa un carácter pluralista. Desde este carácter se reconoce el gobierno de la compañía como un mecanismo que debe ser capaz de establecer y mantener relaciones y compromisos con todos aquellos implicados en la creación de valor de esta. A la hora de proponer una jerarquía en sus objetivos, el ordenado dependerá de los criterios vistos de forma conjunta por el grupo de *stakeholders* y la propia empresa. En este punto es en donde se convierte en proceso estratégico la gestión de estas relaciones, y para muchos autores el logro de ventajas en la empresa y el éxito empresarial son consecuencia directa de este proceso.

Desde este punto de vista también se debe mencionar la responsabilidad social de la empresa, así, Túa y Gonzálo (1987, p.436) indican que “la responsabilidad social de la empresa tiene su origen en el hecho de que la empresa actúa en y para la sociedad, en un contexto frente al que ha de afrontar las consecuencias de su actividad y el ejercicio de la potestad que la propia sociedad le confiere”, reconocen que las empresas son grupos dentro de la sociedad que pueden tener fines lucrativos o no pero que deben favorecer a la sociedad.

### **1.2.2. La planificación estratégica**

A la vista del entorno tan dinámico en el que se desenvuelven las empresas es necesario prever con antelación las consecuencias que cualquier suceso pueda tener sobre el futuro de las entidades inmersas en el proceso, pues no conviene dejar espacio a

la casualidad y hay que tomar las decisiones para acercar el futuro a los propósitos que se hayan planteado.

La planificación más recientemente conocida como dirección estratégica, no consiste en fijar objetivos clave, sino más bien se trata de fijar una dirección y en base a ella con los instrumentos adecuados (estrategias, políticas, reglas..) lograr cubrir sus necesidades y orientar su evolución en el mercado para que sea capaz de responder a las peticiones de su entorno. Así para Mintzberg et al (1999) la estrategia “establece una dirección”, “concentra el esfuerzo”, “define a la organización” y “le da consistencia”.

Porter (1996) defiende que el objeto de la estrategia es conseguir realizar procesos de forma distinta a los rivales, hay que ser diferentes, y esto no implica ser el mejor. Para este autor, una estrategia consiste en:

- Elaborar una proposición única de valor, que se distinga de la de sus competidores.
- Diseñar una cadena de valor a medida de la empresa.
- Resolver los conflictos de interés entre los participantes.
- Concretar las actividades a llevar a cabo y la interrelación que puede haber entre ellas.
- Sostener una perspectiva estratégica, que pueda retroalimentarse.

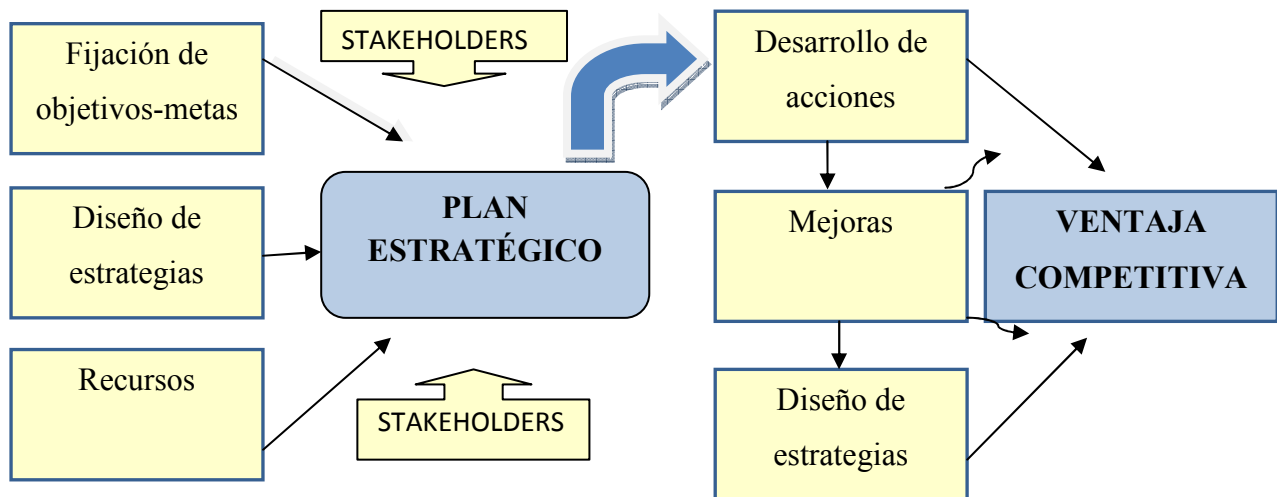
A la vista de esta definición, se puede entender cómo la dirección estratégica se ha convertido en una herramienta de diagnóstico y análisis en la toma de decisiones empresariales y en la preparación del guión que deben seguir para adaptarse a los cambios y a los requerimientos del entorno, consiguiendo así, un mayor grado de eficiencia en los resultados. La empresa desde su gerencia debe invitar a la participación de todos sus integrantes, para que busquen juntos el cumplimiento de los objetivos en aras a la consecución de la ventaja competitiva, no hay que olvidar tampoco el papel de los *stakeholders* que pueden favorecer o perjudicar el avance hacia los objetivos.



La dirección estratégica así considerada se convierte en un procedimiento y en una herramienta. Un procedimiento, porque supone la realización de una serie de acciones y tareas que implican a los componentes de la empresa en el desarrollo de la estrategia y una herramienta ya que conduce la toma de decisiones para impulsar los cambios que sean necesarios desde el interior de la organización.

Siguiendo el esquema planteado, el camino se puede recoger en la siguiente figura:

**FIGURA 1-2. LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**



Fuente: Elaboración Propia

Desde la dirección estratégica va a ser posible marcar la Visión de la organización, de tal forma que sea capaz de decidir lo que quiere llegar a ser en el medio plazo y perfilar las acciones a llevar a cabo para lograr alcanzar esa Visión (Fernández, 1996). Además como un elemento clave dentro de esta planificación se deberá analizar el contexto en el que se desenvuelve la organización: el entorno externo con sus oportunidades y amenazas y el entorno interno con sus debilidades y fortalezas. Una vez conocido este contexto, habrá que aunar todos los esfuerzos para conseguir alcanzar la Misión de la empresa. Ambos conceptos Misión y Visión van a ser el punto de partida en la propuesta del cuadro de mando integral.

### **1.3. EL ORIGEN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Los métodos tradicionales de medición no se adaptan a la situación actual, en la que cobran mayor importancia los activos intangibles frente a los activos físicos, si bien es cierto que los activos intangibles han estado siempre presentes en las empresas, la idea de su medición y su contribución a los resultados es relativamente nueva en la planificación estratégica.

En la década de los setenta se comenzó a debatir sobre la eficacia de la contabilidad tradicional, centrada en aspectos contables y financieros y que en opinión de los expertos ya no servía para examinar y controlar los procesos del negocio ni para suministrar medidas que nos permitieran conocer su rendimiento. El uso de estas medidas financieras esconde algunas limitaciones (Niven, 2003):

- No recogen la situación empresarial, pues no tienen en cuenta el valor de los activos intangibles, tan importantes hoy en día.
- Sirven para valorar lo sucedido en el pasado pero no para predecir buenos resultados en el futuro empresarial.
- Dan importancia a los beneficios en el corto plazo, y a cambio sacrifican la creación de valor a largo plazo, reduciendo costes que a largo plazo favorecerían la creación de valor en la empresa, esto implica que no estemos optimizando los recursos.
- No sirven para la toma de decisiones diarias y concretamente en el tema de empleados.

La situación del mercado global obligó a las empresas a buscar nuevas formas para conseguir valor: acababa la era industrial y empezaba la era de la información. Esto provocó un cambio, antes obteníamos valor gestionando los activos materiales mientras que ahora las tendencias actuales se basan en la fijación de estrategias apoyadas en el conocimiento que generan los activos intangibles de la empresa: vínculos con los clientes, inversión en investigación y desarrollo, impulso a nuevos productos y servicios originales, procesos operativos innovadores, tecnología que permita procesar de forma

eficiente la información generada y el tratamiento de bases de datos, además cobran una mayor importancia el talento, las destrezas y las motivaciones de los empleados. Todo ello se convierte en nuevas fuentes de ventajas competitivas.

Los directivos necesitan nuevos sistemas de medición del desempeño y para crear estos sistemas primero hay que distinguir cuáles son los factores clave que ayudan a crear valor en la empresa y en segundo lugar hay que plantear la forma de medir estos factores.

Los sistemas de medición del rendimiento empiezan como sistemas de control por excepción, detectando las desviaciones apreciables entre las previsiones y la realidad. Después se convierten en sistemas de dirección por objetivos, involucrando al personal en la consecución de los objetivos y finalmente llegan al CUADRO DE MANDO INTEGRAL, como uno de los más completos sistemas para favorecer la implementación estratégica.

A principios de la década de los noventa el Nolan Norton Institute llevó a cabo un estudio titulado *“la medición de los resultados en la empresa del futuro”*, cuyo fin era intentar resolver los problemas planteados y buscar una solución que se ajustase al nuevo entorno empresarial, partiendo de que los métodos existentes para la medición de la actuación empresarial se estaban quedando obsoletos, la información contable no era suficiente para conocer el estado de la empresa, y tampoco existía una forma única para implantar el sistema de la dirección por objetivos por lo tanto era necesario incorporar nuevos conceptos. Durante un año y con la colaboración de varias empresas se buscó un nuevo modelo para medir la actuación de las empresas. David P. Norton, consultor empresarial en Boston fue el líder del proyecto y Robert Kaplan profesor de la Universidad de Harvard trabajó como asesor académico.

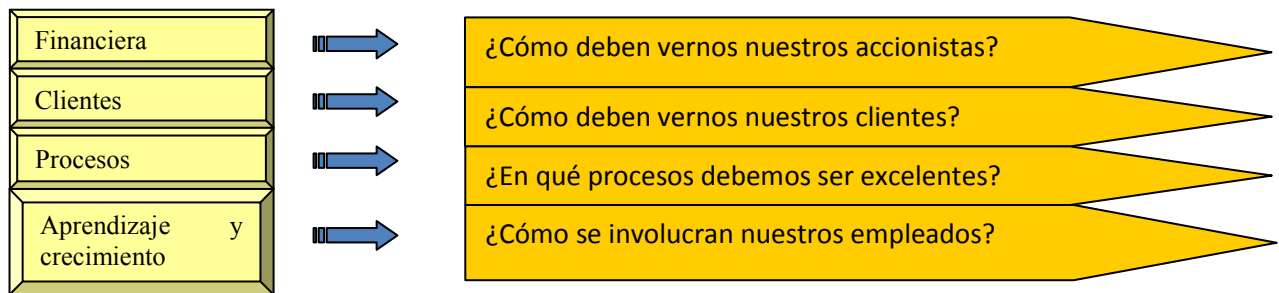
Durante el estudio, Kaplan y Norton concibieron y desarrollaron un sistema con aplicaciones prácticas en diferentes empresas de Estados Unidos. Pudieron comprobar cómo algunas empresas ya utilizaban de forma combinada indicadores financieros tradicionales con otros indicadores dinámicos, adoptaban objetivos a corto plazo y objetivos a largo plazo, medidas financieras y no financieras, indicadores previsionales

e históricos, de modo que trataban de abarcar todos los parámetros que pudieran medir el éxito de una empresa.

Con la experiencia y los conocimientos aportados por los participantes se llegó al resultado final: El Cuadro de Mando Integral -Balanced Scorecard- resumiendo sus descubrimientos en un primer artículo: *"El Cuadro de Mando Integral"* publicado en la Harvard Business Review (enero-febrero, 1992)

En el cuadro de mando integral diseñado por Kaplan y Norton, (1992) la misión y la estrategia de la organización se transforman en objetivos estratégicos e indicadores organizados en cuatro perspectivas distintas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y, finalmente, la de innovación y aprendizaje. En ocasiones, a estas se les puede añadir otras en función de las características y objetivos de la organización, algunas empresas han incorporado la perspectiva de medio ambiente, de proveedores, de liderazgo, etc. En base a estas perspectivas se lleva a cabo la elección de los objetivos y por consiguiente de los indicadores y desde ellas se pueden contestar las siguientes preguntas:

**FIGURA 1-3. CUESTIONES PLANTEADAS DESDE CADA PERSPECTIVA**



Fuente: Elaboración propia

La siguiente fase de desarrollo del estudio consistió en ayudar a implantar el cuadro de mando integral en algunas organizaciones como una herramienta eficaz de la dirección estratégica que los administradores utilizaban para alinear las unidades de negocio, equipos y los individuos de estas organizaciones con sus nuevas estrategias, buscando así nuevas oportunidades y ofreciendo a sus clientes nuevos productos y servicios con un valor añadido. El resultado quedó recogido en un segundo artículo

*"Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral"* publicado en la Harvard Business Review (septiembre-octubre de 1993).

El cuadro de mando integral, no solo se usaba como una herramienta de supervisión, sino que alcanzó un fuerte efecto de motivación hacia la consecución de los objetivos, mediante la puesta en marcha de elementos inductores. Los ejecutivos de las empresas comenzaron a utilizar el cuadro de mando integral como la estructura organizativa central de los procesos de gestión importantes. El resumen de estos avances aparece en un tercer artículo de Kaplan y Norton *"La utilización del cuadro de mando integral como un sistema de Gestión Estratégica"* publicado en Harvard Business Review (enero-febrero de 1996).

#### **1.4. CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO HERRAMIENTA ESTRATÉGICA**

Kaplan y Norton (2001) a la vista de los resultados de varias encuestas realizadas a distintas compañías aseguraron que *"menos del diez por ciento de las estrategias formuladas correctamente se aplicaban con éxito"*. Para tratar de superar este problema, estos autores aconsejan implementar un cuadro de mando integral que les va a servir de herramienta para la gestión de dicha estrategia.

Según Bastidas y Ripio (2003) el cuadro de mando integral se trata de un procedimiento para valorar las actividades de una empresa en función de su visión y estrategia, que aporta a los administradores una perspectiva, y engloba aquellas operaciones consideradas primordiales en la compañía, desde el sistema de planificación hasta el sistema de incentivos e incluye todas las mediciones a realizar en los distintos niveles de la organización. También se puede definir como una herramienta que brinda la posibilidad de proponer los objetivos, iniciativas y tareas necesarias para ejecutar la estrategia empresarial. Para muchas empresas se ha convertido en su sistema básico de gestión, que colabora en la consecución de valor añadido y por lo tanto en el éxito y desarrollo de la organización. Esto se consigue con un sistema interactivo, que

implica comunicación y una relación entre los participantes que impulsa y necesita la retroalimentación y la acción.

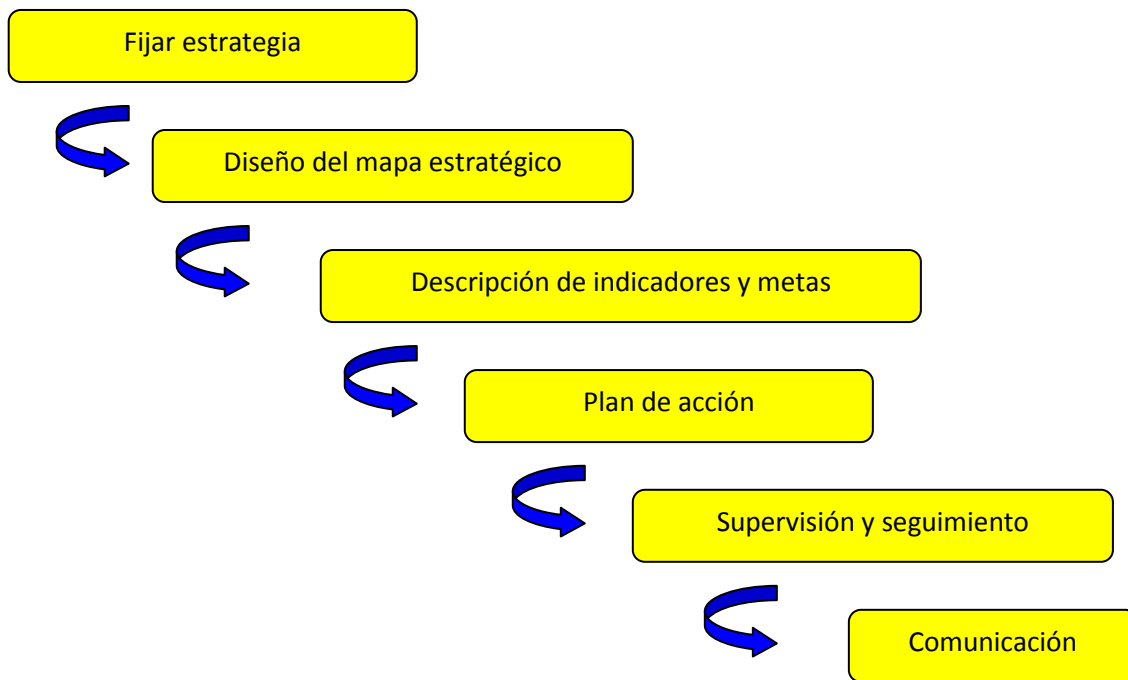
En muchas organizaciones se distinguen diferentes divisiones y unidades estratégicas de negocio (UEN) y para cada una de ellas se pueden plantear estrategias diferentes. Ahora bien, dentro del cuadro de mando integral se debe dar cabida a todas y cada una de las UENs, y no dejar que funcionen como entidades independientes. De esta forma conseguiríamos que el valor conjunto de la firma sea superior a la suma de sus partes al poder aprovechar las sinergias. Además, muchas de estas empresas según la norma internacional IAS 14 deben publicar la información segmentada en relación con los diferentes sectores de negocio y geográficos en los que la empresa interviene. En este sentido, los profesores Angiola y Rodríguez (2008) llegan a la conclusión de que el cuadro de mando integral es uno de los instrumentos más modernos que va más allá del control de la estrategia empresarial y aplican esta herramienta para estructurar la *performance* de cada área estratégica de negocio a partir del análisis de los diversos centros de responsabilidad definidos dentro de la arquitectura organizativa y del método interno de rendición de cuentas, ya que cada unidad estratégica de negocio constituye una unidad empresarial encaminada a maximizar el rendimiento del capital en ella invertido y por tanto dirigida a crear valor.

Para utilizar esta herramienta es imprescindible clarificar la visión estratégica de la organización, hay que definir de forma precisa y de forma participativa los objetivos estratégicos y las metas a alcanzar tanto a medio como a largo plazo. Tal y como apuntan Kaplan y Norton (2001), “*el éxito viene de hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo*”. Desde el más alto de los directivos hasta el de menor categoría de los empleados deben saber hacia dónde van, cuáles son los objetivos de la organización y cuál es la estrategia para actuar de manera productiva. Por último, conseguiremos los datos que revelan cuándo una compañía y sus empleados alcanzan o no los resultados propuestos desde la estrategia.

El cuadro de mando integral busca el equilibrio entre las medidas financieras y no financieras, entre los objetivos propuestos para el corto y el largo plazo, entre los

indicadores que se proyectan hacia el futuro y aquellos que nos miden resultados pasados, y entre las perspectivas externas y las internas, además señala un camino ordenado para llevar a cabo lo que tenemos que hacer. El proceso a seguir para su implantación puede resumirse así:

**FIGURA 1-4. PROCESO DE IMPLANTACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**



Fuente: Elaboración propia

Este orden permite que la visión, la estrategia y los recursos circulen de arriba hacia abajo de la estructura organizativa y a su vez la ejecución, la innovación y el aprendizaje se muevan de abajo hacia arriba en el orden jerárquico. De esta manera, con este nuevo enfoque las organizaciones consiguen un rendimiento superior.

Ahora bien, para la puesta en marcha de este sistema de gestión estratégica siguiendo a Kaplan y Norton (2001) se establecen cinco principios:

1. Es necesario movilizar el equipo ejecutivo,
2. Desarrollar la estrategia en los objetivos estratégicos
3. Alinear la organización en todas unidades de negocio y de apoyo,

4. Motivar y alinear a los empleados

5. Convertir la estrategia un proceso continuo, que va a necesitar la transformación de los diferentes sistemas de planificación, presupuestación y control.

Normalmente no se plantean problemas para definir la estrategia, pero sin embargo, es más difícil desarrollar la estrategia empresarial planificada. Kaplan y Norton (2004) siguiendo la evolución del concepto del cuadro de mando integral proponen una estrategia en términos operativos a través de la definición de factores de éxito entrelazados en una serie de relaciones causales. Estas relaciones, a su vez, vinculan las distintas perspectivas. Todo ello queda reflejado en el mapa estratégico del negocio diseñado por la dirección para comunicar e implementar la estrategia.

### **1.5. FINES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

A través del uso del cuadro de mando integral la organización logra:

- La valoración de la gestión de la organización.
- La puesta en práctica de la estrategia
- La comunicación de la estrategia

#### **La valoración de la gestión.**

Hasta hace poco, e incluso hoy en día, en algunas empresas se utilizan las medidas financieras para medir la consecución de los objetivos. Ni que decir tiene que estas solo son válidas para valorar lo sucedido en el pasado, pero que en la era de la información en que estamos, tienen muy poco valor si lo que pretendemos es medir la gestión futura.

El cuadro de mando integral complementa estos indicadores financieros con otros mucho más versátiles y de mayor alcance. Proporciona a los directivos un conjunto coherente de indicadores de actuación que resultan de la traducción de la misión, la visión y la estrategia y que miden el progreso de la empresa, permitiendo crear y mantener una ventaja competitiva a partir de la creación de valor de la



organización. Su objetivo es la identificación y previsión de las posibles desviaciones que se puedan presentar, con el fin de tomar las medidas cautelosas o correctoras que permitan una mejora de la actividad (Banegas et al., 2000).

En el documento 17 de Contabilidad de Gestión de AECA (2002) se corrobora que el objetivo principal del cuadro de mando integral consiste en encontrar un conjunto de indicadores que integren todas las áreas de la empresa, controlen los factores críticos derivados de la estrategia y lo hagan de forma ordenada teniendo en cuenta las diferentes perspectivas que diferenciamos en la misma.

Y por si quedaba alguna duda sobre el uso que se le debe dar a estos indicadores, Kaplan y Norton explican que las medidas del cuadro de mando integral deben utilizarse de una forma distinta: para modular y comunicar la estrategia empresarial, para notificar la estrategia de negocio y para coordinar y alinear iniciativas individuales, de la organización y multidepartamentales, a fin de conseguir un objetivo único. Por lo tanto, el cuadro de mando integral debe ser utilizado como un sistema para comunicar, motivar y formar, aprovechando un proceso de mejora continua mediante la revisión de la estrategia y la retroalimentación., y no sólo como un sistema de control (Kaplan y Norton, 1997).

#### **Puesta en práctica de la estrategia**

La estrategia se basa en hacer un amplio estudio tanto de la compañía como de su entorno para diseñar un plan de acción que nos ayude a conseguir una posición ventajosa con respecto a los competidores en el medio y largo plazo.

Siguiendo a Kaplan y Norton (2008, p. 191) hay que desarrollar la estrategia en un mapa estratégico, organizado en líneas estratégicas, en cada línea estratégica se consideran unos objetivos y para comprobar si se cumplen fijamos unos indicadores y metas que recogerá el cuadro de mando integral. El inconveniente es que las metas son, a menudo, muy subjetivas, sin embargo, la elaboración de una estrategia y la construcción de un cuadro de mando integral adecuado que contenga las principales

relaciones causa-efecto que resultan de la misma, desarrollan una excelente herramienta, útil para revelar desviaciones en los objetivos perseguidos o variaciones en la actuación del mercado.

#### **La comunicación de la estrategia**

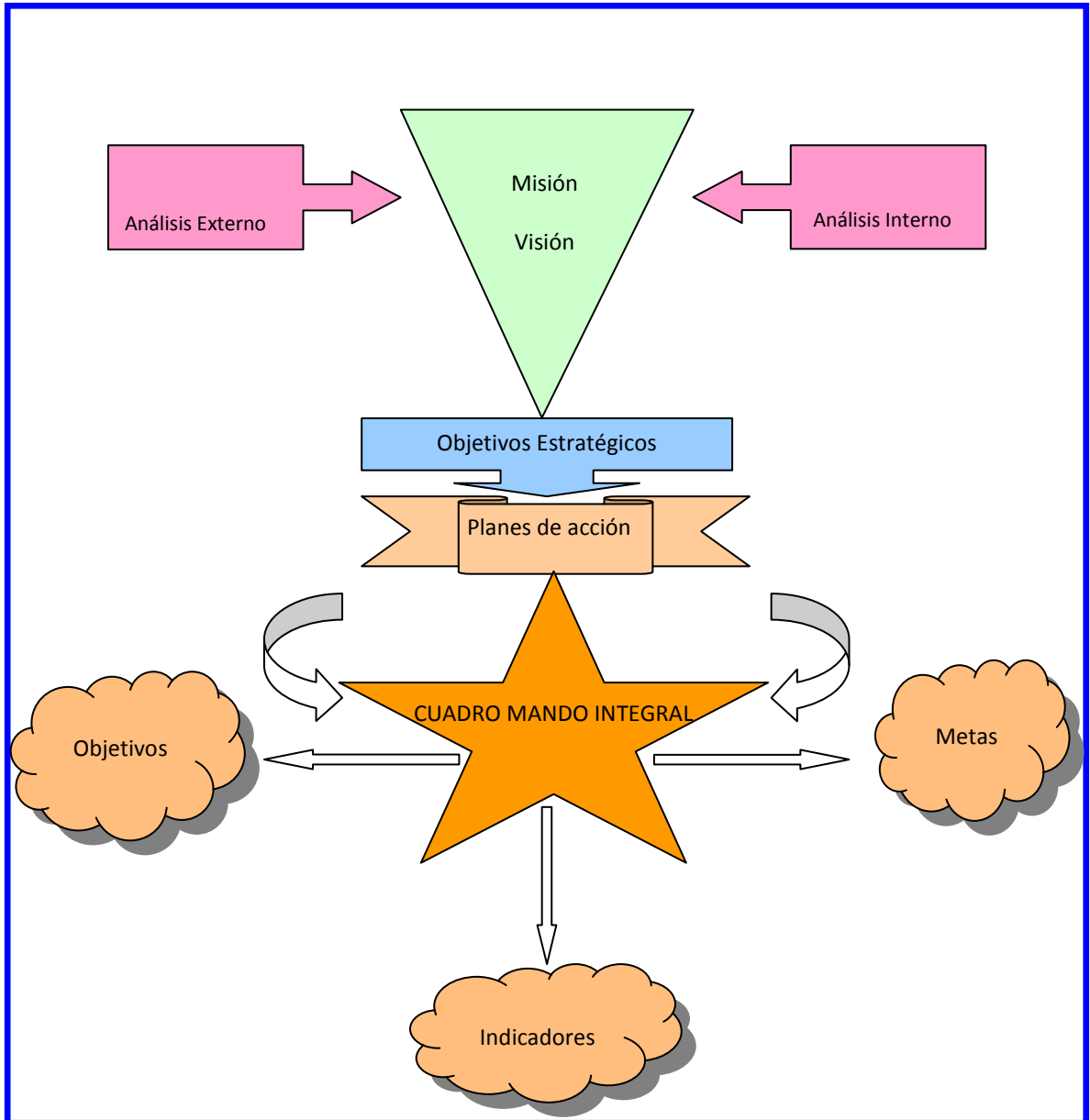
David Norton defiende que la estrategia debe comprometer a todos aquellos que forman parte de la empresa y la forma de conseguir esto consiste en explicarle al personal cómo es y cuál puede ser su contribución particular en la consecución de los objetivos estratégicos de la compañía. Un adecuado programa de comunicación de la estrategia se convertirá en un impulsor de cambios en la forma de gestión.

A la vista de todos estos fines del cuadro de mando, se puede decir que no es sólo un cúmulo de indicadores, más bien, es un proveedor de información estratégica, que sirve para que la compañía sea más competitiva en el futuro, teniendo presente también los resultados del día a día. Por eso, el cuadro de mando surge como fruto de una planificación estratégica y además puede utilizarse para estudiar la evolución de la organización y para comprobar la conveniencia de los objetivos establecidos, o decidir si hay que implantar nuevas estrategias que aseguren el éxito.

En la siguiente figura podemos observar el camino que nos lleva a la aplicación de este instrumento, comenzando por el análisis externo con el estudio de las oportunidades y amenazas del mercado, del sector y de la competencia y por otro lado el análisis interno de la compañía en relación con el liderazgo, la estrategia, las personas, los recursos y los procesos.

Una vez realizados los análisis externo e interno y teniendo en cuenta la misión, visión y valores de la compañía se plantean los objetivos estratégicos y la forma de medirlos a través de los indicadores correspondientes, proponiendo las metas a alcanzar.

**FIGURA 1-5. PROCESO PARA APLICAR EL CUADRO DE MANDO**



Fuente: Elaboración propia

## 1.6 MAPA ESTRATÉGICO COMO PIEZA FUNDAMENTAL DEL CMI

### 1.6.1. Fundamentos del Mapa Estratégico

El mapa estratégico es el primer paso para la implementación de la metodología

del Cuadro de Mando Integral, se convierte en la pieza fundamental que faltaba entre la formulación de la estrategia y su ejecución. Es una manera de representar la estrategia para que todos los grupos de interés que actúan dentro y alrededor de la empresa (accionistas, clientes, proveedores, trabajadores) la entiendan. Nos va a servir para representar la estrategia de una empresa de una forma sencilla y racional, a través del cual también vamos a poder establecer objetivos e indicadores y además nos permitirá gestionarlos.

En el año 2004, Kaplan y Norton publicaron un libro titulado “*Strategy Maps*” en el que desarrollaron la estructura arquitectónica en la que se apoyaba el Cuadro de Mando Integral, el Mapa Estratégico. Esta estructura consistía en la representación de las hipótesis estratégicas a través de diagramas de causa – efecto.

Para Kaplan y Norton el mapa estratégico debe cumplir varios principios básicos:

**1. La estrategia implica la búsqueda de un equilibrio entre objetivos contradictorios.**

Para garantizar un crecimiento sostenible del valor para los accionistas se deben perseguir beneficios a largo plazo, ahora bien, esto se contradice con la consecución de beneficios en el corto plazo, pues si eliminamos gastos e inversiones con consecuencias positivas para el largo plazo, mejoramos los resultados a corto plazo y viceversa. Por este motivo, hay que encontrar un equilibrio entre la disminución de costes en el corto plazo y el aumento de inversiones que van a implicar mayores rendimientos en el largo plazo.

**2. Una definición apropiada de la proposición de valor al cliente es primordial en el proceso estratégico.**

Para crear valor sostenible la clave más significativa de la estrategia es la satisfacción de los clientes, por lo tanto, debemos saber cuáles son los clientes objetivo y cuál será la proposición de valor para compensarlos.

### **3. El valor surge en el desarrollo de los procesos internos.**

Los objetivos relacionados con las perspectivas de procesos y de capacidades se relacionan con la esfera interna de la compañía, y desde aquí se especifica de qué manera la empresa pone en marcha su estrategia. Por el contrario desde la perspectiva financiera y del cliente, ambas externas, se fijan los resultados que la empresa pretende alcanzar.

Los aspectos del ámbito interno que más relacionados están con la creación de valor en la empresa son:

- Gestionar operaciones: producir y entregar productos y servicios a los clientes.
- Gestionar los clientes: fomentar las relaciones con los clientes.
- Innovar: llevar a cabo nuevos productos, servicios, procesos etc.
- Procesos reguladores y sociales: ajustarse a las regulaciones y a los intereses sociales.

**4. La estrategia debe relacionarse con cada uno de los procesos internos** que se han mencionado anteriormente.

Todos estos procesos internos ayudan a la compañía a optimizar los resultados, bien en el corto o largo plazo:

- Si perfeccionamos los procesos operativos conseguimos ahorro de costes y el aumento de calidad, esto supone mejorar los resultados a corto plazo.
- La mejoría en los procesos de gestión de los clientes genera resultados a corto plazo.
- Los procesos de innovación suponen inversiones a largo plazo y también generan resultados a más largo plazo.
- Optimizar los procesos reguladores y sociales conllevan resultados a largo plazo al mejorar la imagen de la compañía.

**5. Los activos intangibles adquieren un valor importante porque de ellos depende en gran parte el establecimiento de la estrategia.**

Los activos intangibles de la empresa (capital humano, capital de información y capital organizativo) se incluyen en la cuarta perspectiva del mapa estratégico, es decir la que llamamos “de *capacidades estratégicas*”. Su valor es difícil de determinar, pues ni siquiera tienen cabida en los estados financieros de la empresa, ahora bien, cada día las compañías son más conscientes de que sin estos activos no se podría poner en práctica la estrategia, pues es cuando estos están alineados con la estrategia cuando se consigue un alto nivel organizativo y capacidad suficiente para soportar el proceso de cambio necesario para ejecutarla.

**1.6.2. Las Perspectivas en el Mapa Estratégico**

A través del mapa estratégico del cuadro de mando integral se puede observar de qué forma la estrategia relaciona los activos intangibles con los procesos de creación de valor.

El modelo del cuadro de mando integral divide las líneas de análisis de la empresa en cuatro perspectivas.

- a. La perspectiva financiera detalla los resultados financieros ordinarios. Los indicadores más habituales que se utilizan desde esta perspectiva son la rentabilidad de los activos, aumento de los ingresos, estudio de los costes, rentabilidad para los accionistas, etc., estos indicadores desvelan si la estrategia de la empresa es un logro o un fracaso.
- b. La perspectiva del cliente propone la proposición de valor para los clientes objetivo. Esta proposición de valor está íntimamente relacionada con los activos intangibles, de tal manera que los activos intangibles que van a tener más valor en la compañía estarán en función de lo que valore más el cliente.

A la vista de este comportamiento, la conexión existente entre los procesos internos y las capacidades de la empresa frente a la proposición de valor para el cliente se convierte en el eje de la ejecución de la estrategia.

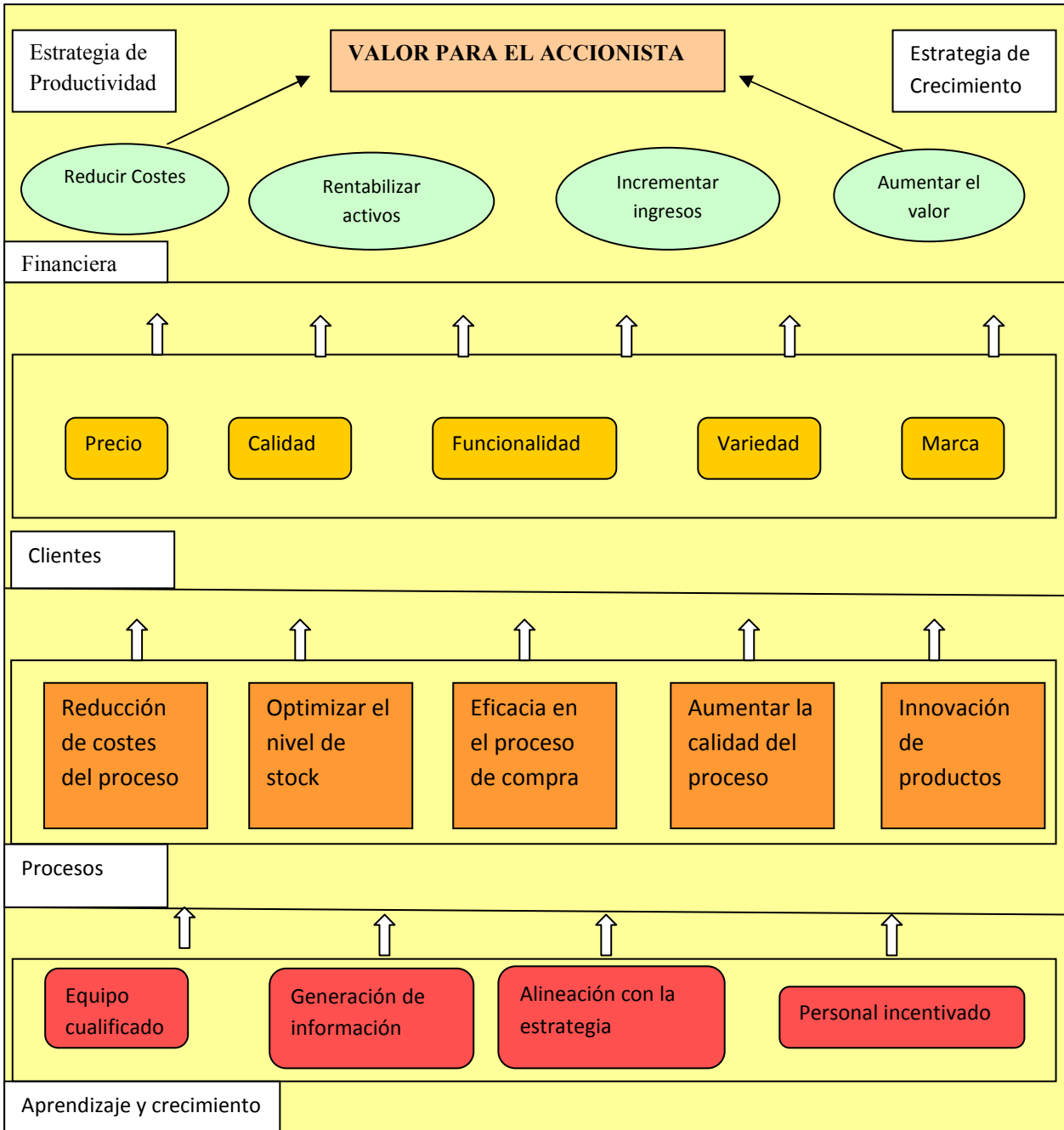
- c. La perspectiva del proceso interno sirve para reconocer los procesos que pueden llegar a tener la mayor repercusión para la estrategia.
- d. La perspectiva de capacidades estratégicas determina los activos intangibles que sean más significativos para la estrategia. Los objetivos fijados desde esta perspectiva proponen cuál debe ser el comportamiento del capital humano, qué sistemas de información y cómo debe actuar el capital organizativo para favorecer a los procesos de creación de valor.

Entre los objetivos de las cuatro perspectivas existen conexiones por las relaciones causa-efecto. Este diseño de causa y efecto, que vincula las cuatro perspectivas, es el armazón que soporta el mapa estratégico. La construcción de un mapa estratégico exige a la entidad a explicar cómo creará valor y para quién. Podemos distinguir las siguientes fases:

- 1. En primer lugar, arriba localizamos la hipótesis que los resultados financieros únicamente se pueden alcanzar si los clientes-objetivo están satisfechos.
- 2. La proposición de valor para el cliente nos dice cómo aumentar las ventas y la fidelidad de los clientes objetivo.
- 3. La proposición de valor para el cliente la facilitan y la implantan los procesos internos.
- 4. Los activos intangibles son fundamentales para los procesos internos y se encuentran en la base de la estrategia.

5. Por último, la clave de la creación de valor correspondiente a una estrategia sólida, consiste en alinear los objetivos de las cuatro perspectivas.

FIGURA 1-6. MAPA ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, según López Pérez (2007), sería interesante crear una nueva perspectiva, la perspectiva del entorno. Afirma que una estrategia que no está alineada



con el entorno, es una estrategia que a medio plazo fracasará. En el entorno actual, en constante movimiento, las empresas se deben adaptar al entorno para poder subsistir. Por ello, el autor plantea crear unos indicadores que midan si nuestro marco estratégico va a favor del entorno y que medidas tomamos para garantizar que esto sea así.

En caso de alarmas graves, se debe replantear el marco estratégico inicial y con ello todo el cuadro de mando integral. La empresa deberá fijar unos indicadores que le permitan conocer su grado de alineación con el entorno, para conocer los riesgos a los que se enfrenta ese marco estratégico en concreto. Así mismo, debe tomar una serie de medidas que le acerquen más al entorno.

Partiendo de estas ideas, López (2007), enuncia una quinta perspectiva: “la perspectiva del entorno”. Esta perspectiva es la que va a valorar el marco estratégico y por tanto todo el cuadro de mando integral. Parte de unas premisas iniciales que son:

- “Las organizaciones que sobreviven son aquellas que se adaptan al entorno”.
- “Una estrategia de éxito, es aquella que se adapta al entorno”.
- “Una organización que se adapta al entorno, es aquella que mantiene bajos los niveles de entropía o desorden dentro de un entorno dado”. Afirma que las organizaciones que perduran son las que consiguen tener niveles de desorden bajos dentro de los entornos en los que se mueven.

En la misma línea Rodríguez (2003), en un estudio sobre empresas agrarias, reconoce la necesidad de medir “el control de la contaminación y las medidas de protección del medio ambiente”, es decir, el nivel de respeto hacia el entorno medioambiental en el que la empresa desarrolla su actividad. Para justificar dicha propuesta, considera tanto motivos de índole social como motivos que le ayuden a obtener un crecimiento sostenible.

### **1.6.3. Objetivos**

En cada perspectiva planteamos unos objetivos estratégicos concretos y de esta

forma la compañía formula un guión para la implantación de la estrategia tanto para el corto como para el largo plazo. Estos objetivos estratégicos están conectados entre sí mediante relaciones causa-efecto y van a hacer posible revelar la evolución de la estrategia además de servir de explicación a la hora de que la compañía obtenga sus éxitos financieros y logros en la relación con los clientes, en función de su trabajo en los procesos internos y en el crecimiento y aprendizaje.

#### **1.6.4. Relaciones Causa-Efecto**

Una estrategia es un conjunto de hipótesis sobre las relaciones causa-efecto, estas relaciones causa-efecto sirven para describir y comprender la estrategia.

Admitimos que el fin último de cualquier empresa es el beneficio, y este es el resultado de una cadena de causas y efectos que tienen lugar entre las cuatro perspectivas: la financiera, la de clientes, la de procesos internos y la de crecimiento, y aprendizaje. Al plantear estas relaciones comenzamos desde la perspectiva financiera y de clientes y terminamos con las perspectivas de procesos y de crecimiento y aprendizaje. Unos buenos resultados financieros tienen su base en conseguir la fidelidad de los clientes y a la vez su rentabilidad. Ahora bien, para conseguir la fidelidad de los clientes es necesario que los procesos internos de la compañía sean eficientes y esto a su vez implica el contar con una plantilla de empleados preparados y motivados.

Esta cadena junto con el establecimiento de objetivos en cada nivel da origen a una estrategia empresarial. Y hay que tener en cuenta que cada UEN puede tener estrategias diferentes y cada indicador elegido para el cuadro de mando integral se convierte en un componente de la cadena de relaciones de causa-efecto, que sirve para informar sobre el significado de la estrategia de la UEN a la compañía.

#### **1.6.5. Consecuencias de no plantear bien el Mapa Estratégico:**

1. Resulta más complicado descubrir las desviaciones que se ocasionen con respecto de la estrategia planeada, pues no se dispondría de las medidas apropiadas.

2. Si no se conociesen las relaciones de causa-efecto sería difícil subsanar las posibles desviaciones, pues, no sabríamos dónde hay que intervenir para alcanzar los resultados esperados.

## **1.7. INDICADORES**

### **1.7.1. Definición**

Un indicador es una cantidad que representa a una magnitud, es una medida enunciada en términos numéricos que va a contener la idea de la estrategia. Estos indicadores pueden estar representados en gráficos sencillos, los cuales deben recoger el valor inicial, la meta a conquistar, y además su evolución histórica. La gerencia será quien se encarga de la elección de los indicadores, si bien, la responsabilidad de obtenerlos es de todos los participantes del negocio. En cuanto al número ideal de indicadores, no hay una regla fijada, pero por la experiencia de distintas empresas se sabe que no es oportuno el utilizar más de seis indicadores por cada una de las perspectivas, lo que suma aproximadamente un número total de 24 indicadores.

Por otro lado, en ocasiones los indicadores no son fáciles de interpretar para el personal de la compañía y se hace conveniente elaborar un enunciado asequible para cada uno de estos, y teniendo en cuenta los conocimientos del personal que interviene en su cumplimiento.

Para poder alcanzar el valor deseado de los indicadores, cada indicador tiene que estar relacionado con un plan de acción, por ejemplo:

- Invertir en activos fijos
- Llevar a cabo acciones de mejora
- Formación del personal
- Creación de grupos interactivos que buscan mejorar
- Redefinir operaciones

Además, estas acciones programadas tienen que ser controladas y deben desplegarse siguiendo una continuidad adecuada en cuanto al periodo de tiempo y al uso de recursos.

### **1.7.2. Requisitos para la selección de Indicadores**

Según Niven (2003), expone distintas reglas para elegir los indicadores, entre las que podemos resaltar las siguientes:

1. Tienen que estar relacionados con la estrategia.
2. Deben ser medibles, alcanzando de esta manera la objetividad y la imparcialidad.
3. Fiables.
4. Fáciles de conseguir. Elaborados con datos de la propia empresa.
5. Comprensibles.
6. Equilibrados con respecto a los distintos objetivos y a la asignación de recursos.
7. Ajustados al objetivo que se desea valorar.
8. Eficientes a la hora de generar conclusiones.
9. Definición normalizada para que sean comparables.

### **1.7.3. Documentación de Indicadores**

Es aconsejable elaborar una ficha de cada indicador donde se enumeren las características más importantes:

1. Definición.
2. Nomenclatura del indicador
3. Método de cálculo del indicador.
4. Procedencia de los datos para su cálculo.
5. Frecuencia en su cálculo.
6. Objetivo estratégico al que está ligado.
7. Motivaciones para utilizar el indicador.
8. Responsable de proporcionar la información.
9. Responsable de los resultados del indicador.

#### **1.7.4. Los Indicadores y el Ciclo de Vida de la Compañía**

Siguiendo a Veritier (2008) a la hora de elegir los indicadores más apropiados hay que tener en cuenta la fase en que se encuentre la entidad, dentro del ciclo de vida del negocio (Introducción, Desarrollo, Madurez y Declive).

En la fase de Introducción, la estrategia precisa sacrificar muchos recursos si los comparamos a las ventas obtenidas. El coste de producción por unidad es elevado y en ocasiones, el resultado es negativo.

En la fase de Desarrollo el volumen en inversiones sigue siendo elevado, pero en esta fase ya se acompaña de unas ventas que van subiendo y nos permiten cubrir los costes e incluso obtener beneficios.

En la fase de Madurez, el coste ha bajado y las ventas se han consolidado, es la fase de mayores beneficios. En esta fase antes de llegar al declive sería oportuno innovar y lanzar nuevos productos al mercado.

Y, por último, en una situación de Declive, desaparece la inversión, las ventas disminuyen, y los beneficios se estabilizan.

A la vista del comportamiento de la empresa en las diferentes fases se puede asegurar que los objetivos económicos son distintos para cada una de estas etapas.

#### **1.8. METAS**

Niven (2002: 181) define las metas como “una representación cuantitativa del indicador en algún punto en el futuro”. Considera que a la hora de fijar las metas, hay que escoger entre calcular el desempeño a corto plazo o a largo plazo.

Es en el momento de asentar las metas, cuando normalmente se asignan por gerencias y cuando los responsables contraen obligaciones elementales de cara al futuro. Según lo ambiciosas que sean estas, van a variar tanto el esfuerzo exigido a la

compañía para conseguir el cumplimiento de los objetivos como los recursos que debe aplicar en su consecución.

Los límites de los indicadores pueden estar recogidos por máximos o mínimos, su valor nominal o bien, se pueden implantar para cada uno de los años en que se planee lograr la visión formulada.

Según Kaplan y Norton (2008, p.119) el fijar metas para los distintos objetivos es un proceso muy subjetivo, se basa en juicios de valor y sobre todo cuando se establecen por primera vez. Cuando la compañía tenga más experiencia en los indicadores para los que elegimos las metas se irá sustituyendo la subjetividad por mayores conocimientos.

Como norma general deberían ser metas ambiciosas pero alcanzables y deben formularse con una regularidad apropiada para poder rectificar las posibles desviaciones antes de que sea demasiado tarde.

## **1.9. INICIATIVAS**

Martínez y Milla (2005) consideran que después de fijar los objetivos, asociarles unos indicadores y concretar las metas de estos, hay que llevar a cabo unas iniciativas, que ayuden a que la compañía logre las metas previstas. Estas iniciativas pasan por un proceso de selección para después priorizarlas y asignarle los recursos necesarios.

Niven (2002) define a las iniciativas estratégicas como los programas, actividades, proyectos y acciones que la organización debe llevar a cabo para poder alcanzar o superar las metas que se propuso. Explica que mientras la meta es la finalidad del indicador, para alcanzarla hace falta invertir en iniciativas que ayuden a garantizar un resultado positivo.

Para Trullenque (2001) las iniciativas son maniobras estratégicas que surgen con el fin de conseguir las metas propuestas a partir de una situación inicial. En este proceso

se pasa del control a la acción. Toda iniciativa está relacionada con su responsable, su equipo de desarrollo, unos objetivos y unos valores que permiten su desarrollo en el tiempo. La alineación de las iniciativas hace posible valorar y elegir de entre todos los proyectos aquellos que son estratégicos, descubrir posibles carencias y hacer valer las iniciativas que deben ser desarrolladas. Es la última fase del proceso, y se fundamenta en concretar las iniciativas y acciones a realizar, necesarias para ejecutar la estrategia. Estas iniciativas son un método para llegar a los objetivos estratégicos, y nunca un fin en sí mismas.

Según Lorain y Urquía (2008, p.89) una vez que la compañía tiene previstas las iniciativas, se asignan los recursos que pasan a integrar un capítulo en los presupuestos. De esta forma se puede decir que hay una sólida relación entre los presupuestos, las iniciativas, el cuadro de mando y la estrategia (Niven, 2003). Si elaboramos el presupuesto en base al cuadro de mando integral que orienta a la empresa entonces las inversiones que se destinan al desempeño de las iniciativas, van a tener un perfil estratégico y supondrán un cometido importante en el funcionamiento de la empresa. Es aconsejable que el presupuesto incluya una parte de recursos destinados a las iniciativas estratégicas. Conviene que estos recursos estén separados del resto de presupuestos que maneja la empresa, para que de esta forma otras actividades no utilicen estos recursos que deben aplicarse a las iniciativas definidas en el cuadro de mando integral.

Teniendo en cuenta el alcance de las iniciativas estratégicas con respecto a las metas propuestas y la abundancia de iniciativas con que una empresa puede contar, es necesario saber cuáles son las iniciativas más convenientes para ser eficientes en la utilización de los recursos disponibles de la organización. Martínez y Milla (2005) aconsejan que la empresa se sirva de los siguientes criterios a la hora de ordenar las iniciativas:

1. Posibilidad de que la iniciativa tenga una consecuencia positiva sobre los objetivos estratégicos;
2. Valor actual neto de los beneficios que genera la iniciativa;
3. Coste total de la iniciativa;
4. Personal necesario para desarrollar la iniciativa;

5. Tiempo total esperado para consumir la iniciativa;
6. Impacto de otras iniciativas sobre los buenos resultados deseables para esta iniciativa.

## **1.10. LAS PERSPECTIVAS**

El equipo ejecutivo necesita una estructura sólida, que sostenga las relaciones que existen entre los objetivos estratégicos y el trabajo de las distintas unidades de la compañía, para ello se puede servir de las cuatro perspectivas del mapa estratégico a través de las cuales se logra fijar una visión superior.

### **1.10.1. Perspectiva Financiera**

El resultado final que toda organización debe buscar es la maximización de valor para sus accionistas. Según Kaplan y Norton (2004, p. 69), desde la perspectiva financiera se debe medir si la compañía es capaz de generar un crecimiento sostenible a largo plazo sobre este valor. Las líneas a seguir desde la perspectiva financiera determinan si la estrategia de la organización, su puesta en práctica y ejecución, van a contribuir a aumentar dicho valor y a satisfacer las necesidades de los accionistas.

Para Kaplan y Norton (2009, p.39) *“los objetivos financieros acostumbran a relacionarse con la rentabilidad, el crecimiento y el valor de las acciones”*.

Teniendo en cuenta el lugar que ocupa en el cuadro de mando integral, la perspectiva financiera está en una posición dominante con respecto a las demás, si bien los objetivos financieros de la empresa son el último objetivo de la estrategia empresarial, si estos no se cumplen el resto no tienen razón de ser. Así, los indicadores de la actividad financiera aclaran si la estrategia de la empresa busca la optimización de los resultados finales.

La perspectiva financiera debe dar respuesta a la pregunta de *¿qué objetivos debo conseguir para satisfacer a mis accionistas?*



Las estrategias financieras tienen su base en ideas muy simples: la única forma de aumentar los resultados es incrementando los ingresos o disminuyendo los gastos, o bien, una combinación de ambas. Luego, la actividad financiera de la empresa puede mejorarse a través de dos caminos: crecimiento o productividad; coincidiendo en este sentido con Olve et al. (2000, p.75) para los que la perspectiva financiera recoge lo que los accionistas de la compañía esperan alcanzar, en lo que se refiere a crecimiento y rentabilidad de los capitales invertidos, además de alcanzar distintos objetivos sobre el fondo de maniobra, inversiones, incremento de beneficios, etc.

En conclusión, sólo hay dos maneras de lograr mejores resultados: o bien aumentando los ingresos, en cuyo caso estaríamos hablando de una estrategia de crecimiento, o bien, disminuyendo los costes, adoptando así una estrategia de productividad.

### **Estrategia de Crecimiento**

Las compañías pueden conseguir un aumento de sus ingresos a partir de dos caminos:

1. Promoviendo **otras fuentes de ingresos**: nuevos productos, por ejemplo, supermercados que no sólo venden productos alimenticios, sino que pueden ofrecer una sección de cosmética, perfumería, prensa, etc., nuevos clientes, mediante diferentes promociones para incrementar la cartera de clientes del mismo tipo de los que ya tiene, o también, buscando nuevos segmentos de clientes, por ejemplo, empresas distribuidoras de productos al comercio minorista que deciden ofertar al comercio mayorista, o incluso expandirse a nuevos mercados a nivel nacional o internacional.
2. Mejorando la **fidelización** de los clientes pues como consecuencia de esta se pueden aumentar las ventas. Para conseguir que un negocio crezca de forma sostenible, es necesaria la lealtad de los clientes, no se valora únicamente la relación momentánea, sino que el cliente tenga un determinado negocio como referencia para la adquisición de los productos o servicios que ofrece. Hoy en

día, la fidelización es muy necesaria debido a la fuerte competencia, cualquier negocio debe procurar mantener a sus mejores clientes, proporcionándole la satisfacción plena con sus productos y estableciendo un vínculo entre ellos y la empresa, vínculo que puede llegar a ser emocional.

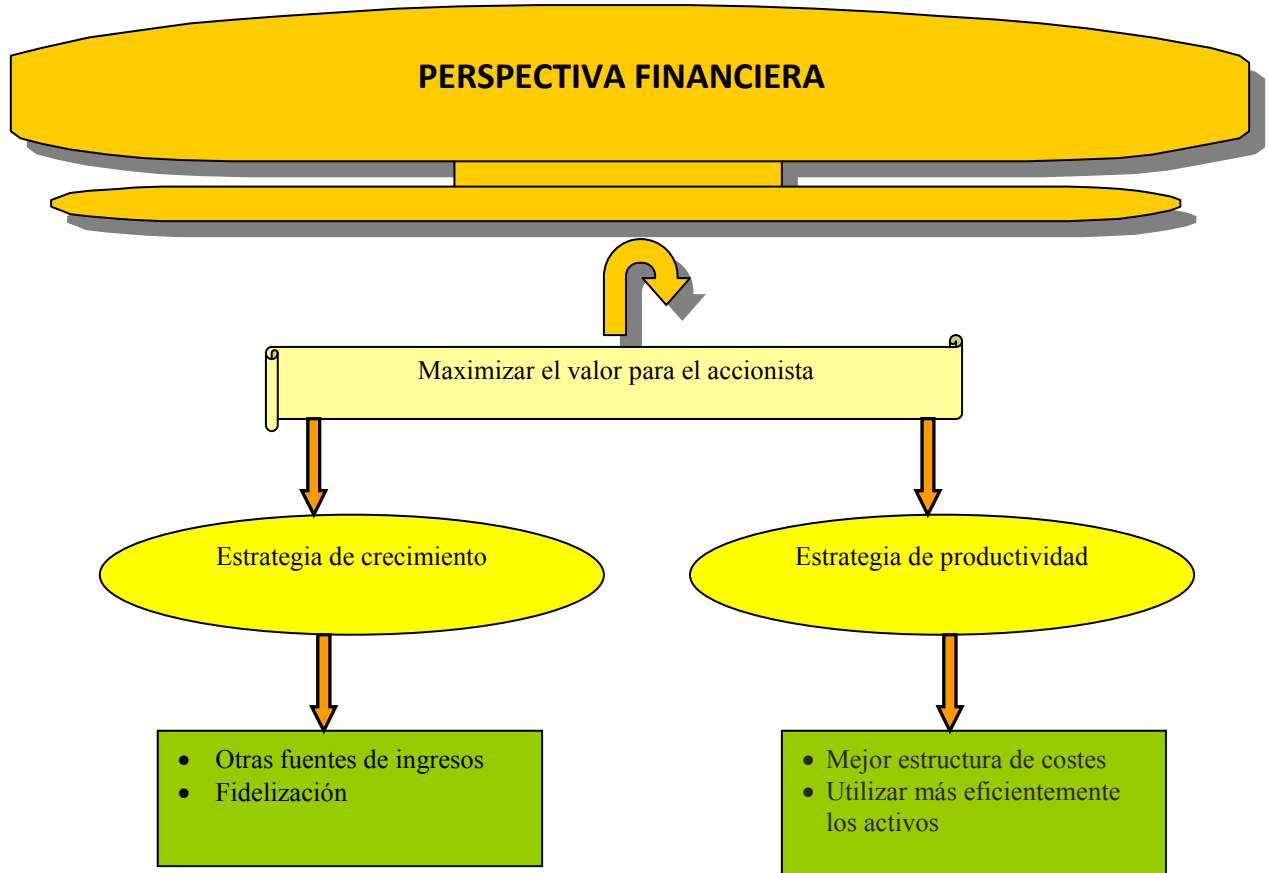
### **Estrategia de Productividad**

Esta segunda opción de mejora desde la perspectiva financiera también puede lograrse de dos formas:

1. A través de la **mejora de la estructura de costes**, se abaratan los gastos de la empresa, de tal forma que, aún con la misma cifra de negocios, toda disminución de los costes como materias primas, personal, suministros, intereses etc., implica un mejor resultado para la empresa.
2. Otra forma de mejorar la productividad es **mediante la utilización de los activos de manera más eficiente**. Esto permitiría reducir el volumen de activos corrientes y fijos que sería preciso utilizar para alcanzar un determinado nivel de la cifra de negocios.

El problema desde la perspectiva financiera es alcanzar un equilibrio entre las estrategias de crecimiento que son estrategias a largo plazo y las estrategias de productividad que son propias del corto plazo pues, en ocasiones, estas estrategias conllevan objetivos contradictorios. Por ejemplo, el reducir los gastos en el corto plazo para mejorar los resultados de la estrategia de productividad, podría ser la causa de renunciar a la expansión territorial de la compañía recomendada desde un tipo de estrategia de crecimiento.

FIGURA 1-7. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA



Fuente: Elaboración propia

### Objetivos Estratégicos e Indicadores

Desde la perspectiva financiera el principal objetivo de una empresa con ánimo de lucro, que está por encima de cualquier otro, es la maximización de la creación de valor para el accionista.

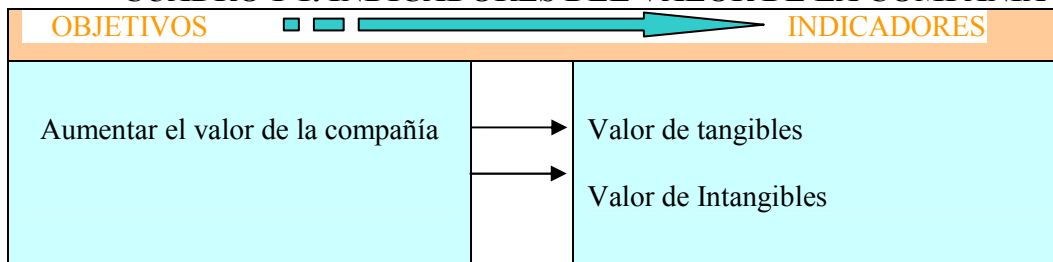
Ahora bien, entre los objetivos más buscados desde esta perspectiva que se relacionan con el anterior destacan:

1. **Aumentar el valor de la compañía:** Este es el objetivo final de toda empresa plasmado sobre el mapa estratégico y sobre el que se asignan indicadores para poder gestionarlo, pero no es fácil, pues en los últimos años podemos comprobar que el valor de mercado de las empresas que cotizan supera su valor contable. Tradicionalmente se ha intentado mejorar la gestión de los activos

tangibles pero con esto no es suficiente para la creación de valor buscado. Hoy en día son cada vez más importantes dentro de las empresas los activos intangibles desde los cuales creamos más valor. En los últimos años han proliferado distintas teorías respecto a indicadores que intentan medir la creación de valor, pero debemos ser cautelosos en relación con su uso, puesto que un gran número de estos indicadores no son aptos para medir esta creación de valor.

A través del cuadro de mando integral podríamos gestionar de manera estratégica el valor basado tanto en los componentes tangibles como en los componentes intangibles.

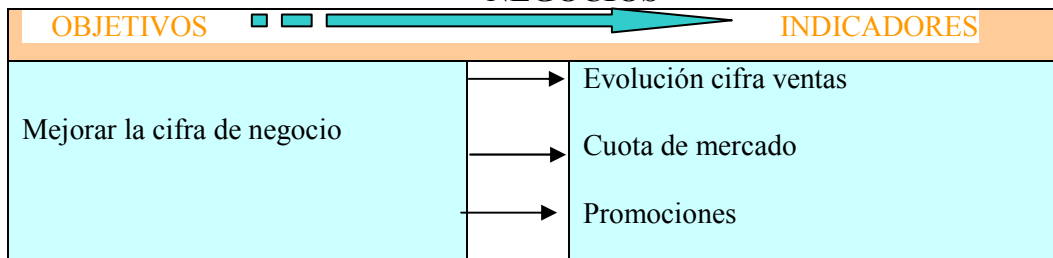
**CUADRO 1-1. INDICADORES DEL VALOR DE LA COMPAÑÍA**



Fuente: Elaboración propia

2. **Mejorar la cifra de negocio:** desde un punto de vista cuantitativo podemos pretender un aumento, mantenimiento o disminución, o bien desde un punto de vista cualitativo se puede plantear aumentar las líneas de negocio, en un segmento concreto o en nuevas zonas geográficas.

**CUADRO 1-2. INDICADORES PARA MEJORAR LA CIFRA DE NEGOCIOS**

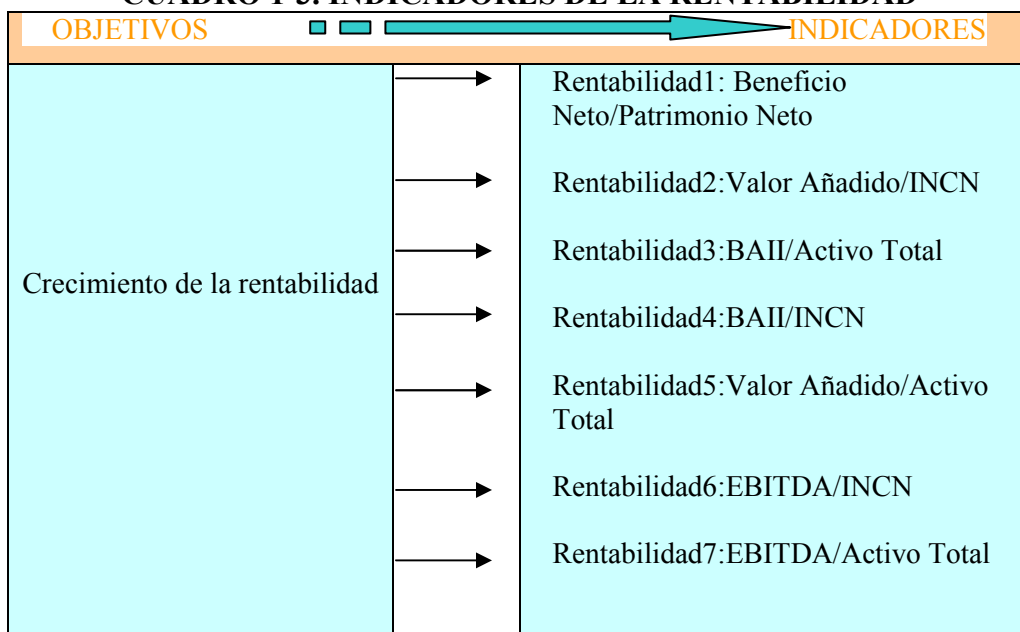


Fuente: Elaboración propia

3. **Crecimiento de la rentabilidad:** es uno de los objetivos de la perspectiva financiera. Se estudia a través de diversos indicadores:

- 3.7. Rentabilidad1: Beneficio Neto/Patrimonio Neto
- 3.8. Rentabilidad2: Valor Añadido/INC�<sup>1</sup>
- 3.9. Rentabilidad3: BAI<sup>2</sup>/Activo Total
- 3.10. Rentabilidad4: BAI/INC�
- 3.11. Rentabilidad5: Valor Añadido/Activo Total
- 3.12. Rentabilidad6: EBITDA<sup>3</sup>/INC�
- 3.13. Rentabilidad7: EBITDA/Activo Total

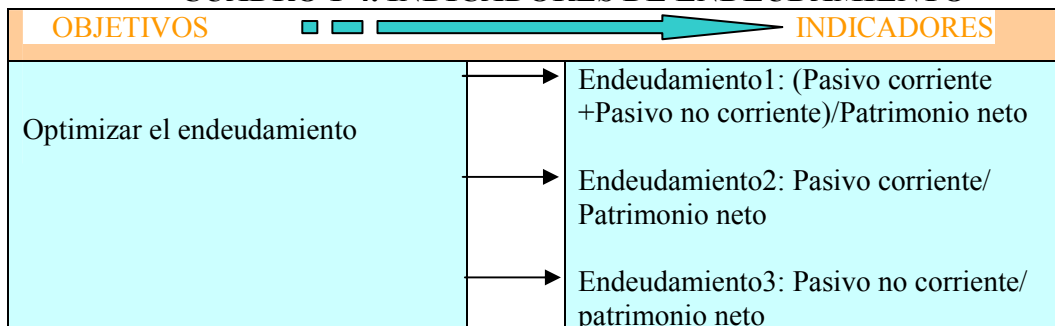
**CUADRO 1-3. INDICADORES DE LA RENTABILIDAD**



Fuente: Elaboración propia

- 4. **Optimizar el endeudamiento:** Elegir una composición de deuda con el menor coste posible y la mayor flexibilidad.

**CUADRO 1-4. INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO**



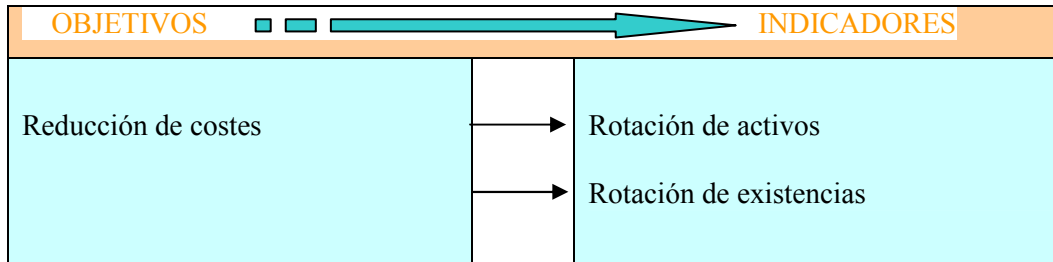
<sup>1</sup> INC�: Importe neto de la cifra de negocios

<sup>2</sup> BAI: Beneficio antes de intereses y de impuestos

<sup>3</sup> EBITDA: Earnings before interest, taxes, depreciation and amortization. Beneficios antes de intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones.

5. **Reducción de costes:** Los objetivos en este caso van dirigidos a la reducción de estos.

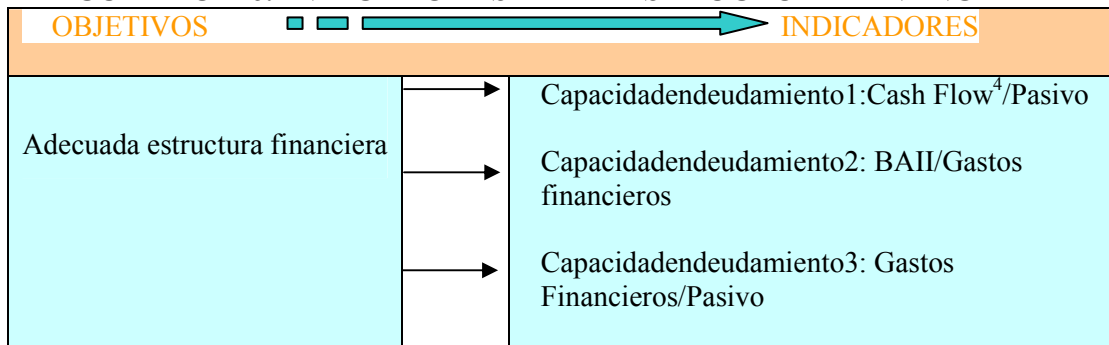
**CUADRO 1-5. INDICADORES DE COSTES**



Fuente: Elaboración propia

6. **Adecuada estructura financiera:** facilitará la realización de nuevas inversiones.

**CUADRO 1-6. INDICADORES DE LA ESTRUCTURA FINANCIERA**



Fuente: Elaboración propia

7. **Una liquidez idónea:** En exceso podríamos estar desaprovechando recursos y por defecto nos impediría aprovechar oportunidades de negocio. La liquidez de la empresa se estudia a través de indicadores como:
- o Liquidez1:  $\text{Activo Corriente}/\text{Pasivo Corriente}$
  - o Liquidez2:  $(\text{Activo Corriente} - \text{Existencias netas})/\text{Pasivo Corriente}$
  - o Liquidez3:  $(\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente})/\text{INCN}$
  - o Liquidez4:  $\text{Fondo de Rotación}/\text{Activo Total}$
  - o Liquidez5:  $\text{Tesorería}/\text{Pasivo Corriente}$
  - o Liquidez6: Periodo de Pago
  - o Liquidez7: Periodo de Cobro

<sup>4</sup> Cash Flow: flujo de caja o flujo de fondos, los flujos de entradas y salidas de caja o efectivo, en un período dado.

**CUADRO 1-7. INDICADORES DE LIQUIDEZ**

OBJETIVOS	INDICADORES
Nivel de liquidez idóneo	Liquidez1: Activo Corriente/Pasivo Corriente
	Liquidez2: (Activo Corriente- Existencias netas)/Pasivo Corriente
	Liquidez3: (Activo Corriente-Pasivo Corriente)/INCEN
	Liquidez4: Fondo de Rotación/Activo Total
	Liquidez5: Tesorería/Pasivo Corriente
	Liquidez6: Periodo de Pago
	Liquidez7: Periodo de Cobro

Fuente: Elaboración propia

8. **Crecimiento de valor sostenible**, es decir, que se mantenga en el largo plazo.

- Crecimiento1:  $(INCEN(t)^5 - INCEN(t-1)^6) / INCEN(t-1)$
- Crecimiento2:  $(Activo\ total(t) - Activo\ total(t-1)) / Activo\ total(t-1)$
- Crecimiento3:  $(Reservas(t) - Reservas(t-1)) / Patrimonio\ neto$

**CUADRO 1-8. INDICADORES DE CRECIMIENTO**

OBJETIVOS	INDICADORES
Crecimiento de valor sostenible	Crecimiento1: $(INCEN(t) - INCEN(t-1)) / INCEN(t-1)$
	Crecimiento2: $(Activo\ total(t) - Activo\ total(t-1)) / Activo\ total(t-1)$
	Crecimiento3: $(Reservas(t) - Reservas(t-1)) / Patrimonio\ neto$

Fuente: Elaboración propia

<sup>5</sup> INCEN (t): Importe neto de la cifra de negocios en el año t

<sup>6</sup> INCEN(t-1): Importe neto de la cifra de negocios en el año t-1

Cualquier empresa puede plantearse estos objetivos, pero en el mapa estratégico se deben representar los objetivos que están relacionados con la estrategia de la compañía y teniendo en cuenta que algunos de ellos están vinculados entre sí.

### **1.10.2. Perspectiva de Clientes**

Siguiendo la propuesta de Kaplan y Norton (1997, p.86) la proposición de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer para sus clientes mejor o de forma diferente a la competencia.

Como idea básica partimos de que la clave del éxito de una empresa no se encuentra únicamente en saber producir bien sino en saber vender, y no solo hay que vender el producto, también hay que vender la imagen.

La perspectiva de clientes tiene un lugar privilegiado en el desarrollo estratégico. A partir de esta se establece la proposición de valor para el cliente, obteniendo la satisfacción del cliente y su fidelidad. La propuesta de valor es un concepto clave para poder dirigir los procesos internos del negocio, implantar los inductores e indicadores y las bases necesarias que favorecerán el cumplimiento de la estrategia.

Cuando especificamos una proposición de valor, estamos describiendo qué es lo que le vamos a ofrecer a nuestros clientes, en qué se distingue nuestro producto del resto, por qué el cliente va a volver a comprar a nuestro negocio. Además proponemos una solución a los problemas de nuestros clientes, no conviene arriesgarnos y acabar siendo poco competitivos y perder cuota de mercado.

La organización tiene que examinar muy exhaustivamente a sus clientes, rastrear todas las posibilidades que le ofrece el mercado a través de sus segmentos, sin perder de vista la concordancia que debe existir con las líneas estratégicas fijadas y con su visión, y teniendo en cuenta los objetivos financieros que se hayan fijado.



Según Martínez y Milla (2005, p.255), el valor propuesto a los clientes es la diferencia entre los beneficios que perciben los clientes procedentes de todas las características que optimizan el rendimiento o la experiencia para los clientes y los costes soportados por estos. Dentro de estos costes debemos incluir el precio, el mantenimiento, el tiempo invertido en las compras, el tiempo de entrega, defectos, es decir, el trabajo que implica la compra y consumo del producto.

Para poder tener éxito en un negocio es imprescindible comprender e incrementar el valor aportado a los clientes tanto en el corto como en el largo plazo. Si la organización no se ajusta a la proposición de valor regularmente, entonces será vencida por la competencia.

Según el Sponsor Management Consulting (2000) los elementos que forman parte de la proposición de valor se pueden resumir en:

- **Precio:** es uno de los aspectos más tangibles, tiene una influencia primordial sobre la decisión de compra.
- **Plazo de entrega:** es un aspecto intangible, el tiempo que el cliente dedica a la adquisición o el tiempo que tarda hasta recibir el pedido son un elemento cada vez más importante en la proposición de valor. En determinados sectores la entrega del bien o servicio en el menor tiempo posible es el argumento más importante de la proposición de valor y logra crear en los clientes una sensación de seguridad.
- **Atención al cliente:** los clientes son cada vez más exigentes y exigen un trato personalizado, el tiempo de respuesta más corto, la solución de problemas, la oportunidad de devolver el producto, la asistencia técnica, etc.,
- **Producto:** los productos deben ir aumentando sus prestaciones, su calidad y sus propiedades.

El éxito de la relación con nuestros clientes va a depender de que exista una combinación adecuada de los elementos citados, de tal manera que se consiga un valor mayor al ofrecido por el resto de los competidores y que este sea aceptado por los segmentos de mercado a los que se dirija la compañía. Ahora bien, si en un momento dado conseguimos esa combinación de valor superior, esto no asegura que perdure en el tiempo, puesto que el valor depende de la apreciación que tenga el cliente de lo que considera un producto de calidad, un coste óptimo, un tiempo racional y un servicio apropiado. Por lo tanto, no basta con tener una proposición de valor definida en términos de coste, tiempo, servicio, calidad, etc, sino que esta proposición debe cumplir una serie de características: debe ser coherente y estar bien definida, debe estar ajustada al mercado al que se orienta la empresa, debe ser superior a la de los competidores en cuanto a calidad, precio, funcionalidad, servicio, marca y estrategia, y por último, debe ser difundida entre los empleados para que sepan lo que deben ofertar y a los clientes para que sepan qué esperar de la compañía, solo así estaremos hablando de una buena proposición de valor.

### **Estrategias Competitivas**

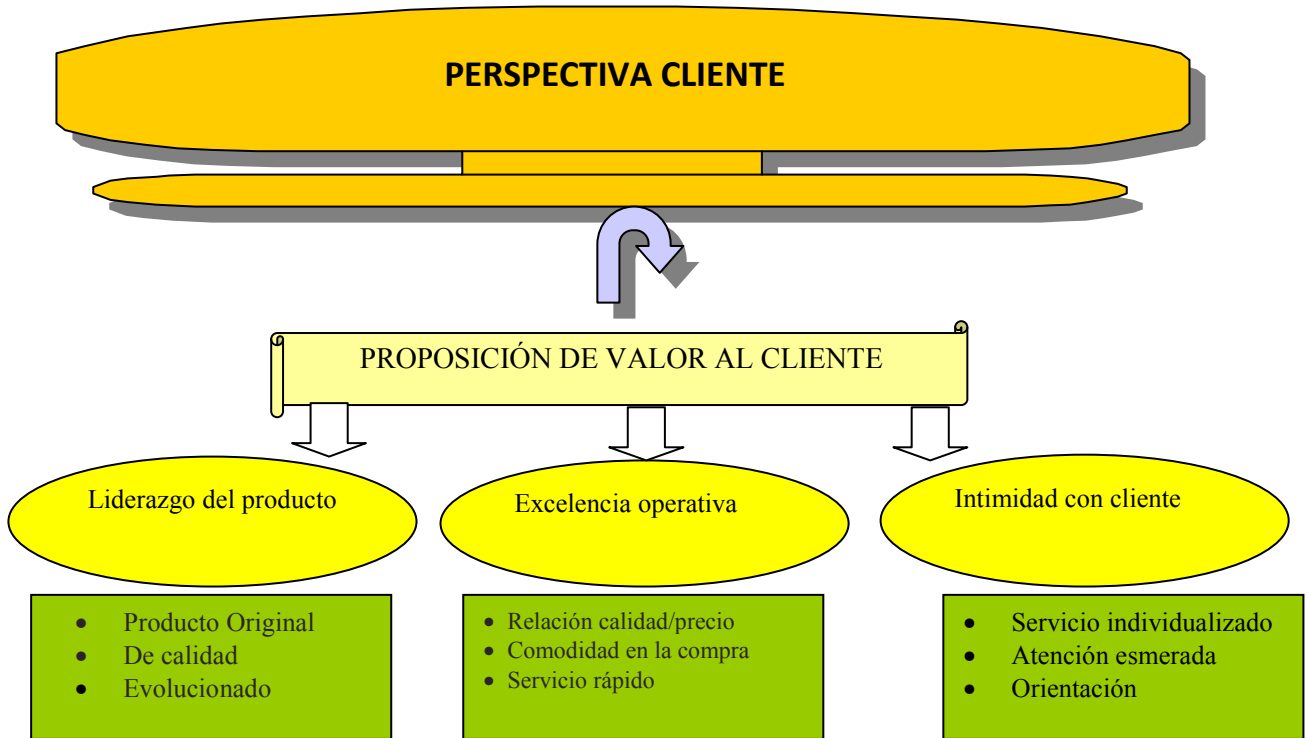
Las primeras aportaciones al estudio de las estrategias competitivas corresponden a Michael Porter (1987), este defendía que la empresa debe centrarse en alcanzar el liderazgo de costes, la diferenciación, o la especialización. Michael Treacy y Fred Wiersema (1995) defienden que la empresa debe elegir entre liderazgo de producto, excelencia operativa, o soluciones completas a sus clientes. Por último Hamel y Prahalad (1995) proponen que la compañía se ocupe de unas pocas competencias fundamentales. Todos ellos coinciden en que no se puede pretender todo a la vez. La compañía se debe centrar en algo único, que ninguna otra compañía pueda ofrecer.

Siguiendo a Treacy y Wiersema (1995), para ser líder se planifican tres estrategias competitivas genéricas, y las entidades que alcanzaban el liderazgo en sus mercados presentaban la mejor proposición de valor para una de estas tres estrategias, es decir, lo más importante es lograr la excelencia en una de ellas, y alcanzar un nivel adecuado para las otras dos.

- Liderazgo de producto. Se trataría de ofrecer el mejor producto, de una gran calidad tecnología punta y práctico. En definitiva, debemos buscar que nuestros productos y servicios sean singulares, ofreciendo una calidad, tecnología y funcionalidad superior respecto al resto de la competencia. Esto conlleva una estrategia de crecimiento rápido, con penetración profunda amparándose en una fuerza de ventas apropiada y contando con recursos tanto humanos como materiales para aprovechar la ventaja competitiva del producto.
- Excelencia operativa. Bajo el dominio de esta estrategia las compañías tratan de ofrecer sus productos y servicios manteniendo un precio competitivo y a la vez salvaguardando un equilibrio entre calidad y funcionalidad. La idea principal es mejorar el coste total.
- Intimidad con la clientela: Desde esta perspectiva la posibilidad de crear vínculos con el cliente es imprescindible, se trata de crear relaciones de larga duración, se intenta conocer sus preferencias y ofrecerles el producto o servicio que necesita, a su medida y en el momento justo. Debemos ser como socios de nuestros clientes, prever sus necesidades y darle soluciones a sus problemas.

A la vista de las distintas estrategia propuestas, se procede a determinar cual es la estrategia más apropiada a la situación actual de la empresa, después fijaremos los objetivos estratégicos que también influirán en la perspectiva de procesos, pues cada estrategia competitiva lleva asociado un modelo de negocio muy semejante entre sí, independientemente del sector al que pertenezca la empresa. Una vez fijados los objetivos se eligen los indicadores cuantitativos y cualitativos que posibiliten involucrar al personal con la estrategia seleccionada.

**FIGURA 1-8. ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS DESDE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES**



Fuente: Elaboración propia

### Objetivos Estratégicos e Indicadores

Se puede afirmar que el desarrollo sostenido de los clientes y la capacidad para generar nuevos clientes en el futuro, son cuestiones claves para el éxito de cualquier empresa. Kaplan y Norton consideran que se deberían tener en cuenta los siguientes objetivos, concernientes al vínculo que debe mantener la empresa con los clientes y con el mercado:

1. Incrementar la cuota de mercado
2. Captar nuevos clientes estratégicos
3. Fidelizar clientes
4. Satisfacción del cliente
5. Rentabilidad del cliente
6. Reducir plazos de entrega

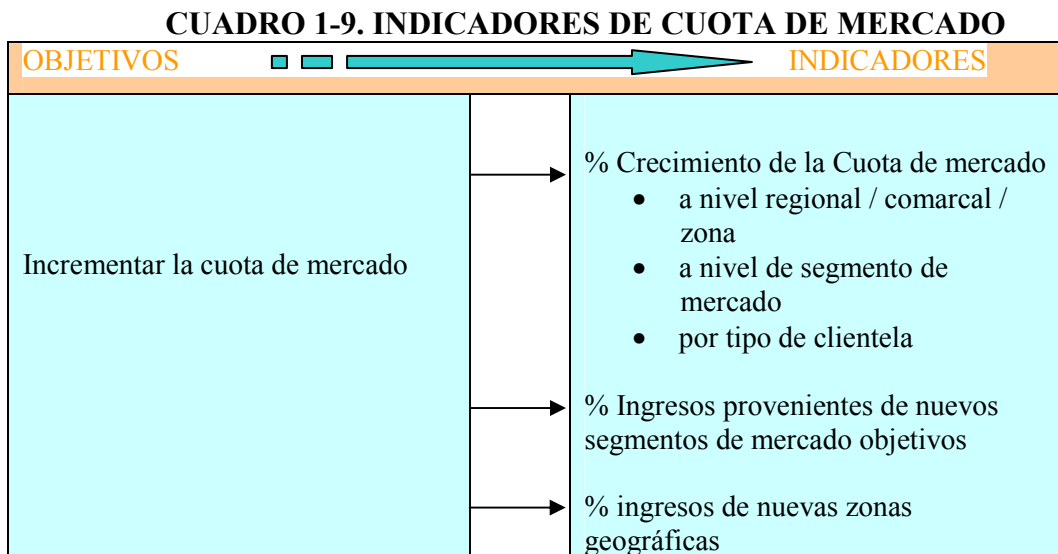
Además hay otros asuntos a tener en cuenta, que están relacionados con lo que el cliente valora de la organización, y que son también proposiciones de valor:

- Atributos del producto o servicio
- Relación con el cliente
- Imagen y reputación
- Mejorar la calidad percibida en el servicio de post-venta

### **1. Incrementar la cuota de mercado**

En este objetivo habría que especificar en qué segmentos y/o mercados se quiere aumentar el volumen de clientes, también sería preciso señalar cuáles son los segmentos y mercados objetivo.

Los indicadores propuestos por Lopez Viñegla (2003) con este objetivo serán:



Fuente: Elaboración propia

### **2. Captar nuevos clientes estratégicos**

Después de determinar los segmentos objetivo, nuestra misión será fijar el número de clientes que debemos tener y también saber los segmentos en que vamos a tener más clientes.

**CUADRO 1-10. INDICADORES DE CAPTACIÓN DE CLIENTES**

OBJETIVOS	INDICADORES
Captar nuevos clientes estratégicos	% nuevos clientes / clientela total
	% ingresos de clientes nuevos
	% nuevos clientes vía acción promocional

Fuente: Elaboración propia

### 3. Fidelizar a clientes

El cliente no compra el producto si no que adquiere la marca, esto lo convierte en un objetivo clave.

**CUADRO 1-11. INDICADORES DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

OBJETIVOS	INDICADORES
Fidelizar a clientes	% Clientes que utilizan tarjeta clientes
	Número de veces que frecuentan el establecimiento

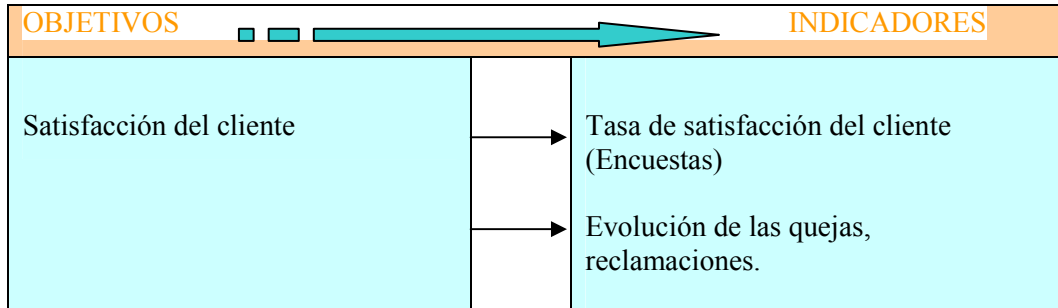
Fuente: Elaboración propia

### 4. Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente se puede definir como el resultado de comparar el rendimiento percibido por el cliente con la compra de un producto o servicio con los beneficios que esperan recibir del mismo.

Lo importante no es captar nuevos clientes sino mantener satisfechos a aquellas empresas o personas que ya lo son.

**CUADRO 1-12. INDICADORES DE SATISFACCIÓN DE CLIENTES**



Fuente: Elaboración propia

### 5. Rentabilidad del cliente

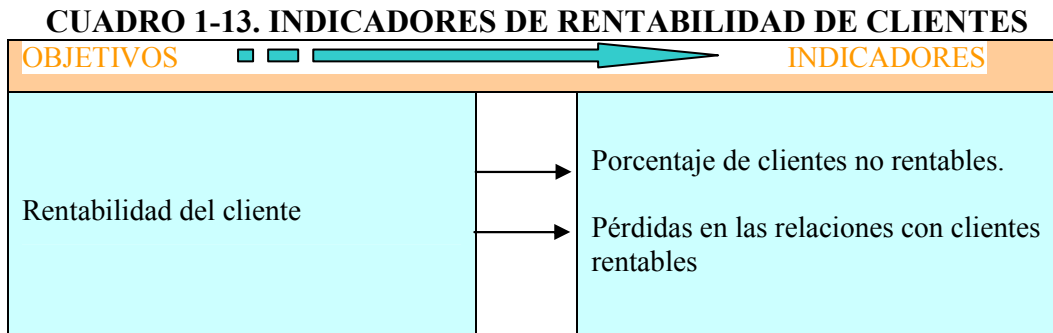
Para determinar la rentabilidad de los clientes tenemos que tener en cuenta los ingresos generados y los costes soportados por cada uno de ellos en particular y por cada segmento en función de sus características. A través de este análisis la empresa decidirá qué vender, a quién venderle y qué canales utilizar.

Según Toma Bonnevaux (2010) el análisis de rentabilidad de clientes guía a la gerencia en decisiones relacionadas con:

- Reducción de gastos
- Estrategias de captación y retención de clientes
- Presupuestación y performance management
- Gestión del ciclo y precio de los productos
- Permite realizar escenarios

Para el profesor Kaplan (2005) una forma de medir la rentabilidad del cliente, sería a través del cálculo del coste por hora de cada grupo de recursos necesarios para realizar el trabajo, y las unidades de tiempo dedicado a estos recursos por actividades específicas para los productos, servicios y clientes.

La capacidad de medir la rentabilidad a nivel de cliente individual permite a las empresas encontrar nuevas medidas de rentabilidad del cliente como:



Fuente: Elaboración propia

La medida de la rentabilidad de los clientes nos da una pista que nos revela que la satisfacción, retención y crecimiento de las relaciones con los clientes son convenientes, sólo si estas contribuyen a un mayor beneficio.

## **6. Reducir plazos de entrega.**

La duración de los plazos tienen importancia en la proposición de valor al cliente puesto que muchas empresas pertenecientes al mismo sector compiten con productos semejantes, precios de venta y calidad análogos y el único punto distinto en el que se apoya la estrategia es en asegurar un plazo de entrega más reducido que el de sus competidores.

### **1.10.3. Perspectiva de Procesos**

Esta perspectiva está muy relacionada con las dos anteriores en lo que se refiere a las propuestas de valor elegidas ya que a través de los procesos se produce y se les adjudica la proposición de valor a los clientes y al conseguir una mejoría en estos procesos logramos disminuir los costes y por lo tanto aumentar la productividad que es uno de los objetivos de la perspectiva financiera. Así pues, se puede afirmar que está vinculada muy de cerca con la cadena de valor que debe conocerse a la perfección y que comprende desde el proveedor hasta el cliente, de esta forma se podrán descubrir las posibles necesidades y problemas de la compañía. No hay que olvidar, que es de vital



importancia reconocer los procesos críticos para conseguir a su vez los objetivos propuestos desde las perspectivas externas: la financiera y la de clientes.

La proposición de valor que hace diferente la estrategia de la compañía viene dada por la gestión de los procesos internos y del capital humano, de información y organizativo. Si obtenemos un buen resultado en estas dos perspectivas, este nos servirá como fuerza motriz para llevar a cabo la estrategia.

Según Porter (1996), la eficacia operativa es imprescindible para un mayor rendimiento, pero no basta, pues sus técnicas son fáciles de copiar. Por el contrario, la esencia de la estrategia consiste en buscar una posición única y de valor que corresponda a actividades que son más difíciles de identificar y como consecuencia también más difíciles de copiar. Así pues, para satisfacer a nuestros clientes y accionistas tenemos que buscar la respuesta a esta pregunta clave ¿qué procesos debemos controlar?

Según Porter, (1991 pp. 57-62) el reconocimiento de las actividades que producen valor exige la separación de las actividades que son diferentes tecnológicamente y estratégicamente. Cualquier actividad de la empresa que genera valor agregado formará parte de la cadena de valor así como también sus márgenes. Se distinguen tres tipos de actividades:

Actividades Primarias: Son aquellas que forman el núcleo del proceso productivo. Dentro de estas se incluyen los procesos de innovación y desarrollo, los procesos operativos y los procesos relacionados con los servicios de venta y post-venta y también estarán enlazadas con:

- Cadena de valor de los Proveedores
- Cadena de valor de los Canales
- Cadena de Valor de los Compradores

Estos procesos son primordiales, ya que teniendo en cuenta la propuesta de valor elegida en la perspectiva de Clientes, controlaremos aquel proceso que influya más positivamente en esa propuesta y el resto de procesos pasarán a ser complementarios.

De este modo, si relacionamos las actividades primarias con la Perspectiva de Clientes, observamos un conjunto de procesos que podríamos considerar decisivos según la estrategia elegida:

- En las estrategias de Liderazgo de Productos serían críticos los procesos relacionados con la Innovación y Desarrollo y también los procesos de venta y postventa.

**CUADRO 1-14. INDICADORES DE PROCESOS PARA LA ESTRATEGIA DE LIDERAZGO DE PRODUCTOS**

OBJETIVOS	INDICADORES
Desarrollar productos	Número de proyectos nuevos
Reducir el ciclo de desarrollo	Tiempo desde la idea hasta que sale al mercado
Lanzamiento de nuevos productos	Número de productos innovadores
Breve lanzamiento de productos	Tiempo desde que se formuló la idea hasta alcanzar el volumen deseado
Solucionar problemas postventa	Servicios postventa a disposición clientes

Fuente: Elaboración propia

- La Excelencia Operativa está relacionada con los procesos de negocio de la entidad, y se asienta sobre las tareas importantes para tratar de hacerlas bien. La Excelencia Operativa es una conducta que representa la facultad de la compañía para establecer su modelo de negocio, en cuanto a procesos se refiere y con el objetivo de ser más competitivas en el mercado y mejorar su rentabilidad. Reconoce diferentes caminos para perfeccionar de la cadena de valor del

proceso, dedicándose a organizar las operaciones de acuerdo a la estrategia general del negocio, y busca nuevas maneras para incrementar la eficacia. En las estrategias de Excelencia operativa los procesos críticos serían: ajustar la cadena de suministro para reducir tiempos, adaptar los inventarios a la cifra de negocios para evitar pérdidas innecesarias, disminuir los costes sin menoscabar la calidad y generar cash flow, adecuando el volumen de capital ajeno frente al propio.

**CUADRO 1-15. INDICADORES DE PROCESOS PARA LA ESTRATEGIA DE EXCELENCIA OPERATIVA**

OBJETIVOS	INDICADORES
Mejorar los procesos	Numero de procesos con mejoras
Mejorar la calidad	Número y frecuencia de quejas de los clientes
Servicio de proveedores de calidad	Porcentaje de pedidos fuera de plazo
Rebajar el coste de producir	Coste de los procesos operativos
Mejorar la utilización de los activos fijos	Porcentaje de utilización de la capacidad
Mejorar la eficacia del capital circulante	Periodo medio de maduración
Rebajar el coste de servir al cliente	Coste de almacenamiento
Entrega responsable	Porcentaje de entregas a tiempo
Gestionar el riesgo financiero	Relación entre capital ajeno y propio
Gestionar el riesgo de explotación	Perdidas de existencias

Fuente: Elaboración propia

- Estrategias de intimidad con la Clientela. Consistiría en asegurar relaciones a largo plazo, fijando un responsable de la empresa que se ocupe de la gestión de los clientes, es necesario conocer bien al cliente para poder ajustar la oferta a sus deseos; se convierten en críticos los procesos que supongan una relación con los Clientes.

Se convierte en clave tener una información crítica y personal de ellos con el fin de poder anticiparnos a sus necesidades y proporcionarles soluciones a sus problemas.

**CUADRO 1-16. INDICADORES DE PROCESOS PARA LA ESTRATEGIA DE INTIMIDAD CON LA CLIENTELA**

OBJETIVOS	INDICADORES
Dar a conocer la proposición de valor	Nivel de conocimiento marca (Encuesta)
Adquirir nuevos clientes	Valor (estimado) de la duración de relación
Desechar clientes no rentables	Porcentaje de clientes no rentables
Crear clientes fieles	Porcentaje del gasto de los clientes
Proporcionar un servicio de calidad	Número de clientes que no valoran el producto
Solucionar problemas postventa	Servicios postventa a disposición clientes

Fuente: Elaboración propia

#### **1.10.4. Perspectiva de Aprendizaje, Innovación y Crecimiento**

Hasta aquí hemos visto que todas las perspectivas están relacionadas en relación con la creación de valor para la empresa, pues bien, siguiendo la misma línea se puede decir que el pilar fundamental de un Cuadro de Mando Integral a la hora de crear valor es el desarrollo de las capacidades estratégicas que van a ser las encargadas de facilitar el logro de los objetivos de las perspectivas financieras, de clientes y de procesos.

Muñoz et al (2010) reconocen que el modelo del cuadro de mando integral proporciona una evaluación adecuada de cómo influye a nivel estratégico el capital humano en la organización. Para estos autores es necesario que la elaboración del cuadro de mando integral se acompañe de un proceso administrativo que sirva para gestionar el cambio hacia dentro de la organización. Solo si la comunicación y la implantación del modelo de gestión se han realizado convenientemente se contará con la confianza y el compromiso por parte del personal de la empresa.

Este estudio ha permitido demostrar la factibilidad práctica del cuadro de mando integral en el área de recursos humanos dentro de un campo específico del mismo. La continuidad deberá ser en el sentido de ver a la gestión del área, de una manera integral con la organización, no se puede seguir esperando un desarrollo competitivo y por ende estratégico donde no se tome en consideración la aportación que los recursos humanos realizan para tal fin.

Cada día las empresas tienen más claro que la fuente de creación de valor y riqueza en la empresa no es la producción de bienes y servicios sino la creación y gestión de activos intangibles, por eso las empresas son conscientes de la necesidad de invertir en intangibles que serán la base de su éxito, aunque estas inversiones no van a estar recogidas en los estados financieros.

Su éxito dependerá de las competencias, conocimientos del personal, es decir del equipo humano, estamos refiriéndonos a los activos intangibles de la compañía que deben estar perfectamente alineados con los objetivos de los procesos internos y por ende con la estrategia con el fin de conseguir el éxito en la ejecución de la misma.

Los activos intangibles tienen un amplio concepto, se entiende el conocimiento o know que hay en una empresa para conseguir una ventaja competitiva. Podemos distinguir: la competencia de los trabajadores, las patentes, liderazgo, métodos de información y procesos, etc; según Edvinsson y Malone (1999), todos ellos se podrían recoger en tres categorías:

**1. Capital humano:** Recoge las aptitudes, desarrollo de habilidades, conocimientos, valores y formación de los empleados, para realizar las actividades requeridas por la estrategia, si bien previamente, hay que identificar los puestos de trabajo que influyen más en la estrategia y evaluar las capacidades de los trabajadores con los que cuenta la empresa y por último realizar una planificación de la carrera profesional de los empleados de la firma.

2. **Capital de la información.** Son bases de datos y redes, que suministran información a todos los trabajadores de la empresa. Los sistemas de información deben facilitar toda la información necesaria de manera que incida de forma positiva sobre la consecución de la estrategia. Los sistemas de información, se convierten en sistemas de inteligencia empresarial, consideran la estrategia como el núcleo de sus tareas, consiguen sinergias, promueven el aprendizaje, y facilitan la innovación, además los cambios producidos en el ámbito interno y externo a la organización quedan recogidos de una forma ordenada y rápida. Según la estrategia elegida los sistemas utilizados son distintos:

- Si se elige una estrategia de bajos costes se necesitarán sistemas que ayuden a mejorar los procesos y aumentar la productividad de los trabajadores.
- Si se elige una estrategia que pretende dar soluciones completas a los clientes requiere sistemas que mejoren el servicio, la relación, y también la retención del cliente.
- Si nos inclinamos por una estrategia de liderazgo de producto necesitaríamos sistemas que nos ayuden en el diseño y desarrollo de productos, mediante herramientas de diseño.

3. **Capital organizacional:** Capacidad desde la organización de la empresa para guiar y favorecer el cambio en la empresa. Podemos distinguir cuatro componentes:

- **Cultura:** Se trata de transmitir la misión, la visión y los valores de la compañía. En la mayoría de las empresas esta función de crear cultura viene justificada porque la estrategia implica cambios en la dirección del negocio, además la estrategia debe ser ejecutada mediante personas a nivel individual en los diferentes niveles de la empresa y como consecuencia serán necesarias nuevas actitudes y conductas en los trabajadores como requisito preliminar para realizar los cambios.

La consecución de los objetivos se puede medir desde dos puntos de vista distintos:

- Según generen valor en la empresa
- Según se ajusten a la estrategia

**CUADRO 1-17. INDICADORES DE LOS OBJETIVOS SEGÚN LA GENERACIÓN DE VALOR EN LA EMPRESA**

OBJETIVOS	INDICADORES
Cultura basada en el cliente	Encuesta empleados
Elaborar una cultura fuerte, que ofrezca soluciones	Encuesta empleados
Cultura de mejoras, innovaciones y creativa	Número de iniciativas
Aceptación de riesgos	Número de proyectos iniciados
Conseguir un buen resultado	Consecución de objetivos CMI
Productividad de los empleados	Ingresos por empleado
Retención de los empleados	Rotación de los empleados

Fuente: Elaboración propia

**CUADRO 1-18. INDICADORES DE LOS OBJETIVOS SEGÚN SE AJUSTEN A LA ESTRATEGIA**

OBJETIVOS	INDICADORES
Todos los empleados deben conocer la estrategia	Encuesta empleados
Fijar las expectativas y las responsabilidades	Porcentaje de empleados que conocen su cometido frente a la estrategia
Crear una plantilla comprometida	Encuesta sobre el clima
Aumentar la fortaleza de la compañía a través del conocimiento	Número de prácticas mejoradas

- **Liderazgo:** Para la consecución de la estrategia es necesario formar líderes cualificados que estén capacitados para orientar al personal hacia la ejecución de la estrategia. Un buen líder debe ser una persona que conoce de forma detallada la misión, visión, valores y estrategia, abierta a aprender de los demás y a la vez a

compartir con ellos sus conocimientos. Es importante también que fije metas alcanzables tanto para él como para sus súbditos y a la par debe asignar responsabilidades

- **Alineamiento:** Alineamiento de objetivos e incentivos con la estrategia.

**CUADRO 1-19. INDICADORES DEL ALINEAMIENTO DE LOS EMPLEADOS**

OBJETIVOS	→	INDICADORES
Los empleados deben comprender la estrategia	→	Porcentaje de empleados que reconocen las preferencias estratégicas de la compañía
Alinear esfuerzos mediante medidas e incentivos económicos	→	Porcentaje de empleados con niveles de objetivos propuestos
Alinear objetivos personales	→	Porcentaje de empleados con objetivos vinculados al CMI

Fuente: Elaboración propia

- **Colaboración en equipo para participar en el logro de la estrategia.**

Si logramos tener en nuestra compañía a personas motivadas, se sentirán más comprometidas y serán más participativas. Esto nos ayudará a llegar más fácilmente al cumplimiento de nuestros objetivos.

**CUADRO 1-20. INDICADORES DE LA COLABORACIÓN EN EQUIPO DE LOS EMPLEADOS**

OBJETIVOS	→	INDICADORES
Desarrollar y transferir conocimientos continuamente	→	Horas de formación por persona
Enriquecer la comunicación en la empresa	→	Porcentaje del personal de dirección que comparte conocimientos
Garantizar intercambio de ideas	→	Porcentaje de empleados que colaboran en el procedimiento

Fuente: Elaboración propia



### **1.11. DEBILIDADES DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

Para Otley (1999), el cuadro de mando integral tiene como beneficiarios más importantes a los accionistas contrariamente a lo que argumentan Kaplan y Norton que señalan como favorecidos a otros sectores como los clientes.

La relación causal que defiende el cuadro de mando integral entre las cuatro áreas es dudosa si tenemos en cuenta lo que argumentan algunos autores. Norreklit (2000, p.75) defiende que la relación que existe entre las medidas de desempeño son relaciones lógicas, y no causales tal como aseguran Kaplan y Norton, de esta manera el cuadro de mando integral se convierte en un modelo que establece vínculos financieros en las empresas. Norreklit dice que dichos acontecimientos puede que sucedan o no, incluso habiendo una causa. Razona afirmando que si una firma da valor y calidad a sus clientes, sus clientes puede que no le den a cambio fidelidad y beneficios altos. Matiza que la relación que existe entre las medidas de las cuatro perspectivas es de finalidad y no de causalidad. Por lo tanto, se podría decir que el cuadro de mando integral es un modelo de representación de fines y medios, y no de causas y efectos.

Por otro lado, pone en tela de juicio que el cuadro de mando integral se pueda utilizar como una herramienta de control para atenuar las diferencias entre la estrategia prevista y las acciones realizadas porque considera que la estrategia puede ser a la vez, plan y ejecución.

Ballas y Theodorakis, (2003) dudan de que el cuadro de mando integral posea la facultad de perfeccionar las decisiones de los mandos superiores, y por lo tanto consideran que no sería conveniente implantarlo ya que su coste no se podría compensar con los beneficios que se obtendrían de conseguirse la mejora en las decisiones de dichos mandos.

Lipe y Salterio (2000) se detienen en el estudio de las limitaciones de los directivos a la hora de procesar la información generada por un cuadro de mando

integral. Parten de la idea desarrollada por Kaplan y Norton (1996) que cada UEN diseña su cuadro de mando integral dependiendo de sus objetivos y estrategia. Algunas medidas son iguales para todas las UEN de la entidad, sin embargo, otras son únicas para cada UEN, pues bien, consideran que una persona ante medidas comunes y únicas le da más importancia a las medidas comunes despreciando las medidas únicas y como consecuencia estamos ante una pérdida de información.

Lipe y Salterio (2000) van más allá y distinguen entre medidas financieras y no financieras, consideran que las medidas comunes en las UENs suelen ser medidas de carácter financiero, mientras que las medidas únicas suelen tener un carácter no financiero. Terminan su observación asegurando que la gerencia para hacer valoraciones tiene en cuenta las medidas comunes y a la vez financieras porque son las medidas más genéricas y de esta forma se simplifica la información. Esta táctica va en contra de los fines del cuadro de mando integral que propone que toda UEN se beneficiará de un cuadro de mando integral adaptado a su propia estrategia comercial.

Banker et al. (2004) coinciden con Lipe y Salterio sobre el uso de las medidas comunes por la gerencia a la hora de evaluar el desempeño de las UENs, ahora bien, profundizan en el tema y comprueban que si se tiene en cuenta otra información estratégica, las medidas que se consideraban estratégicamente vinculadas tienen mayor repercusión que aquellas medidas que no están estratégicamente vinculadas, independientemente de que fueran comunes o únicas. Como conclusión se puede afirmar que cuando la gerencia comprende la estrategia y el modelo de negocio de la UEN que quiere evaluar, las medidas que están vinculadas estratégicamente prevalecen sobre las medidas comunes; ahora bien, si la gerencia ignora la estrategia de la UEN, entonces utilizará medidas comunes estén o no vinculadas estratégicamente.

Por otro lado Blázquez, (2000, p.5), considera que si se decide formular “un conjunto de indicadores permanentes y rígidos”, este modelo puede llegar a ser poco elástico e incapaz de adaptarse al entorno. Para salvar esta situación se deben seleccionar indicadores vinculados a bases de datos que nos faciliten un tratamiento de la información actualizada y periódicamente revisada.

Otra limitación se produce cuando la gerencia carece de una visión transparente lo que implica que en ocasiones se retire del proceso, delegando funciones a sus súbditos.

Por otro lado, en el diseño del cuadro de mando integral determinados procesos se desarrollan muy verticalmente, desde arriba (gerencia) hacia los niveles inferiores, y esto se contradice con el comportamiento de las culturas organizacionales que procuran tener un poco más de independencia, sobre todo si hablamos de distintas unidades estratégicas de negocio.

También podemos clasificar como una limitación, la complejidad de los mapas estratégicos, ya que en estos existe un conglomerado de objetivos entre los cuales hay relaciones en ocasiones dudosas.

Otra razón por la que el cuadro de mando integral no es válido en algunas empresas es porque no tiene ningún dispositivo formal para reconocer, modular y solucionar los conflictos que surgen irremediamente cuando la estrategia se va desarrollando desde la Misión / Visión a los objetivos y de éstos a iniciativas estratégicas.

En cuanto a la definición de los intangibles dada por Kaplan y Norton, existen varios detractores, como es el caso de Marr y Adams (2004, p. 23) que opinan que es insuficiente y ambigua. Estos echan en falta el reconocimiento de una de las clases más elementales de los activos intangibles, el capital relacional, dentro del cual podemos distinguir aspectos como la imagen de la compañía y la lealtad de los clientes.

Por último, Porporato, y García, (2007, pp. 13-32), después de haber revisado las distintas limitaciones llegan a la conclusión de que la aplicación del cuadro de mando integral para medir el cumplimiento de la estrategia en una compañía con varias UENs exige mucho trabajo para la gerencia de la compañía. Estos autores defienden que *“el nivel de esfuerzo es inverso al grado de estandarización de las medidas en cada una de*

*las perspectivas. Por consiguiente, la perspectiva que requerirá menos esfuerzo y se puede utilizar como un común denominador será la financiera, mientras que las perspectivas de clientes, aprendizaje e innovación y procesos internos requerirán aún más esfuerzos, en especial si se van a evaluar UEN no relacionadas”.*

## **CAPITULO II**

### **DISTRIBUCION COMERCIAL MINORISTA DE ALIMENTACIÓN. CAPRABO Y EL ARBOL**



## **2.1. FORMATOS COMERCIALES EN LA DISTRIBUCIÓN MINORISTA DE PRODUCTOS DE GRAN CONSUMO**

El sector de la distribución comercial inicia su desarrollo en la década de los sesenta debido a que en esta época hay un importante cambio en la conducta del consumo y a partir de aquí ha estado siempre activo adaptándose a los tiempos modernos para garantizar su continuidad.

El comercio tradicional se fue sustituyendo por otros formatos de venta, comenzó a imponerse el régimen de autoservicio, y basándose en este aparecieron otras estructuras comerciales como los hipermercados, supermercados, tiendas de descuento duro, tiendas de descuento blando, etc.

Siguiendo una clasificación por grupos estratégicos en la industria de la distribución minorista de productos de gran consumo (alimentación, bebidas, droguería), y dependiendo del tamaño de sus instalaciones, del precio y de la gama de los productos ofrecidos, podemos distinguir:

### **Hipermercados:**

ANGED, la Asociación Nacional de Grandes Empresas de Distribución, considera que el tamaño de estos establecimientos es muy grande – con una superficie de ventas superior a 2.500m<sup>2</sup>–, el precio es bajo como consecuencia de su poder de negociación con los proveedores y de la política comercial que apuesta por márgenes pequeños y elevada rotación. En cuanto a la gama ofertada se puede decir que tienen un amplio surtido. El sistema de venta consiste en autoservicio, la localización de los centros comerciales corresponde al extrarradio de las ciudades, y el horario es muy flexible acomodándose a todo tipo de cliente.

Además alrededor, o bien, compartiendo sus estructuras ofrecen servicios adicionales a su actividad principal: gasolineras, tintorerías, joyerías, ópticas, seguros, agencias de viaje, inmobiliarias, etc. Como ejemplos más representativos, dentro de este grupo clasificaríamos a empresas como Carrefour, Alcampo, Hipercor y Eroski.

### **Supermercados:**

Su tamaño puede oscilar entre 400 y 2.500m<sup>2</sup>, sus precios al igual que en los hipermercados, tienden a ser muy competitivos. El abanico de productos es extenso, pero centrándose en productos de gran consumo, alimentación, limpieza e higiene. El sistema de ventas se desarrolla en régimen de autoservicio, la localización es fundamentalmente urbana, contando con la proximidad como una de sus principales ventajas. El horario amplio, apenas se diferencia de las grandes superficies.

Como ejemplos: Mercadona, Consum, Ahorramás, Superior, Caprabo.

### **Tiendas de descuento:**

Su tamaño es variable, pero la media de este tipo de negocio en España se puede considerar entre 350-600 m<sup>2</sup>, precio bajo que se consigue a través de unos costes reducidos. Gama poco variada de artículos y de uso habitual, es decir, de gran rotación. La atención al cliente es baja y los servicios se reducen al mínimo. Existen diferentes tipos de tiendas de descuento:

- Descuento americano. Tienen una extensa superficie comercial (llegan a ocupar 18.000 m<sup>2</sup>), y amplio surtido, además de alimentación venden artículos de textil, calzado, droguería, productos para el hogar,...
- Descuento duro. Son establecimientos de entre 350 y 600 m<sup>2</sup> que presentan poco surtido de productos, en su mayoría de marca propia, a precios muy bajos, se localizan en centros urbanos. Ejemplo: Aldi, Lidl,...
- Descuento blando. Cuentan con una oferta más amplia de artículos (entre 800 y 1.500), también trabajan con marcas de fabricantes, aplican políticas de precios agresivas. Se localizan en zonas urbanas. Por ejemplo: Dia, aunque desde hace algunos años ha empezado a introducirse en el formato de descuento duro, abriendo establecimientos de más superficie y en el extrarradio para poder competir con las cadenas alemanas.



### **Tiendas de barrio y de conveniencia**

Su tamaño es pequeño, los precios son de un nivel medio-alto, la oferta reducida, la atención prestada al cliente alta, y una de sus ventajas es la proximidad física al cliente y sus horarios amplios. Ejemplos: las tradicionales tiendas de ultramarinos, las droguerías y perfumerías tradicionales, y las cadenas de tiendas de conveniencia Opencor, Repshop, Depaso,...

### **Tiendas especializadas**

Son de tamaño pequeño, el precio medio-alto pues no tienen apenas poder de negociación con los proveedores, la oferta se reduce a su especialización, la atención suministrada al cliente es alta, al igual que la calidad de sus productos. Ejemplos: fruterías, pescaderías, carnicerías, etc.

Por otro lado, los especialistas tienen presencia mayoritaria y una cuota de mercado dominante en el segmento de perfumería e higiene personal, donde destacan las cadenas del grupo Dapargel-Eroski (If, Canela, Caoba, Espejo) y del grupo Bodybell (Bodybell, Juteco).

### **Tiendas Gourmet**

Su tamaño es pequeño, los precios muy altos, oferta reducida, la atención prestada al cliente muy alta, los productos de lujo o muy seleccionados, lo que se corresponde con una calidad elevada. Cuidan mucho la presentación atractiva de los productos. Ejemplos: La “tienda del Gourmet” (El Corte Inglés) y algunas vinotecas o pastelerías selectas.

## **2.2. EVOLUCIÓN DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN EN ESPAÑA**

Hasta finales de los años setenta el sistema de distribución comercial español se consideraba una actividad intervenida por el Estado dado el control que ejercía sobre los márgenes comerciales en los productos de alimentación, mayoritariamente. Sin embargo, la distribución comercial de España experimenta en los últimos treinta años

cambios muy intensos y extensibles a cualquier formato. Y como resultado de estos cambios hemos llegado a un sistema comercial altamente diversificado, integrado-concentrado, tecnificado, internacionalizado y que se desenvuelve en un entorno de fuerte competencia.

Las grandes compañías tratan de conseguir una mayor cuota de mercado a base de la concentración. Las empresas cambian de propietarios y al cambiar su tamaño varía también su posición en el ranking.

Hoy en día el consumidor busca como atributo de relativa importancia la proximidad y la localización del centro comercial, mientras que otras variables como el precio se quedan en un segundo puesto, como consecuencia, los supermercados son más apreciados y conscientes de esto los gigantes de la distribución comercial tienden sus redes para asegurarse su crecimiento y en algunos casos su supervivencia. Pero no solamente el grande se come al pequeño, sino que además en este contexto coexisten las uniones estratégicas entre iguales en busca de mejorar su situación frente a la competencia.

Se puede decir, que en el ámbito de la distribución comercial los supermercados han conseguido una posición relevante. Su evolución y desarrollo dependerá de cómo vayan cambiando los hábitos del consumidor y de cómo operen los grandes grupos de distribución dentro del mercado nacional, autonómico o provincial.

Además, en España la regulación ha favorecido la creación de supermercados mientras que ha frenado el crecimiento de los hipermercados, lo que ha implicado un crecimiento de los primeros durante la última década y una disminución del pequeño comercio (Matea y Mora- Sanguinetti, 2011).

Otro atractivo que tuvo en algún tiempo el formato del hipermercado fue la diferencia en los precios, que hoy por hoy apenas existe, y esto hace menos apetecible la elección de la compra en estos establecimientos situados en la periferia, que tienen un coste adicional para el consumidor como es el transporte.

Durante los últimos diez años, los supermercados han sido el formato comercial con mayor crecimiento dentro de la distribución alimentaria en España, tanto en cuanto a volumen de ventas, como a metros cuadrados de superficie, destacando los supermercados de tamaño grande.

Ahora bien, la crisis sigue afectando a todo nuestro Sistema, estamos sufriendo una desaceleración global, nos surgen nuevas dudas sobre la viabilidad de la eurozona, padecemos una inseguridad que va en aumento, y como consecuencia de todo esto hemos llegado a una economía de fracaso, una economía en recesión, en la que el consumo disminuye, el paro aumenta y la financiación es escasa y con un alto coste.

Esta situación también repercute sobre el sector de la distribución alimentaria. El desequilibrio en los presupuestos de las administraciones públicas influye de forma directa sobre las empresas. La oferta, la demanda, la cuota de mercado, su evolución, las costumbres de los consumidores, la disminución de la población, todo incide en los negocios.

Según el Instituto Nacional de Estadística (INE), las políticas de austeridad del Gobierno y la caída del consumo de los hogares han empeorado la crisis, ya que durante el 2012 el producto interior bruto (PIB) descendió. Ante esta situación el Gobierno deja un aliento de esperanza y prevé que vuelva a crecer, aunque ligeramente, durante el año 2013. Sin embargo, a la vista de los datos de contabilidad nacional no podemos ignorar que la demanda interna española tiene una influencia negativa sobre la producción española. Uno de los graves problemas de la crisis es que el consumo de los hogares sigue cayendo tras varios trimestres de fuertes caídas. La alta tasa de paro que alcanza ya casi el 25%, la desconfianza y los problemas para obtener créditos bancarios han provocado una disminución en el consumo de los españoles.

Por otro lado, las medidas exigidas por Europa para no exceder el nivel marcado de déficit público implican que el gasto de las Administraciones Públicas disminuya, a la par las inversiones públicas también descienden. Esto se traduce en que el papel de la

demanda interna que debería ser el de ayudar en el crecimiento del país, se vea entorpecido y no logre remontar como consecuencia de la caída del consumo de los hogares y la consolidación fiscal a la que está sometido el gobierno (Fundación de Estudios de Economía Aplicada).

Los principales grupos de distribución comercial salvan su cuota de mercado a través de un proceso de integración empresarial dentro del sector y de su participación en otros formatos comerciales por medio de la compra de otras empresas, llegando a que en el año 2000 las 20 primeras empresas de distribución comercial en España facturasen el 75% de las ventas totales de las 250 primeras empresas. Se configura así como un sector con una estructura de carácter oligopolístico.

Estas estrategias de crecimiento incitan cambios muy significativos en este sector y arrastran con ellos a los consumidores y fabricantes, principio y final de la cadena. Los consumidores pueden sentirse atraídos por la idea de poder elegir entre diferentes establecimientos comparando sus precios y productos, ahora bien, esta competencia feroz perjudica a las empresas de distribución más humildes que pueden desaparecer y de esta manera el mercado queda en manos de unos pocos, con lo que se reducen las posibilidades de su elección. Por su parte, los fabricantes pierden poder de negociación frente a las grandes empresas de distribución y ven disminuida su demanda por la desaparición de pequeñas empresas a las que también distribuyen sus productos, repercutiendo directamente en sus beneficios.

Según Matea y Álvarez consideran que en los últimos años, en el área del euro, el sector de la distribución ha sufrido cambios estructurales muy relevantes, que han ayudado a que se establezca un entorno más competitivo. Muchas podrían ser las causas de esta situación, como el mayor uso del comercio electrónico, las tiendas de descuento que ganan afectos y la expansión de las llamadas marcas blancas. Por el lado de la legislación, también se vislumbra un cambio hacia la liberalización en este sector, plasmado en parte en la libertad de horarios. Es de esperar que desde la transposición de la Directiva de Servicios se van a tratar de eliminar algunas de las barreras existentes y a permitir la entrada de nuevos competidores, buscando de esta forma, aumentar el

empleo y la productividad en el sector, y reducir los niveles de precios que ayuden a mantener la capacidad adquisitiva del consumidor.

En cuanto al número de establecimientos en España crece el libreservicio de alimentación que en 2011 agregó un 1% más que el año anterior ascendiendo el número de supermercados a 16.319 y el de hipermercados a 418 y, por el contrario, baja un 3% el número de las tiendas tradicionales, sumando un total de 33.165 puntos de venta en esta categoría. Según los datos del Anuario de Distribución 2011/2012, si tenemos en cuenta la superficie de venta España, suma un total de 13.984.621 metros cuadrados de superficie de venta minorista de base alimentaria. Las franquicias se reparten el 12,03% de esta superficie y el resto 12.483.101 metros cuadrados, son ocupados por los 17.245 puntos de venta propios diferenciados en otros formatos: hipermercados, supermercados, tiendas de descuento y tiendas de conveniencia.

Por otro lado, si observamos la evolución de las cuotas de mercado en volumen (kgs o litros) de la alimentación comprada por los hogares, según los distintos formatos comerciales desde 2008 hasta 2012, tanto para el total de alimentación como para la alimentación fresca y la alimentación envasada, podemos ver qué tipo de formato ha sido el más agraciado en detrimento de otros.

A la vista del cuadro 2-1 comprobamos que durante estos años los supermercados han continuado siendo el formato comercial más visitado por los consumidores a la hora de efectuar la compra de alimentos. En el año 2012 los supermercados consiguieron una cuota del 42,40% del total de gasto efectuado por los hogares para la compra de productos alimenticios. En segundo lugar, se sitúan las tiendas tradicionales, que tuvieron una cuota del 18,50%.

Los establecimientos de descuento, al igual que los supermercados conservan una tendencia creciente pasando en estos cinco años objeto del estudio de un 10,10% en el 2010 al 15,20% en 2012, lo que les coloca en el tercer lugar en las preferencias de los consumidores. Por el contrario, el formato hipermercado, ha sufrido un decrecimiento en su cuota hasta llegar al 14,5%. El resto de canales conserva una cuota del 9,5%.

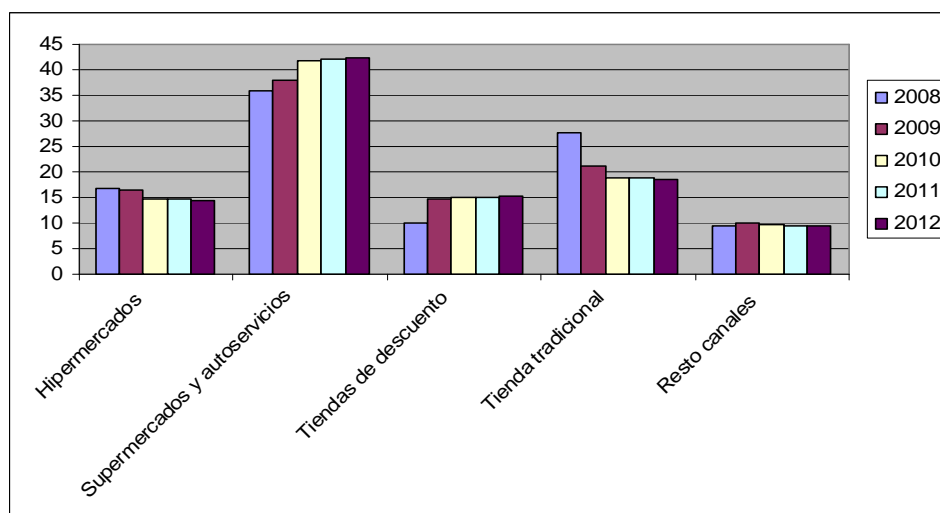
Junto a los supermercados, que han acrecentado su cuota en 6,40 puntos entre 2008 y 2012, las tiendas de descuento son las únicas que han aumentado su aportación a la cesta de la compra de las familias españolas, con un incremento de 5,1 puntos. Por el contrario, los hipermercados, las tiendas tradicionales y el resto de canales han reducido sus cuotas en las ventas de alimentos en 2,3 puntos, 9,2 puntos y 0,10 puntos, respectivamente.

**CUADRO 2-1. CUOTAS DE MERCADO DEL TOTAL DE ALIMENTACIÓN POR LOS HOGARES SEGÚN FORMATOS COMERCIALES**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Hipermercados</b>	16,80	16,50	14,80	14,60	<b>14,50</b>
<b>Supermercados y autoservicios</b>	36,00	37,80	41,80	42,00	<b>42,40</b>
<b>Tiendas de descuento</b>	10,10	14,60	14,90	15,10	<b>15,20</b>
<b>Tienda tradicional</b>	27,70	21,10	18,90	18,90	<b>18,50</b>
<b>Resto canales</b>	9,40	10,00	9,70	9,40	<b>9,50</b>
<b>TOTAL FORMATOS</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.

**GRÁFICO 2-1. CUOTAS DE MERCADO DEL TOTAL DE ALIMENTACIÓN POR LOS HOGARES SEGÚN FORMATOS COMERCIALES**



Fuente: Elaboración propia

En la comercialización de los productos frescos, las tiendas tradicionales (las pescaderías, las carnicerías/charcuterías, las panaderías, las tiendas de congelados, los mercados y las plazas) mantienen una alta competitividad y una buena cuota de

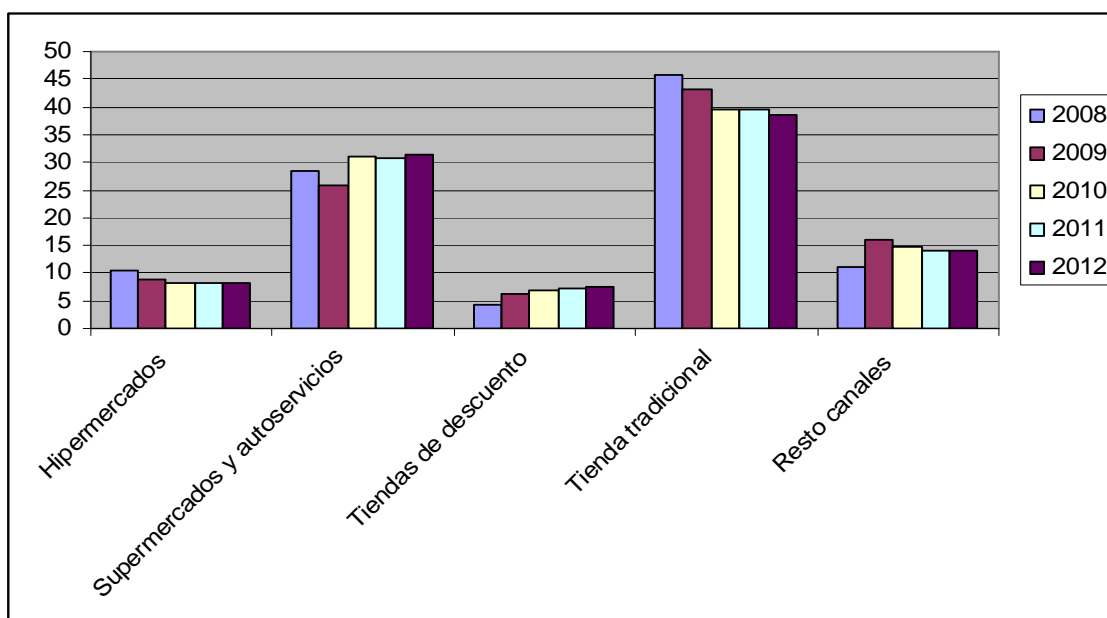
mercado, manteniéndose como principal canal de distribución para los hogares en 2012, con un 38,50% del volumen adquirido, pese a caer su cuota 7,3 puntos entre 2008 y 2012. Le siguen los supermercados, con un 31,4% del mercado y un incremento de 2,9 puntos en su cuota. Las tiendas de descuento poseen un 7,6% de cuota y, entre 2008 y 2012, la aumentaron en 3,3 puntos. El resto de canales tiene un 14,20% de cuota con una evolución de altibajos durante estos años. Por último, los hipermercados, con un 8,3% de cuota, experimentaron una bajada de 2 puntos.

**CUADRO 2-2. CUOTAS DE MERCADO DE LOS PRODUCTOS FRESCOS POR LOS HOGARES SEGÚN FORMATOS COMERCIALES**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Hipermercados</b>	10,30	8,80	8,20	8,10	<b>8,30</b>
<b>Supermercados y autoservicios</b>	28,50	25,80	30,90	30,70	<b>31,40</b>
<b>Tiendas de descuento</b>	4,30	6,10	6,80	7,30	<b>7,60</b>
<b>Tienda tradicional</b>	45,80	43,20	39,50	39,60	<b>38,50</b>
<b>Resto canales</b>	11,10	16,10	14,60	14,20	<b>14,20</b>
<b>TOTAL FORMATOS</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,0</b>

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.

**GRÁFICO 2-2. CUOTAS DE MERCADO DE LOS PRODUCTOS FRESCOS POR LOS HOGARES SEGÚN FORMATOS COMERCIALES**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la comercialización de alimentos no perecederos, la competencia entre formatos premia a los supermercados, que retienen el 50,60% de la demanda de los hogares,

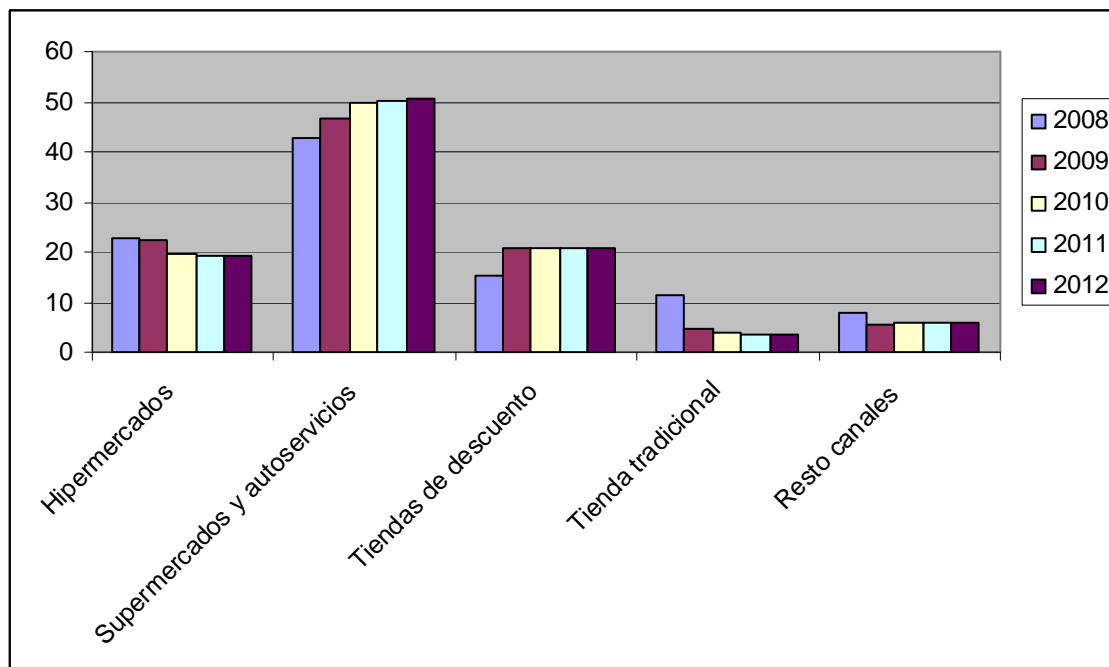
con un crecimiento de 7,8 puntos de cuota en estos cinco últimos años. Las tiendas de descuento acaparan el 20,8 % de las ventas y han aumentado su cuota en 5,5 puntos. Los hipermercados, que conservan el 19,1% de cuota de mercado, retroceden 3,6 puntos. Por último las cuotas de mercado de las tiendas tradicionales y del resto de canales son insignificantes en la distribución de este tipo de alimentos.

**CUADRO 2-3. CUOTAS DE MERCADO DEL RESTO DE PRODUCTOS POR LOS HOGARES SEGÚN FORMATOS COMERCIALES**

	2008	2009	2010	2011	2012
<b>Hipermercados</b>	22,70	22,20	19,60	19,40	<b>19,10</b>
<b>Supermercados y autoservicios</b>	42,80	46,60	49,70	50,20	<b>50,60</b>
<b>Tiendas de descuento</b>	15,30	20,90	20,80	20,80	<b>20,80</b>
<b>Tienda tradicional</b>	11,40	4,70	3,90	3,70	<b>3,60</b>
<b>Resto canales</b>	7,80	5,60	6,00	5,80	<b>5,90</b>
<b>TOTAL FORMATOS</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino.

**GRÁFICO 2-3. CUOTAS DE MERCADO DEL RESTO DE PRODUCTOS POR LOS HOGARES SEGÚN FORMATOS COMERCIALES**



Fuente: Elaboración propia

Podemos concluir diciendo que los españoles se benefician de diferentes formatos para la compra de sus alimentos y bebidas. Ahora bien prima uno de ellos



sobre todos los demás y es el caso de los supermercados, con una cuota de mercado en 2012 de 42,4% en contra del comercio tradicional que con un 15,20% tiene una posición más humilde. Asimismo los hipermercados tienen una cuota del 14,5% y en los últimos años con tendencia decreciente. Sin embargo, no hay que olvidar que la elección de los puntos de venta por parte del consumidor español es distinta, y vendrá dada en función de qué tipo de alimentación se trate: alimentación fresca o de alimentación seca.

- Las tiendas tradicionales para la alimentación fresca.
- Supermercados para la alimentación seca.

### **2.3. EL ORIGEN DE LOS SUPERMERCADOS**

A la vista de este recorrido se puede decir que en España la reforma de las estructuras comerciales empezó con retraso con respecto al resto de Europa y además fue pausada.

En España, nos debemos remontar hasta los años 40 para comprender los inicios de las ventas en las grandes superficies, a través de ideas importadas de América como Galerías Preciados, casa fundada por Pepín Fernández a su regreso de Cuba, que abrió su primer almacén en 1943, y posteriormente abrió más centros en otras ciudades de España, siendo en 1968 cuando inaugura el primer gran almacén; también El Corte Inglés, una de las empresas más representativas que tenemos en España, tuvo sus orígenes en la experiencia cubana y norteamericana de César Rodríguez y su sobrino Ramón Areces, sus fundadores; ambas fueron grandes “ideas” importadas de EE.UU, pero que no abarcaban la distribución de los alimentos. En esta época la adquisición y distribución en el sector de alimentación se seguía haciendo a través de los comercios tradicionales: tiendas de ultramarinos, colmados y puestos en los mercados.

La actividad empresarial entre 1940 y finales de los 50 se vio retraída como consecuencia de la rígida intervención estatal que requería autorizaciones ante cualquier idea de empresa, además existía un control sobre los precios y la cantidad de materias

primas, que dejaba poco margen de actuación. La escasa iniciativa privada se trataba de compensar con la creación de empresas públicas que resultaron ser muy poco eficientes.

Como resultado de tanto intervencionismo habíamos llegado a una situación de inflación acelerada, un déficit en la producción nacional en prácticamente todos los sectores como consecuencia de tener una tecnología obsoleta, altas tasas de paro unidas a una escasez de alimentos y materias primas, que provocaba la existencia de hambre, dificultades a la hora de importar debido al aislamiento, y falta de planificación económica. Esta situación explicaba el carácter monopolístico del sector intermediario y muy atomizado para los detallistas que favorecía el aumento en el doble o más el precio de producción. El gobierno intentó solucionar el problema mediante el sistema de tasas o bien a través de la intervención de márgenes comerciales, no llegando a ningún resultado satisfactorio sino más bien a favorecer el mercado negro.

Fue en este entorno, cuando desde el gobierno consciente de que había un defecto de estructura del mercado decidieron dirigir sus esfuerzos a modificar esa estructura, creando su propio mecanismo comercial. A partir de 1958 Ullastres, Navarro y López Rodó, ministros tecnócratas de Franco, siguiendo el desarrollo del Plan de Estabilización Económica de 1959, introducen importantes cambios en la política económica española, se eliminan prácticamente todos los controles sobre los precios y se da luz verde al tráfico de mercancías, también se deja libertad para implantar o desarrollar industrias salvo en los sectores que aún eran exclusivos del estado (servicios públicos), también se permite la libre entrada y salida de capitales extranjeros y se liberalizan las importaciones. Todo ello ayudó a detener la inflación y alcanzar un equilibrio en los presupuestos del estado.

Según el historiador Daniel Venteo (Caprabo 1959-2009, p.14) los primeros supermercados se establecieron en Cataluña en los años cincuenta. Hasta entonces, en España la distribución alimentaria estaba en manos de los pequeños negocios familiares, los colmados o ultramarinos, los economatos, la venta ambulante y los mercados. Durante esta década algunos ultramarinos fueron evolucionando y decidieron transformarse en autoservicios, un concepto nuevo.

La década de los cincuenta fue para España una época de cambios profundos en la vida cotidiana y en la forma de vivir de las personas. Se convirtió en un país receptor de diversos apoyos internacionales, entre los más importantes podemos señalar la celebración del XXXV Congreso Eucarístico Internacional y la firma del Concordado con el Vaticano (1953), el ingreso de España en la UNESCO (1953) y, el apoyo económico norteamericano a cambio de la cesión de los terrenos para el establecimiento de bases militares americanas. Esta nueva situación implicaba el final de nuestro aislamiento, facilitó la relación entre los empresarios españoles y de estos con el mercado internacional

Cataluña supo aprovechar esta nueva coyuntura y se convirtió en una de las regiones más fructíferas de la época y en el primer centro industrial del Estado. Aquí se establecieron importantes empresas como SEAT y FIAT. A finales de la década de 1950, el 27% del total de la producción de la industria española se obtenía en Cataluña y más concretamente en Barcelona, motivo por el cual, la media de la renta per cápita de los barceloneses superó en un 55% a la media española. (Daniel Venteo, Caprabo 1959-2009, p.20)

Este clima propició la creación de los primeros supermercados en Cataluña promovidos por la Comisaría General de Abastecimientos y Transportes (C.A.T.), organismo público que dependía del Ministerio de Comercio y se encargaba de gestionar los aspectos logísticos y de planificación estratégica del sector de la distribución. Si bien es verdad, que en cada provincia se ubicaba una delegación de este, las más importantes fueron las de Madrid y Barcelona.

En 1956 desde el gobierno de España y bajo la supervisión de la C.A.T, se planteó que un grupo de industriales y comerciantes españoles viajaran a Estados Unidos para estudiar su mercado detallista como parte del programa de intercambio técnico previsto en el Convenio económico y suscrito entre los Estados Unidos y el Estado español. Las conclusiones de estos sirvieron como punto de partida para aplicar el modelo estadounidense en España. Enseguida se dieron cuenta de que era

fundamental la apuesta por la calidad, que bajo este modelo se comprobaba que la compra impulsiva era habitual y esto ayudaba a conseguir un aumento considerable en el volumen de ventas, disminuyendo, por tanto, los gastos generales. Por último, se llegaba a una conclusión: “El procedimiento de ventas, bajo el régimen de libre servicio, ha suscitado la opinión general de que el mejor dependiente es el mismo cliente”.

Como resultado de diferentes programas de cooperación se crearon en España los primeros supermercados. Sus promotores, Ullastres y Navarro, pusieron en marcha la denominada «Operación supermercado», estrategia orientada a modernizar la economía en el plano comercial. Esta operación tiene como objetivo corregir el carácter monopolístico que tenía el sector intermediario frente a lo dispersos que estaban los detallistas y que implicaba que los precios que debían pagar los consumidores fuesen muy elevados, sin que por otra parte este precio llegase al productor, sino que se quedaba en manos de diferentes intermediarios.

Además otro inconveniente que padecía la población era que según épocas del año, podían tener escasez o exceso de producción, sin posibilidad de compensar una con otra, pues no se había implantado la cadena de frío para lograr conservar los alimentos y poder hacer un consumo regular de estos durante todo el año.

La “operación supermercado”, se basó en el establecimiento de los modelos americanos de la distribución alimentaria en la España de los años cincuenta y sesenta, era una operación de tipo vertical, que comprendía desde la producción hasta el detall, con el fin de procurar un abastecimiento uniforme a lo largo de todo el año, una mayor suma de artículos que ofrecer y una mayor garantía, en cuanto a sanidad, calidad, peso, etc. En 1958, el gobierno, dejando atrás las cartillas de racionamiento, y a través de la Comisaría general de Abastecimientos y Transportes (CAT) y del Ministerio de Comercio, ponía en marcha su propia red de supermercados. En el mes de agosto, se inauguró el primero en San Sebastián, un nuevo modelo de tienda del que se beneficiaría el público en general por sus grandes ventajas: rapidez en el servicio, garantía en el peso y en la calidad.

Sin embargo, esta operación tenía fecha de caducidad, pues la idea de sus creadores no era que el estado tuviese el monopolio sobre la distribución de los artículos alimenticios y su venta sino más bien, se pretendía crear un instrumento de estímulo para que el capital privado se empleara en esta aventura.

El capital privado no tardó en dar respuesta al gobierno y fue el 11 de julio de 1959 cuando se inauguró en Barcelona el que se considera cómo “primer supermercado de capital privado”, fundado por las familias Carbó, Prat y Botet y al que bautizaron con el nombre de Caprabo (según la primera sílaba de sus apellidos).

Podemos decir, por tanto que en un principio los supermercados eran instalaciones comerciales no obligatoriamente estatales y dedicadas básicamente a los productos alimenticios que se vendían por el procedimiento de autoservicio y ya envasados. Su fin era industrializar a gran escala el comercio del pescado, la carne y las legumbres, comprando grandes cantidades cuando eran abundantes y conservándolos durante largos periodos de tiempo para luego sacarlos a la venta a un precio razonable y de forma regular. El método de venta que en las tiendas tradicionales se apoyaba en la labia del vendedor, fue sustituido por la venta muda siendo una de las características básicas de su funcionamiento (Casares y Martin, 2003).

Ahora bien, la escasez de capital y las dificultades del mercado provocaron que la expansión territorial de los supermercados se llevase a cabo muy lentamente y así el sucursalismo se mantuviese muy localizado geográficamente durante los años sesenta.

No fue hasta los setenta, o incluso los ochenta, cuando algunas empresas de supermercados empezaron a salir de sus localidades de origen. Por ejemplo, la empresa catalana Caprabo no abrió nuevas sucursales fuera de Barcelona hasta 1971.

Más tarde, y procedente de Francia se instaló en España la idea de los hipermercados «Todo bajo el mismo techo», que fue el principio por el que se regían estos. El hipermercado apareció rodeado de problemas, en cuanto a los horarios comerciales, concentración empresarial, etcétera— (Casares y Martín, 2003). Desde la

apertura del primer hipermercado en 1973, han pasado 40 años, que han dado a este formato comercial un triunfo imprevisto en sus primeros pasos (Cuesta, 2004). A partir de su nacimiento, esta forma comercial ha experimentado un crecimiento sin antecedentes, convirtiéndose en la gran estrella de la distribución comercial durante las décadas 1973-2003. Sin embargo, según distintas investigaciones, entre las que se encuentra la realizada por Gérard Cliquet, Rozenn Perrigot e Irene Gil Saura (2006), el porvenir de este formato comercial minorista no está consolidado ya que, en el país pionero, Francia, el número de hipermercados ha alcanzado claramente su punto de saturación y podríamos decir que su declive ha empezado.

No podemos negar que los hipermercados revolucionaron el sector de la distribución, pero no fue su desarrollo el único culpable de los cambios estructurales del sector y de los cambios en la conducta del consumidor. El supermercado le ganó terreno a los grandes hipermercados y hacia mediados de los años ochenta se hizo con una situación privilegiada en el sector acaparando la mayor cuota de mercado.

Los supermercados siguen siendo los principales protagonistas en la distribución alimenticia española, son los preferidos frente a otras formas comerciales debido a que en ellos encontramos oferta, proximidad y servicio, las tres claves de su éxito.

Su evolución en los últimos años ha sido muy enérgica, el número de supermercados no para de crecer en número y en superficie ocupada. Además, estamos siendo testigos desde hace algunos años de la tendencia hacia la concentración con el fin de ganar más cuota de mercado y salir de las fronteras locales, provinciales o autonómicas. Esto refleja el clima de intensa competitividad y dinamismo existente en este sector.

Los grandes grupos de distribución han visto en este formato su oportunidad de negocio, y han reaccionado comprando estas cadenas para asegurarse su crecimiento. Es habitual que estas empresas no sean de ámbito nacional, sino que su ámbito de actuación se reduce a la comarca provincial o autonómica y por lo tanto su pretensión es

la de expandirse a través de uniones estratégicas entre diferentes compañías de supermercados.

Según Maixé-Alté (2009), SPAR Española cuya inauguración fue el 1 de mayo de 1960, fue el primer proyecto del sector privado y de carácter nacional con disposición para activar los patrones organizativos y estratégicos de la distribución alimentaria en España. Se trataba de una cadena voluntaria que unía negocios independientes, dentro de los segmentos mayorista y minorista de la distribución alimentaria con el fin de conseguir economías de escala y aumentar la rentabilidad de las inversiones. Los antiguos almacenistas se convertían en centrales de distribución a través de la cuales se evitaba la multiplicidad de transacciones y con ello también la duplicidad en los costes.

A finales de la década de los 60 el modelo propuesto por SPAR Española englobaba 31 centrales distribuidoras que atendían al 70% del territorio nacional. Esto significaba que dependían de ellas más de 2.000 minoristas, de los cuales sólo ocho superaban los 100 metros cuadrados y un centenar eran autoservicios. Un año después el número de autoservicios se había multiplicado por tres, diecisiete de ellos sobrepasaban los 100 metros cuadrados y cinco tenían una sala de venta de más de 200 metros cuadrados. De los 600 autoservicios existentes en España en esas fechas, la mitad estaban cubiertos por los servicios de SPAR Española.

El pequeño autoservicio fue predominante durante varios años frente a los otros formatos comerciales. Fue en la década de los ochenta cuando la tienda tradicional de alimentación perdió más peso mientras que ganaban terreno los hipermercados y supermercados tendiendo a igualarse la proporción de ambos, el comercio moderno englobaba ya la mitad de los establecimientos. Hoy en día el autoservicio está sufriendo unas importantes pérdidas en cuota de mercado, motivadas por la situación económica, la competencia de las pequeñas tiendas de alimentación administradas por la población asiática y la mayor profesionalización del sector. Una vía de escape a esta mala situación, y con el fin de mejorar la competitividad y su gestión, pueden ser las franquicias y las cooperativas.

A la vista de este recorrido se puede decir que en España la reforma de las estructuras comerciales empezó con retraso con respecto al resto de Europa y además fue pausada, ahora bien hemos recuperado el tiempo perdido y contamos con algunas de las cadenas más importantes de Europa, como Carrefour, Lidl, Aldi, etc.

## **2.4. EL SUPERMERCADO HOY EN DÍA**

El supermercado es sin duda el formato de mayor presencia en España, con una cuota según Nielsen del 69,8% del total de alimentación envasada, y presentando un estimable potencial de crecimiento. A esto ha contribuido en nuestro país la estrategia seguida a partir de la segunda mitad de los años 90: reducción del diferencial de precios respecto al hipermercado, ampliación del surtido (acercándose al “todo bajo el mismo techo” que preconiza el “hiper”), mayor proximidad (que ha sido el factor fundamental), oferta de servicios de fidelización, etc.

En los últimos años el formato supermercado a pesar de estar inmerso en un entorno económico desfavorable ha sabido evolucionar y ajustarse a las nuevas exigencias del consumidor. Desde la gerencia se han tomado decisiones muy comprometidas, realizando un sacrificio en el tema de precios y como consecuencia en la reducción de márgenes. Asimismo, han aprovechado la ventaja competitiva de la proximidad al cliente, han enriquecido la experiencia de compra en sus centros y ha aumentado la variedad de productos para que el consumidor pueda completar la cesta de la compra en un mismo punto de venta. Todo ello ha dado sus frutos y se ha conseguido que en 2011 los supermercados hayan aumentado el ticket medio anual en un 2,9%, llegando a 1.014,2€, incluyendo tanto los productos frescos como la producción envasada. Además en los dos últimos años la cuota de mercado de los productos frescos ha subido 5 puntos en los formatos comerciales modernos y si nos centramos exclusivamente en el formato supermercado, a este corresponden 3,8 puntos.

El supermercado grande (de más de 1.000 m<sup>2</sup> de superficie de venta), es el modelo por excelencia y se le puede considerar como la columna vertebral del mercado



detallista. La superficie de venta en este formato aumentó un 3,9% en el año 2011 mientras que si agrupamos las distintas categorías de supermercados este incremento sería del 1,6%.

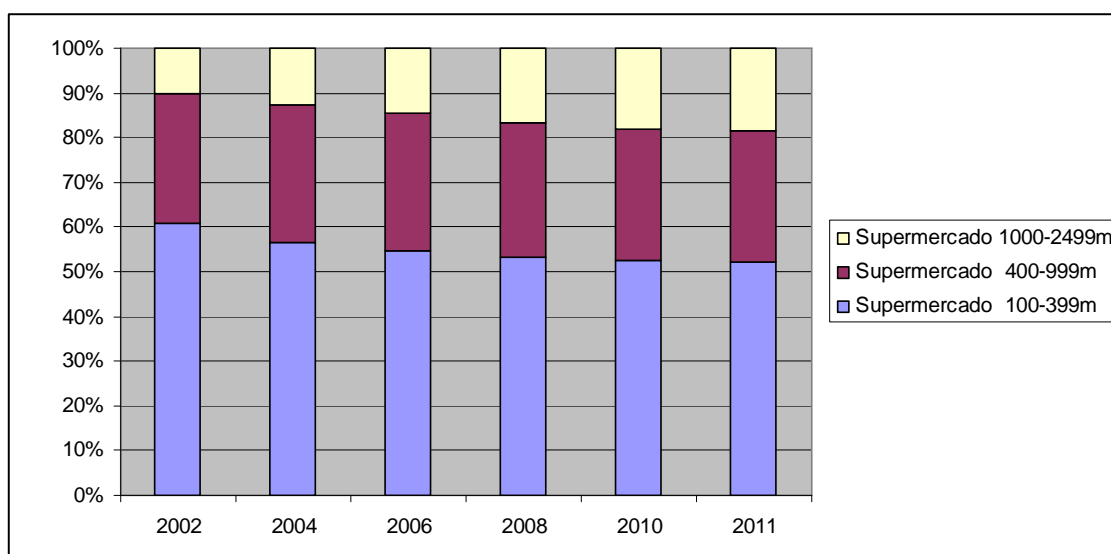
**CUADRO 2-4. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SUPERMERCADOS EN ESPAÑA**

AÑO	2002	2004	2006	2008	2010	2011
Supermercado 100-399m	8032	7678	7801	8150	8343	8363
Supermercado 400-999m	3801	4147	4397	4574	4693	4733
Supermercado 1000-2499m	1342	1742	2096	2537	2882	2968
<b>TOTAL Super 100-2,499m</b>	<b>13175</b>	<b>13567</b>	<b>14294</b>	<b>15261</b>	<b>15918</b>	<b>16064</b>

Fuente: AC Nielsen. Datos de enero de cada año

En el periodo 2002-2011, el número de supermercados en España pasó de 13.175 a 16.064, lo que supone un incremento del 21,92%, tal y como se muestra en el Cuadro. Diferenciando entre los distintos tamaños, el número de supermercados pequeños (con una superficie comercial de 100 a 399 metros cuadrados) apenas ha sufrido variación en este periodo de tiempo con un crecimiento del 4%. El número de supermercados de tamaño mediano (de 400 a 999 metros cuadrados) alcanza un aumento del 24,5%. En ese mismo intervalo de tiempo, el número de supermercados grandes (con una superficie comercial de 1.000 a 2.499 metros cuadrados) se elevó el 121,2%. Si contamos el total de supermercados el incremento ha supuesto un 21,9%.

**GRÁFICO 2-4. EVOLUCIÓN DEL NÚMERO DE SUPERMERCADOS EN ESPAÑA**



Fuente: Elaboración propia

## **2.5. EVOLUCIÓN DEL COMPORTAMIENTO DE COMPRA DE LOS CONSUMIDORES**

### **2.5.1. Cambios en los consumidores**

En los últimos años, el comportamiento del consumidor en España ha evolucionado consecuencia de distintos factores, entre los que destacan: la dimensión de la población donde habita, la edad del demandante, el número de inmigrantes, la estructura de los hogares, la situación económica, etc.

**A.- Aumento de la población:** Teniendo en cuenta la evolución de los diez últimos años, comprobamos que en 2002 el censo se cifraba en 40.964.244 habitantes mientras que en el año 2012 ascendió a 46.257.974. Este incremento de la población, que se produce por el impacto positivo del saldo migratorio y por el crecimiento vegetativo, supone la aparición de nuevos consumidores, especialmente de población adulta y se convierte en un motor para el crecimiento de los mercados de consumo.

**B.- La distribución de la población por edades** en la que hay que subrayar el envejecimiento provocado por las bajas tasas de natalidad y el mayor nivel de esperanza de vida que implica una población de edad superior a 64 años del 17,7%, frente al 15,3% de jóvenes entre 0 y 14 años(datos a 1 de octubre de 2012). Este envejecimiento de la población es mayor en las zonas céntricas urbanas y provoca que las personas mayores decidan hacer la compra en los puntos de venta próximos a su casa, comprar menos cantidad de envasados y más productos frescos.

Esta situación va a llevar consigo un conjunto de transformaciones en el consumo, y por ende en las compañías de distribución que deberán adaptarse por anticipado. Pueden llegar a suponer un menor consumo (en cantidad) en alimentación pero un crecimiento en los productos de mayor valor añadido. Además serán responsables del desarrollo de nuevos mercados para satisfacer todas sus necesidades,

como son los servicios personales, asistencia a domicilio, transporte, servicios de entrega de la compra a domicilio, etcétera.

Para las empresas de distribución, este nuevo segmento demandará servicios complementarios como el transporte hasta los puntos de venta, servicios en los propios puntos de venta, etiquetas de los productos más inteligibles, indicaciones que faciliten la búsqueda de los artículos de forma eficiente, entrega a domicilio de las compras etc. La distribución no se puede quedar al margen y, deberá aprovechar el mercado de las personas de avanzada edad, y desde la Administración deben apoyar el comercio de proximidad, facilitando el abastecimiento a estas personas que tienen poca movilidad. Paralelamente al desarrollo de este mercado tampoco se debe descuidar la atención al mercado de los jóvenes.

**C.- La entrada de inmigrantes.** En 2002 estaban empadronados un total de 1.977.946, lo que suponía un 4,73% sobre el total y a 30 de septiembre de 2012 alcanzaban los 5.363.688, es decir, un 11,63%. Este incremento de población provoca un desarrollo del mercado global y de algunos segmentos de mercado que se ajustan a las peculiaridades de los distintos colectivos de inmigrantes que tienen una mayor preferencia por el consumo de productos de primera necesidad, de suministros domésticos y de residencia. Para estos las variables que influyen en sus criterios de elección son, en este orden, el precio, la proximidad y la calidad de los productos.

**D.- Aumento de hogares unipersonales y parejas sin hijos con dos rentas,** que según el presidente de la Asociación de Fabricantes y Distribuidores (Aecoc), José María Bonmatí, “son un tipo de hogar que tienen hábitos y necesidades diferentes y están obligando a la industria a reflexionar desde el punto de vista de lanzamientos de nuevos productos”, no necesitan hacer grandes compras para llenar su despensa, y prefieren comprar menos cantidad y más a menudo, son partidarios de adquirir marcas de prestigio, en su elección prima la calidad y el precio no es determinante en sí mismo. También están cambiando la elección del establecimiento de compra, se inclinan por la elección de los supermercados para satisfacer sus necesidades, y sobre todo eligen las

tiendas más próximas a sus domicilios con el fin de reducir el tiempo dedicado a sus compras.

Si observamos el Panel de Consumo del MARM (Ministerio de Medio Ambiente, Medio Rural y Marino), los hogares que más inciden en el crecimiento del gasto en alimentación son los hogares con amas de casa hasta 45 años, los formados por parejas de jóvenes sin hijos o jóvenes independientes y los hogares con amas de casa entre los 45 y los 65 años, formados por una persona o por parejas sin hijos.

Por otro lado, según un estudio de Kantar Worldpanel podemos clasificar a los consumidores en función de sus exigencias en:

- “El consumidor que busca la compra inteligente”: Se corresponde con un cliente planificador, racional y ahorrador.
- “El consumidor que exige un low-cost de calidad”. Para este tipo de consumidor, el precio pasa a ser el factor más importante, demandará más marcas blancas y de esta manera se adapta a la situación de crisis en la que estamos.
- “El consumidor ecológico”: Es aquel que estaría dispuesto a pagar más por el producto si sabe que es menos perjudicial para el medio ambiente.
- “El consumidor que hace la compra por Internet”: Son en su mayoría jóvenes menores de 35 años.
- “El consumidor saludable”: consumidor que opta por la salud para realizar la compra. Debido a la mayor disposición de las fuentes de información los consumidores son más cuidadosos a la hora de planificar su compra. No se conforman con una buena relación calidad-precio en los productos, sino que intentan mantener un buen estado de salud y mejorar la calidad de vida a través de una buena alimentación.

### **2.5.2. Cambios en los hábitos de compra**

El consumidor español lleva a cabo sus compras en los distintos formatos comerciales dependiendo del tipo de compra y producto que requiere y del tiempo que

puede dedicar a esta actividad. De lo cual se deduce que en el mercado que nos ocupa conviven tanto hipermercados, como supermercados, tiendas de descuento y tiendas tradicionales. Entre estos formatos existe una fuerte competencia que debe apoyar cada cual en los distintos factores de ventaja competitiva con que cuenta: precio, calidad, variedad y proximidad. Se trata de satisfacer al mayor número posible de consumidores sabiendo que:

- Dedicar más tiempo a la compra que en años anteriores. Los consumidores emplean una media de 3 horas a la semana para hacer la compra de alimentos y se deja de cumplir la tendencia de los últimos años de dedicar menos tiempo en la compra. El motivo es que los consumidores comparan más la calidad y los precios de los productos que compran.
- Buscan la proximidad del centro de compra pues la diferencia de precios con los hipermercados que se suelen ubicar en el extrarradio de las poblaciones ya no es sustanciosa y además se ahorran el transporte. Según los datos del MAGRAMA (2012) un 40,04% priorizan la proximidad a la hora de elegir el establecimiento.
- Tendencia a la compra por medios telemáticos, sobre todo entre los jóvenes. En términos generales el 8,5% de los consumidores utilizan Internet como canal de compra para productos de alimentación, ahora bien, si tenemos en cuenta el sector de población de los jóvenes menores de 35 años este porcentaje aumenta hasta un 15,1%.
- Tratan de conseguir una experiencia de compra más fácil, más rápida y placentera.
- El servicio a domicilio tiene una demanda creciente. Se trata de una tendencia acorde con hacer más cómodo para el cliente su gestión de compras.

- Mayor importancia a la calidad y al precio a la hora de elegir los productos alimenticios. Según los datos del MAGRAMA se prioriza la calidad (66,7%) por encima del precio (59,3%).
- Aumenta el consumo de las marcas blancas como una medida de ahorro.
- Sustitución de las tiendas tradicionales por el supermercado a excepción de la compra de productos frescos.
- Se pierde fidelidad. Han aumentado los clientes que no les importa cambiar de establecimiento, si bien la fidelidad a las tiendas tradicionales elegidas para la compra de alimentos frescos es muy alta. Por el contrario los supermercados e hipermercados, donde se adquieren el resto de productos de la cesta cuentan con un nivel más bajo de fidelidad.
- Presentación de alimentos en formatos fraccionables: En atención al menor tamaño de los hogares o la desestructuración de las comidas (platos diferentes para cada miembro del hogar).
- Se mantiene la tendencia a lo ecológico. Es previsible que aumenten los canales dedicados a este tipo de producto, e incluso las secciones dedicadas a ellos dentro de los canales más habituales.
- Los niños y jóvenes tendrán una gran influencia en las compras. Son más permeables a toda la información generada telemáticamente y disponen de más tiempo para conocer las últimas novedades.

## **2.6. CAPRABO**

### **2.6.1. Origen y Evolución**

El 11 de julio de 1959 se inaugura en la calle Sant Antoni Maria Claret (Barcelona) el primer supermercado Caprabo, fundado por las familias Carbó, Prat y Botet, a quienes se añade más tarde la familia Elías. En principio fue Barcelona la ciudad donde centralizó su actividad, y a partir de 1971 abrió establecimientos fuera de esta ciudad. Durante el más de medio siglo de trayectoria histórica, la compañía catalana se mantiene como una de las empresas de distribución de todo el país.

En 1995 pasó a participar en el mercado de venta de carburantes con el objetivo de diversificar su negocio. A partir del año 2002 para hacerse más competitiva frente a los grupos de distribución internacionales que iban ganando terreno, comenzó un periodo de expansión comprando nuevas tiendas, pero esta idea no resultó, la empresa se endeudó en exceso y no generó el cash- flow esperado, por lo que se vio obligada a cerrar tiendas, vender activos y disminuir los precios. A partir de 2006, después de recuperarse del error cometido, decidió dar un giro en su estrategia y centralizar su actividad en los supermercados urbanos de proximidad.

Caprabo logró de esta manera una situación consolidada en el sector de la distribución desde el formato de supermercado y a la vista de su éxito, en 2007 el GRUPO EROSKI dentro de su plan estratégico para 2005-08, alcanzó un acuerdo con los accionistas de Caprabo por el que adquirió el 75% de la sociedad, quedando un 16% en manos de una de las familias fundadoras (Los Botet); y el 9% restante en las de La Caixa. Esta operación, representó un importante y arriesgado proyecto empresarial. Caprabo, una empresa familiar, que contaba con una buena imagen en el sector, con una arraigada cultura, potenció un proyecto propio como el del GRUPO EROSKI en el que los trabajadores son propietarios y a la vez socios del capital. En el acuerdo se conservaba la sede de Caprabo en Cataluña, así como la enseña Caprabo en los mercados donde la empresa tenía mayor presencia, Madrid y Navarra y por otro lado, alrededor de 170 supermercados de la enseña Caprabo pasaron a denominarse Eroski,

Eroski City o Eroski Center, según el tipo de formato y el entorno en el que se encontraban, mientras que el nombre de Caprabo se respetó para los establecimientos de Cataluña y Madrid.

Esta operación convierte a EROSKI como uno de los grupos de referencia en la distribución española, con una red, en el momento de la operación de 2.348 establecimientos, 47.000 trabajadores y un volumen de facturación de más de 8.600 millones de euros.

Por otra parte, los proveedores entendieron esta idea como una oportunidad para llevar a cabo una expansión de su negocio.

Actualmente, el Grupo Eroski se convierte en socio único de Caprabo. En su memoria de 2011 cifra el coste de la operación en 193 M. Esta operación se enmarca en el acuerdo con La Caixa y la familia Botet como socios de Caprabo en el momento de su adquisición en 2007, acuerdo en el que estaba prevista esta circunstancia. En el año 2011, Eroski se hizo con la participación del 9% de La Caixa y ahora concluye con la familia Botet la operación del 16% restante. Con esta decisión Eroski avanza en su objetivo “que se sustenta en el fortalecimiento del modelo de supermercado y de la marca Caprabo”.

En 2011 alcanzó una cuota de mercado del 9% en su área de influencia, que se concentra en Cataluña donde desarrolla el 75% de su actividad y mantiene una cifra del 13,3%, mientras que su cuota es del 13,4% en Navarra y del 3,2% en Madrid. Cuenta con 347 establecimientos, el 85 % en Cataluña, entre el 7 % y el 8 % en Navarra y el resto en Madrid, en total suman una superficie comercial total por encima de los 283.000 metros cuadrados, además cuenta con una plantilla de más de 9.000 trabajadores.

Tiene en su red 10 tiendas franquicias y orienta su crecimiento en la apertura de franquicias. En 2011, Caprabo abrió su primera tienda franquiciada en Andorra. Las otras cinco aperturas del año 2011 se localizan en Barcelona ciudad, Viladecans, Mollet



del Vallés, Les Presses y Abrera. La previsión es que en los próximos ejercicios la compañía incorpore a su red cien nuevos supermercados en régimen de franquicia.

Como consecuencia de la crisis desde hace cuatro años Caprabo decidió bajar los precios, una estrategia por la que apostó e invirtió en 2012 ocho millones sobre todo dirigido a los productos frescos esto ha supuesto una inversión acumulada de 60 millones. La cadena de supermercados intenta adaptarse al nuevo entorno del consumidor sin cambiar su estrategia, “Precio, calidad y personalización hacia el cliente” son sus pilares.

El perfil de los consumidores a los que trata de complacer sería el de aquellos que demandan productos que tengan una adecuada relación calidad-precio, demanda que cubrirían con la compra de sus marcas propias. También habría otro grupo de consumidores que sería el de aquellos que persiguen la cercanía y la comodidad en la gestión de sus compras.

#### **2.6.2. "La estrategia de Caprabo Visión, Misión y Valores".**

En las memorias que Caprabo hace públicas cada año, realiza una exposición detallada de las metas que se propone alcanzar en un futuro próximo (visión) y cuáles son los valores que guían a la compañía.

##### **Visión**

“Ser la tienda preferida por los consumidores para comprar”.

##### **Misión**

Ser un supermercado moderno y de calidad, donde el cliente elige en libertad y donde buscamos la satisfacción continua de nuestros clientes a través de una atención y servicio que excede sus expectativas y una adaptación continua a sus necesidades.

## **Valores**

### **La Participación:**

La participación es un derecho y un deber. Todos los colaboradores podemos y debemos opinar y participar.

**La Calidad:** En Caprabo siempre nos hemos diferenciado por la calidad. Ahora queremos ir un paso más allá y alcanzar la excelencia en nuestro servicio y atención al cliente.

**La Innovación:** En Caprabo debemos seguir innovando para nuestros consumidores. Porque la innovación es el único camino para marcar la diferencia y ganarnos su corazón.

**Responsabilidad Social:** La Responsabilidad Social Corporativa (RSC) refleja la dimensión de las organizaciones preocupadas por la sostenibilidad a largo plazo. Este compromiso se traduce en acciones concretas que buscan el beneficio de todos los actores involucrados en las actividades, alcanzando un mejor desempeño y logrando su sostenibilidad y la de su entorno.

**Cliente:** Vivimos en la era de las colaboraciones y de la sociedad creativa. Por ello, hoy es fundamental trabajar de manera conjunta con los consumidores, pues ellos nos ayudan a elegir los productos que quieren en el lineal y a definir los servicios que desean.

### **2.6.3. Estrategias Comerciales**

- **Estrategia de innovación**

Para hacer frente a la situación de crisis la Compañía ha propuesto un modelo de tienda moderno, de prestaciones, basado en el surtido, la calidad y el servicio en lo que denomina “Supermercados de nueva generación”. Se trata de una fase de reforma de los distintos puntos de venta, para ajustar la variedad de productos a los gustos de los

consumidores de cada zona. Por ahora, 50 de los 350 locales de la cadena han estrenado el nuevo concepto de tienda. ([www.caprabo.com](http://www.caprabo.com))

- **Estrategia de precios**

La crisis ha provocado que desde hace cuatro años Caprabo ha bajado los precios. En el ejercicio 2012 esta estrategia ha implicado una inversión de 8 millones de euros, sobre todo en productos frescos. (Expansión.com, 20 de septiembre de 2012)

- **Estrategia de fidelización**

Caprabo quiere tener unos clientes más fieles, y con este fin, la cadena de supermercados dedicará veinte millones de euros a descuentos y ofertas para los clientes que tengan tarjeta de fidelización. Premiará con mayores descuentos no solo a los clientes que más gasten, sino también a los que vayan mayor número de veces a sus establecimientos, independientemente del importe de la compra. La cadena pretende incrementar el porcentaje de clientes con tarjeta del 64% actual al 75%. De esta manera persigue un aumento de sus ventas en un 3%. Esta firma, que fue pionera al lanzar en 1996 su Club Cliente Caprabo, afirma que esto no consiste solo en una maniobra comercial, sino que forma parte de un cambio en la estrategia para aclimatarse a las nuevas formas de compra. (12/05/2012 Noticias EUROPAPRESS)

Además este sistema sirve para mejorar en el trato personal. El cliente, titular de una tarjeta tiene acceso a la web del programa ([www.mi.clubcaprabo.es](http://www.mi.clubcaprabo.es)), donde a cada uno de ellos se le adjudica una cuenta particular, y desde ésta el consumidor puede comprobar aquellos productos que consume más y si próximamente estos productos van a estar de oferta. El cliente valiéndose de esta información podrá planificar sus compras de manera más eficiente.

- **Estrategia de expansión**

Caprabo va progresando en su proyecto de expansión que se basa en la apertura de 100 franquicias en Cataluña durante los próximos cinco años ([elEconomista.es](http://elEconomista.es), 14 de junio de 2011). Además decidió su crecimiento fuera de nuestras fronteras y ya cuenta con dos franquicias en Andorra.

#### **2.6.4. Fines Sociales**

Del análisis de sus memorias anuales, se puede comprobar que a lo largo de su existencia, el grupo Caprabo ha colaborado con diferentes ONGs como Intermón Oxfam, Aldeas Infantiles y Médicos sin fronteras. En 2002 participó en el Pacto Mundial organizado por las Naciones Unidas acordando la divulgación de diversos principios que impulsaban la defensa de los derechos humanos y medioambientales.

En cuanto a empresa comprometida con la cultura destaca su participación en la organización de conciertos de música clásica, actividad que le ha valido un premio concedido desde el Comité Europeo del Patrocinio Cultural de las Empresas (CEREC). Otro punto fuerte dentro de sus fines sociales es el compromiso adquirido con el desarrollo sostenible, lleva a cabo acciones como la recogida selectiva, aminorar la generación de residuos y un transporte sostenible en lo que atañe a su actividad.

#### **2.6.5. Reposicionamiento de marca de caprabo<sup>7</sup>**

##### **Situación del mercado**

El entorno en el que conviven este tipo de empresas se corresponde con un mercado fragmentado: grandes líderes pero también pequeñas empresas. Escasa diferenciación, y sólo basada en palancas clásicas: relacionadas con precio y calidad / precio, o con variedad y personal.

Además se observa un aumento de la cuota de marcas propias por calidad competitiva que genera cambios en la elección del establecimiento. Por otro lado la creciente planificación implica una menor capacidad de impacto en tienda.

La competencia directa y sus posicionamientos se pueden resumir en el siguiente cuadro 2-5 dónde también se recogen las características de cada una de las compañías:

---

<sup>7</sup> Estudio realizado por la agencia Proximity, septiembre 2011.

**CUADRO 2-5. COMPETENCIA DIRECTA Y POSICIONAMIENTOS**

Tipos de posicionamientos	Compañías que lo aplican	Características
Relacionado con precio, Tarjetas de clientes		Buen precio Funciona la tarjeta de clientes Cupones descuento interesantes
Relacionado con variedad y personal	 	Variedad de marcas Se puede elegir entre marcas de fabricante y marcas blancas
Relacionado con precio	 	Buen precio
Relacionado con TC		Ventajas y descuentos Ahorro con la tarjeta de clientes Cupones de descuento

Fuente: agencia Proximity

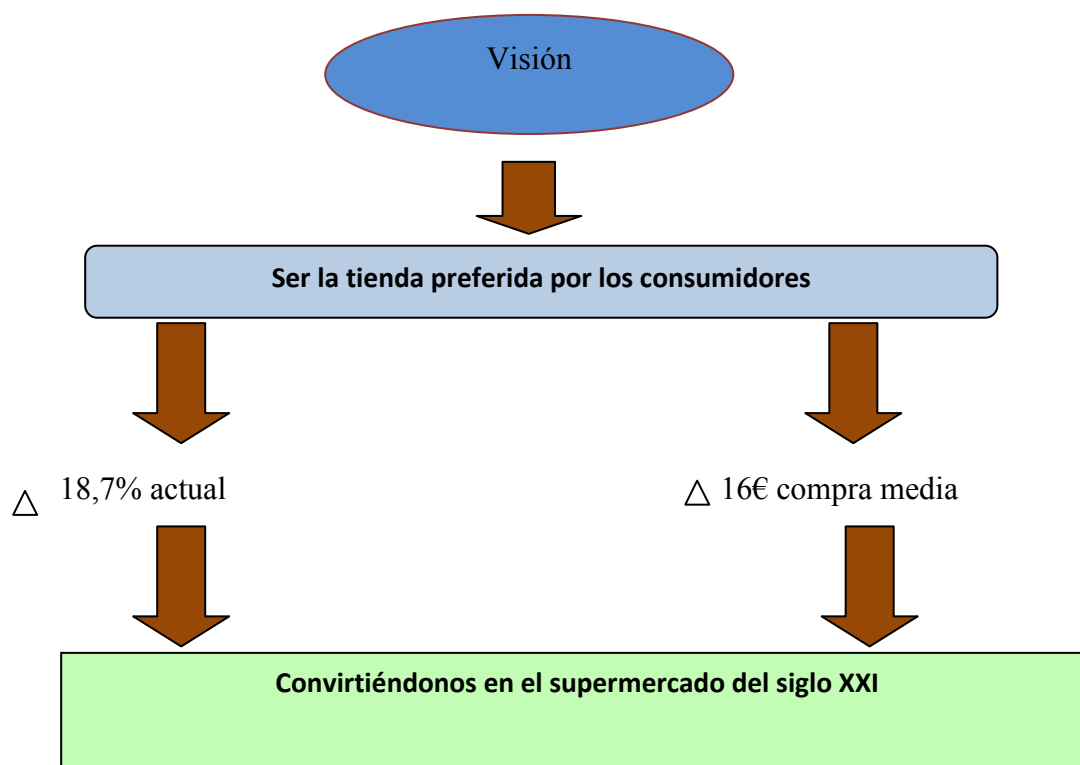
La empresa catalana había logrado tener una justa situación en el mercado de grandes retailers en España. Los rasgos que la distinguían como marca eran la calidad en el servicio, la proximidad y un amplio abanico de marcas, y de productos.

Ahora bien, en Caprabo eran conscientes de que no estaban al nivel de otras compañías, que año tras año aumentaban sus resultados positivos. Fue entonces cuando Caprabo decidió que debía cuidar su imagen, y trató de implantar el lema, “SPB” (Siempre precios bajos). El reposicionamiento consistió en introducir una nueva marca “Alcosto” de precios más bajos, pero también de peor calidad y a la vez disminuyó la oferta de su propia marca “productos Caprabo”, que contaba con una buena imagen. Al mismo tiempo decidieron concertar campañas de publicidad agresivas para hacer comprender a los potenciales clientes su cambio de rumbo y anunciando “ahora, en Caprabo los precios más bajos”. Otra decisión, quizá errónea fue el reducir la variedad de su surtido, pasando a ofertar marcas líderes y sus propias marcas de distribución.

Sin embargo Caprabo no alcanzó sus objetivos, y para intentar corregir los problemas de marca, Caprabo hizo un reposicionamiento de esta, y volvió a plantearse su Visión, con todo lo que ello conlleva.

El planteamiento fue el siguiente, Caprabo quería llegar a ser la tienda preferida por los consumidores, para ello había que conseguir incrementar la cuota de mercado y la compra media por cliente.

**FIGURA 2-1. VISIÓN DE CAPRABO**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la agencia Proximity

### **Análisis DAFO**

La agencia Proximity fue la encargada de realizar un análisis DAFO, llegando a las siguientes conclusiones en cuanto a sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Entre sus Fortalezas se pueden distinguir:

- Atención al cliente
- Calidad en productos Frescos : Pescadería y charcutería
- Cercanía / Proximidad
- Surtido amplio y variedad de marcas : Libertad de elección

- Marca con un buen background
- Orden y limpieza
- Tiendas / Red completa y buenas localizaciones
- Marca Eroski / Gran número de referencias de marca propia
- Valor añadido / RSC, Caprabo Moments, Revista Sabor,...
- Capraboacasa.com

Entre sus Debilidades:

- Apreciación por parte de los clientes de productos caros
- Calidad Frescos / Frutas y panadería
- Trato y presentación de los frescos
- Club Caprabo / Poca potenciación en los últimos años
- Excesiva cantidad de mensajes y pocas sinergias en comunicación
- Personal plurivalente / Poca especialización
- Tiendas / Instalaciones arcaicas
- Confusión entre marcas Caprabo vs Eroski
- "Calidad" en el sentido amplio

Entre sus Amenazas:

- La crisis
- Importancia del precio ante una decisión
- El cliente no es exclusivo de Caprabo, sino que también lo es de otras enseñas
- Cada vez es mayor la compra de productos de marca propia.
- Competencia de los hard discount
- Canal especialista / Gourmet, mercados, category killers,...
- Perspectivas hacia la marca / Crítica (cobro bolsas,...)

Oportunidades

- Hastío hacia los operadores con surtido limitado
- Pérdida de interés hacia los hipermercados / La proximidad
- Comportamiento "gourmet" / Se sale menos pero se consume mejor
- Especialización / Nutrición sana, adaptación (intolerancias,...)
- Acuerdos con marcas líderes para realizar acciones de valor

- Mercado laboral adecuado para encontrar personal cualificado
- Clusterización tiendas / Personalización
- Nuevo Club Caprabo
- Plantear los avances tecnológicos para mejorar la experiencia de compra

**CUADRO 2-6. ANÁLISIS DAFO DE CAPRABO**

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de productos caros</li> <li>• Calidad Frescos / Frutas y panadería</li> <li>• Trato y presentación de los frescos</li> <li>• Club Caprabo / Poca potenciación</li> <li>• Excesiva cantidad de mensajes y pocas sinergias</li> <li>• Personal plurivalente / Poca especialización</li> <li>• Tiendas / Instalaciones antiguas</li> <li>• Confusión a nivel de marcas Caprabo vs Eroski</li> <li>• "Calidad" en el sentido amplio</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La crisis</li> <li>• Importancia del precio en la toma de decisiones</li> <li>• Cliente no exclusivo</li> <li>• Aumento de la marca propia en la cesta de la compra</li> <li>• Competencia de los hard discount</li> <li>• Canal especialista / Gourmet, mercados, category killers,...</li> <li>• Perspectativas hacia la marca / Críticas (cobro bolsas,...)</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Calidad Frescos / Pescadería y charcutería</li> <li>• Cercanía / Proximidad</li> <li>• Surtido amplio y variedad de marcas / Libertad de elección</li> <li>• Marca con un buen background</li> <li>• Orden y limpieza</li> <li>• Tiendas / Red completa y buenas localizaciones</li> <li>• Marca Eroski / Gran número de referencias de marca propia</li> <li>• Valor añadido / RSC, Caprabo Moments, Revista Sabor,...</li> <li>• Capraboacasa.com</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cansancio hacia los operadores con surtido limitado/impuesto</li> <li>• Pérdida de atractivo de los hipermercados / Refundar la proximidad</li> <li>• Comportamiento "gourmet" / Se sale menos pero se consume mejor</li> <li>• Especialización / Nutrición sana, adaptación (intolerancias,...)</li> <li>• Acuerdos con marcas líderes para realizar acciones de valor</li> <li>• Mercado laboral adecuado para encontrar personal cualificado</li> <li>• Clusterización tiendas / Personalización</li> <li>• Nuevo Club Caprabo</li> <li>• Plantear los avances tecnológicos para mejorar la experiencia de compra.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, adaptación agencia Proximity

El análisis DAFO da como resultado una serie de conclusiones técnicas y una visión más precisa de la situación global de Caprabo. Destacan las debilidades de Caprabo que giran en torno al precio y a la calidad de los productos. En cuanto a

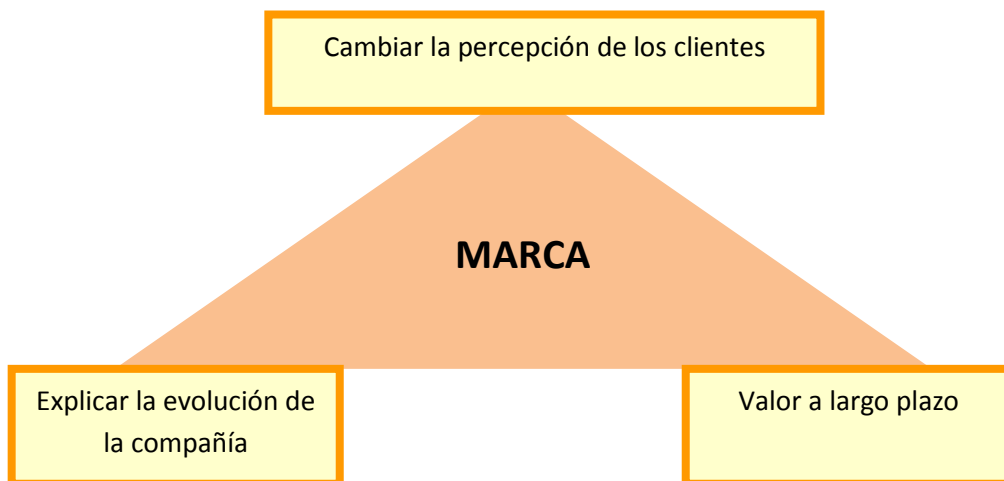


amenazas, las más importantes son la competencia en precios y la entrada en el mercado de otras empresas. Las fortalezas de las que puede presumir Caprabo son la variedad de productos, la calidad en pescadería y charcutería y el servicio al cliente, que forman parte de su estrategia general y respecto a oportunidades, destacarían los acuerdos con marcas líderes y la innovación empresarial vía personal cualificado y avances tecnológicos.

### **Objetivo**

A la vista de este análisis el proyecto de reposicionamiento de la marca pretende cambiar la percepción de los clientes, a la vez que justificar la evolución de la compañía y por último que el valor obtenido se mantuviera en un largo plazo.

**FIGURA 2-2. REPOSICIONAMIENTO DE MARCA CAPRABO**



Fuente: Elaboración propia, adaptación agencia proximity

Desde la dirección de Caprabo se lanzaron distintos proyectos con el fin de beneficiar a los clientes, a continuación en el cuadro 2-7 se exponen los distintos proyectos y el beneficio esperado para cada uno de ellos:

**CUADRO 2-7. PROYECTOS DE CAPRABO**

<b>PROYECTO</b>	<b>BENEFICIO PARA EL CLIENTE</b>
1. Clusterización: aplicación integral de directrices en base a segmentos tiendas – clientes.	<b>Percepción generalizada: “Caprabo es la tienda para mí y los de mi barrio”.</b>
2. Plan Director de pricing: esfuerzo de grupo, inversor y recursos para mejora precios, tarifa T4.	<b>Mejores precios.</b>
3. Tiendas Modernas: plan 100, renovaciones, nuevos dispositivos tecnológicos, kioskos...	<b>Proceso de compra más cómodo y eficiente. Sensación de bienestar en la tienda.</b>
4. Mi Nuevo Club Caprabo: customización tarjeta, información comparativa y personal, emocionalidad.	<b>Descuentos que interesan, generosidad más relevante, información personal práctica que no podría tener de otro modo.</b>
5. Plan de comunicación 360°: simplificación de ambientación, optimización de folletos, personalización de promociones.	<b>Aprovechar promociones es más fácil, menor sensación de presión a compra.</b>
6. Plan Director de Frescos: calidad, surtido, pricing, formación, teatralización	<b>Mayor surtido de frescos, de más calidad, a mejor precio y mejor servidos, en un entorno más apetecible.</b>
7. Atención al cliente diferencial: formación interna radical, planes motivación, nuevos servicios.	<b>Personas más agradables atendiendo, trato más personal. Clientes fieles “por su nombre”</b>
8. Otros: nuevas marcas propias (Sannia, Belle), actividades de RSC, talleres, vida sana, ...	<b>Varios.</b>

Fuente: Elaboración propia, adaptación agencia Proximity

### Escenarios

Para el reposicionamiento se plantean tres hipótesis

- Ayuda a comprender los consejos y renunciias propuestos
- Sitúa el debate
- Tres vías posibles y una sugerencia de agencia

Escenario 1: Precio Honesto

Hoy en día el precio es la principal motivación a la hora de elegir una firma y Caprabo tiene la imagen de ser caro, si lo comparamos con la competencia, por lo tanto parte de los recursos humanos y materiales deben ir orientados a hacer sus productos más competitivos. Hay que comprometerse en valorar un posicionamiento basado en la reducción de precios.

**CUADRO 2-8. POSICIONAMIENTO CAPRABO SEGÚN EL PRECIO**

<b>Siempre precios bajos</b>	<b>No valorable en todas las tiendas</b>	<b>Insuficiente si sólo se centra en este mensaje</b>
<b>Precio del carro / acto de compra</b>	<b>Composición típica del carro medio siempre elevará su precio</b>	<b>Requiere mucha comunicación</b>
<b>Descuentos tarjeta cliente</b>	<b>No basta, y necesita un largo plazo</b>	<b>Muy utilizado por otros competidores</b>
<b>Relación calidad / precio</b>	<b>Pone en valor el beneficio “precio” en relación con otros</b>	<b>También requiere didáctica para ser comprensible y creíble</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la agencia Proximity

El precio honesto no tiene por qué ser el precio más bajo sino más bien aquel que representa una buena relación calidad/precio. Se define como «El mejor precio posible que se puede ofrecer sin hacer renuncias», es decir, desde el punto de vista del consumidor, sin renunciar a:

- Poder elegir
- Distintos formatos que se adapten a las necesidades de cada consumidor.
- Buena experiencia de compra
- Otros servicios

La compañía no considera este escenario como la primera opción ya que estima que tiene otros proyectos con mayor potencial y más diferenciado de los de sus competidores. Además esta postura es difícil de demostrar ante los clientes.

## Escenario 2: Personalización

Sobre este escenario se pueden concretar tres proyectos distintos:

A.- Proyecto Clusterización, desde el que se trata de adaptar las tiendas a los diferentes segmentos de clientes.

B.- Proyecto “Tu nuevo Club Caprabo, buscando una personalización en las comunicaciones y en los beneficios.

C.- Proyecto: Implicación y Emocionalización. El cliente es el elemento más importante en la propuesta de valor de la firma.

El lema en este escenario sería: «Te escuchamos y te convertimos en lo más importante para darte lo que necesitas». Se basa en el interés por el cliente, en escucharle y ayudarlo.

Esta opción es una de las opciones más claras de la compañía pero tampoco la considera en el primer puesto. Como inconvenientes destacan el que es difícil que el cliente comprenda los beneficios obtenidos, es algo que van a ver como muy pasajero y además frente a la competencia no es una opción tajante para encontrar la diferenciación.

## Escenario 3: ¿Con qué queremos que nos relacionen?

### CUADRO 2-9. BENEFICIOS RACIONALES Y EMOCIONALES

BENEFICIOS RACIONALES	BENEFICIOS EMOCIONALES
<b>Surtido y variedad de productos</b>	<b>Capacidad de elección, sensación de control</b>
<b>Buena relación calidad / precio</b>	<b>Pagar un precio justo</b>
<b>Un fresco superior: variedad, calidad / precio, presentación, corte</b>	<b>Vida sana, placer en la mesa</b>
<b>Unas marcas propias superiores</b>	<b>Compra inteligente</b>
<b>Tiendas modernas y cuidadas</b>	<b>Bienestar durante el acto de compra</b>
<b>Atención personalizada, trato correcto</b>	<b>Cercanía, bienestar</b>
<b>Promociones e información personalizada</b>	<b>Sensación de pertenencia, de ser especial</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la agencia Proximity

Ante este abanico de posibilidades ¿Con cuál nos quedamos? ¿Podríamos elegir todas a la vez? Lo que se debe buscar es que a la gente le guste comprar en Caprabo.

Una opción sería introducir la figura del Botiguer. Con el Botiguer se pretende alcanzar una experiencia total, una experiencia satisfactoria durante la compra y después de la compra.

**CUADRO 2-10. VENTAJAS DEL BOTIGUER<sup>8</sup>**

<b>El cliente le considera como el especialista</b>	<b>Prestigio</b>
<b>Presenta el mejor surtido de producto</b>	<b>Capacidad De Elección</b>
<b>Oferta los mejores productos</b>	<b>Calidad Superior</b>
<b>No es el más barato pero sus precios son justos</b>	<b>Precio Honesto</b>
<b>Ofrece un trato único, conoce al cliente</b>	<b>Personalización</b>
<b>Asesora, ayuda, enseña, inspira confianza</b>	<b>Contenidos</b>
<b>Es una persona cercana</b>	<b>Confianza</b>

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la agencia Proximity

Ahora habría que plantearse si esta figura tiene cabida en los supermercados de Caprabo. Para ello hay que tener en cuenta que:

- El cliente Caprabo es más de Especialistas que la media, y
- Esta figura es coherente con la actitud histórica de la marca

Por último, podemos resumir las necesidades del cliente en:

- Capacidad de elección
- Un precio honesto
- Una buena experiencia de compra
- Personalización
- Tecnología

Todo esto requiere que Caprabo lleve a cabo un reposicionamiento acorde con su historia, que sea capaz de mostrar una evolución y que sea válida para un largo plazo. Bajo este escenario propuesto, se recuperan valores del pasado, Caprabo se hace más cercano, cubre parte de las deficiencias de la competencia y proyecta en el futuro una evolución en positivo.

<sup>8</sup> Botiguer: se equipara al tendero tradicional, ofrece un trato más personal y se le considera un especialista en los productos que sugiere al cliente.

## **2.7. SUPERMERCADOS EL ARBOL**

### **2.7.1. Origen y Evolución**

La actual compañía El Árbol surgió como resultado de la fusión de una cadena asturiana del mismo nombre, cuya propiedad inicialmente estaba en manos del Grupo Grelar, que poseía varias tiendas en la comunidad castellano-leonesa y con la cadena asturiana Aldi, que estaba bajo el control de la familia Osoro.

La primera tienda que se abre en Castilla y León fue en Valladolid, en 1941. En 1959 se entra a formar parte del grupo Spar y empieza así su crecimiento.

En la década de los noventa pasa a manos de grupo holandés Unigro (Boer Unigro) pero al atravesar por dificultades económicas volvió a cambiar de titularidad, perteneciendo a otro grupo, también holandés, el Grupo Laurus. Una vez más el capital se movió hacia los propietarios de la cadena de supermercados franceses Casino que adquirieron el 37,6% de Laurus.

En el año 2002 El Árbol fue comprado por el grupo británico CVC Capital Partners (fondo de capital riesgo) en un 80% (a través de una nueva sociedad llamada TM Investment), mientras que el 20% restante lo obtuvieron los directivos de El Árbol. Por último, en 2006, los actuales propietarios: el grupo Madrigal (formado por cajas de ahorro castellano leonesas) adquiere una participación del 40%, los directivos de El Árbol aumentan su participación hasta el 30% y la sociedad Empresarios Integrados, participada a partes iguales por Grupo Norte y Martinsa, suscribió el 30 por ciento restante.

Es la octava cadena de distribución de España por superficie de ventas. En la actualidad cuenta con 428 supermercados y 31 Max Descuento Cash & Carry distribuidos en doce comunidades autónomas: Castilla y León, Asturias, Extremadura, Cantabria, Galicia, Murcia, Andalucía, Comunidad Valenciana, La Rioja, Castilla la Mancha, Aragón Navarra.

Grupo El Árbol apuesta por seguir siendo líder en las zonas donde tiene presencia, pero es ya una compañía de perfil nacional –situada en el top 10 de la distribución en España, con más de 332.000 metros cuadrados de superficie de venta en 26 provincias repartidas en 12 comunidades autónomas.

### **2.7.2. Misión, Visión y valores**

#### MISIÓN:

Ser el mejor supermercado de proximidad con una atención personalizada, amable y profesional, con una extensa oferta de marcas para poder elegir libremente.

#### VISIÓN

Su visión de futuro se podría resumir en palabras de su consejero delegado Juan Pascual: “El Árbol es el super del barrio que quiere ser el super de todos, y que apuesta por la profesionalidad, por los productos regionales, por los productos frescos variados y de calidad, por la libertad de elección del cliente con más de 6.000 referencias en marcas líderes”.

#### VALORES

Los valores en los que se apoyan según el grupo directivo son los siguientes: calidad, precio, cercanía y profesionalidad.

### **2.7.3. Estrategias Comerciales**

- Estrategia de crecimiento

Según el consejero delegado de los supermercados del Grupo El Árbol, Juan Pascual, en su plan estratégico se contempla el seguir creciendo, principalmente en el entorno de donde ya está ubicado y tiene notoriedad de marca. En su opinión España es un país donde existe una saturación importante de metros cuadrados comerciales en el mercado, ya que en los últimos 10 años ha crecido a ritmos medios de 500.000 metros

cuadrados comerciales nuevos cada año y esto ha generado sinergias negativas debido principalmente a que ocasionan más costos al sistema y el consumo no crece por haber más metros cuadrados comerciales. Ante este panorama, “EL ARBOL”, en vez de abrir más metros comerciales, es partidario de crecer mediante adquisiciones de cadenas o puntos de venta ya existentes, que favorecen sinergias de ahorro de costes y, se puede trasladar a mejores precios para el consumidor.

El formato del Supermercado El Árbol es un supermercado de 1000 metros de superficie de venta y como valor fundamental posee la proximidad.

En 2009, intensifica su proceso de expansión al absorber una de las redes comerciales más importantes de Aragón, Galerías Primero, S.A, en este ejercicio, se incrementó su importancia a nivel nacional y a su vez, mejoraron las ventas.

En cuanto a la expansión más reciente hay que destacar que durante 2011, esta compañía ha colaborado de forma activa en la concentración del sector, con la adquisición de la cadena Spar en burgos, 19 tiendas que han permitido a Grupo El Árbol ampliar de forma notable su presencia y ser líder en metros cuadrados comerciales en la provincia.

La expansión de los últimos años, teniendo en cuenta la evolución del número de puntos de venta, su superficie comercial y las inversiones realizadas la podemos resumir en el siguiente cuadro:

**CUADRO 2-11. TIENDAS, SUPERFICIE E INVERSIONES DEL ARBOL**

<b>Año</b>	<b>Tiendas</b>	<b>Superficie comercial</b>	<b>Inversiones</b>
<b>año 2007</b>	374	241.103	16.506
<b>año 2008</b>	374	241.881	20.399
<b>año 2009</b>	460	322.828	10.417
<b>año 2010</b>	454	316.398	5.900
<b>año 2011</b>	460	332.168	16.731

Adaptado Informe Anual 2011 Grupo El Árbol



La distribución de los puntos de venta, como hemos dicho ya, tiene lugar a lo largo de 12 comunidades autónomas, en proporciones bastante diferentes, con mayor concentración en Asturias y Castilla-León.

**CUADRO 2-12. NÚMERO DE PUNTOS DE VENTA**

<b>Nº de puntos de venta a diciembre de 2011</b>	
<b>Andalucía</b>	21
<b>Aragón</b>	70
<b>Asturias</b>	104
<b>Cantabria</b>	16
<b>Castilla-La Mancha</b>	2
<b>Castilla Y León</b>	145
<b>Comunidad Valenciana</b>	1
<b>Extremadura</b>	38
<b>Galicia</b>	10
<b>La Rioja</b>	2
<b>Murcia</b>	17
<b>Navarra</b>	3
<b>TOTAL</b>	429

Adaptado Informe Anual 2011 Grupo El Árbol

- Estrategia de fidelización

Esta compañía va a seguir velando por fomentar una de sus importantes bazas, la fidelización, posee más de 1 millón de clientes que están vinculados con la empresa a través de la tarjeta SuperClub, lo que le supone unas ventas fidelizadas que superan el 85% del total.

Tienen como objetivo prioritario el ofrecer precios competitivos, para ello se sirven de la tarjeta de fidelización de clientes, y de múltiples promociones. Como ejemplo sirva que en 2011 entregaron más de un millón de cheques descuento de 3,01 euros con un ahorro total de 3,3 millones de euros como beneficio para sus clientes.

- Estrategia de cambio de imagen

Desde 2010, buena parte de la red de supermercados El Árbol ha comenzado a lucir nueva imagen y nuevo modelo de establecimiento. Se trata de una apuesta de presente y de futuro, en la que se combinan los valores del Grupo con un formato atrevido, moderno y funcional: las inversiones han ascendido a 16 millones de euros, por debajo de Ebitda, lo que ha supuesto generación de caja, elemento clave en estos momentos con un entorno muy complicado. Su equipo está formado de 7.093 profesionales.

El nuevo concepto de supermercado de Grupo El Árbol se basa en una nueva distribución de las secciones, ganando un mayor protagonismo las secciones de producto fresco, pescadería, carnicería, charcutería, panadería y frutería. Por otro lado han aplicado algunas de las técnicas de merchandising a la hora de cuidar la disposición del mobiliario, la iluminación y la exposición de producto.

- Plan estratégico de sistemas "Horizonte 2013"

En el año 2011 Grupo El Árbol ha comenzado el desarrollo de un Plan Estratégico de sistemas titulado con el nombre de Horizonte 2013, y que persigue las siguientes líneas maestras:

- Soportes de los sistemas al crecimiento de la compañía.
- Estandarización de los procesos de forma que proporcionen fortaleza a los sistemas, la consistencia de la información, la fiabilidad y la evolución. No es aconsejable llevar a cabo desarrollos propios, y se trata de buscar en el mercado productos y soluciones capaces de hacer frente a sus necesidades en tecnología de manera eficiente y con menos costes.
- Fácil integración y que sea un modelo exportable.
- Promover mejoras funcionales y de automatización.

Este Plan Estratégico incluye proyectos innovadores como el Avenew<sup>9</sup> para el punto de venta y otros que aportarán a la entidad ventajas en la gestión por medio del uso de nuevas herramientas de software y técnicas de virtualización de sistemas en cloud privadas<sup>10</sup>.

Por último la estrategia de sistemas del Grupo “EL ARBOL” es muy específica y se apoya en tres criterios básicos que le ayudan a reducir los costes y crecer de forma segura:

- Unificar información: Sistema centralizado e integrado, basado en una única aplicación de gestión sólida y mejorable capaz de procesar toda la información de los diferentes procesos de negocio: gestión de marcas, compras, logística, ventas, finanzas y recursos humanos.
  - Estandarización: Acudir al mercado para conseguir la solución requerida y ahorrar en los costes de desarrollo propio.
  - Externalización: subcontratar todas aquellas tareas de bajo valor añadido o estratégico para poder mantener unos costes equilibrados y una estructura de menor tamaño.
- Estrategia de formación.

Durante el año 2011 la compañía ha impartido formación a 5.756 personas, con una media de 9,80 horas por persona y año. El 95% de esta actividad de formación se ha dedicado al colectivo de punto de venta.

---

<sup>9</sup> AVENEW es una agencia de comunicación visual, para la cual el proceso creativo se fundamenta en la innovación, las tendencias y el sentido. Su misión es ayudar a las enseñanzas a desarrollarse en un universo competitivo.

<sup>10</sup> Cloud privada o nube privada: se trata de un centro de procesamiento de datos que abastece de servicios alojados a un número limitado de usuarios. Pueden ser administradas directamente por la empresa (que administra sólo su infraestructura), o bien puede que un prestador de servicios de confianza se encargue de una parte de los servicios externalizados. Este modelo tiene como ventajas la seguridad de los datos, la gobernabilidad de los sistemas de información y la fiabilidad de los servicios proporcionados. Las aplicaciones o infraestructuras alojadas en la nube quedan disponibles en régimen de autoservicio, son evolutivas y modulables gracias a la proximidad entre la empresa y su prestador de servicios.

En total se han impartido 471 acciones formativas destaca la Formación Ocupacional dirigida a las personas en edad laboral que quieren prepararse para acceder a un empleo o promocionar en su puesto de trabajo. Todas las acciones se han organizado de acuerdo a las necesidades en materia de selección para punto de venta. la acción que más se ha realizado durante el año 2011 en las Escuelas de Formación de la compañía en Valladolid, Oviedo y Zaragoza ha sido la de Dependiente de Perecederos.

#### **2.7.4. Fines Sociales**

De su Memoria de 2011 podemos extraer cuáles son los pilares en los que se apoya su compromiso social:

- **Solidaridad:** Prestan especial atención a los sectores más desfavorecidos de la sociedad con la aportación de productos de primera necesidad y colaborando especialmente con Banco de alimentos, Cruz Roja y entidades similares. En su última campaña, El Árbol recogió más de 65.000 kilos de alimentos para ayuda humanitaria.
- **Empleo:** La segunda línea de actuación se ha centrado en el fomento del empleo, con especial atención al colectivo de discapacitados.
- **Medio Ambiente:** Conscientes de la necesidad de defender el entorno, han desarrollado e impulsado diferentes actividades que responden a este espíritu, así, se ha reducido el consumo de bolsas de plástico de un solo uso para eliminar el efecto negativo que producen en el entorno. También ha participado en campañas de recogida de pilas, baterías, fluorescentes, papel y cartón y ha fomentado entre los proveedores la optimización de envases y embalajes propiciando, en el caso de los productos frescos, la utilización de cajas de plástico retornables para su transporte.

Otra apuesta por el cuidado del entorno es el "Día del Árbol", que la compañía celebra todos los años y en la que se replantan especies autóctonas, en colaboración con clientes, colegios, asociaciones y administraciones públicas.

- Salud: Ofrecen un servicio de nutrición on line. Además patrocinan charlas relacionadas con diferentes temas sobre cómo alimentarse.
- Cultura: El Árbol apoya la actividad del Museo Esteban Vicente con un convenio que beneficiará a clientes de C y L.

Organiza jornadas para analizar los retos del Grupo Alimentario con su compromiso con la sostenibilidad. Se plantea, cómo mejorar los medios que les conduzcan a ello en colaboración con empleados, clientes y proveedores.

Al mismo tiempo como integrantes desde su fundación de la Red Española del Pacto Mundial de Naciones Unidas, quieren también contribuir a la difusión de los principios que informan esta entidad, en la búsqueda de la sostenibilidad de todo el Grupo.

#### **2.7.5. Análisis DAFO**

Entre sus fortalezas se pueden distinguir:

- Atención al cliente
- Calidad Frescos / charcutería, frutería, panadería
- Buena oferta de productos regionales
- Cercanía / Proximidad, es un supermercado cercano al barrio
- Gran oferta de marcas de fabricante
- Calidad en marcas blancas
- Espacio cómodo y desenfadado: iluminación, colorido, distribución lineales
- Orden y limpieza
- Ofertas, promociones
- Tarjeta Superclub
- Cupones descuento

Entre sus debilidades distinguimos:

- Idea de precios altos por parte de sus clientes
- Calidad Frescos / pescado, carne
- Muchos mensajes y pocas sinergias
- Poca especialización
- Escaso apoyo a las marcas blancas
- "Calidad" en el sentido amplio
- La mayoría de los puntos de venta no tienen servicio de parking
- Carece de servicio on line

Entre sus amenazas:

- La crisis que ha provocado la caída del consumo
- Fuerte competencia de otras cadenas
- Clientes muy sensibles al precio
- Clientes compartidos
- Búsqueda de más marca propia
- Canal especialista / Gourmet, mercados)
- Perspectivas hacia la marca / Críticas (cobro bolsas,...)
- Crecimiento limitado (en regiones muy concretas)

### **Oportunidades**

- Clientes que buscan más surtido en marcas de fabricante
- Comportamiento "gourmet" / Se sale menos pero se consume mejor
- Especialización / Nutrición sana, adaptación (intolerancias,...)
- Acuerdos con marcas líderes para conseguir buen precio
- Mercado laboral adecuado para encontrar personal cualificado
- Clusterización tiendas / Personalización
- Aplicación de las TICs<sup>11</sup>
- Venta on line

---

<sup>11</sup> TICs: tecnologías de la información y de comunicaciones

- Búsqueda de poder de compra y mercados menos saturados
- Ofrecer secciones especializadas a segmentos de la población no cubiertos: deportistas, tercera edad
- Cajas de autoservicio que eviten colas

**CUADRO 2-13. ANÁLISIS DAFO “EL ARBOL”**

<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idea de precios altos por parte de sus clientes</li> <li>• Calidad Frescos / pescado, carne</li> <li>• Muchos mensajes y pocas sinergias</li> <li>• Poca especialización</li> <li>• Escaso apoyo a las marcas blancas</li> <li>• "Calidad" en el sentido amplio</li> <li>• La mayoría de los puntos de venta no tienen servicio de parking</li> <li>• Carece de servicio on line</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La crisis que ha provocado la caída del consumo</li> <li>• Fuerte competencia de otras cadenas</li> <li>• Clientes muy sensibles al precio</li> <li>• Clientes compartidos</li> <li>• Búsqueda de más marca propia</li> <li>• Canal especialista / Gourmet, mercados)</li> <li>• Perspectivas hacia la marca / Críticas (cobro bolsas,...)</li> <li>• Crecimiento limitado (en regiones muy concretas)</li> </ul>
<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Atención al cliente</li> <li>• Calidad Frescos /charcutería, frutería, panadería</li> <li>• Buena oferta de productos regionales</li> <li>• Cercanía / Proximidad, es un supermercado cercano al barrio</li> <li>• Gran oferta de marcas de fabricante</li> <li>• Calidad en marcas blancas</li> <li>• Espacio cómodo y desenfadado: iluminación, colorido, distribución lineales</li> <li>• Orden y limpieza</li> <li>• Ofertas, promociones</li> <li>• Tarjeta Superclub</li> <li>• Cupones descuento</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes que buscan más surtido en marcas de fabricante</li> <li>• Comportamiento "gourmet" / Se sale menos pero se consume mejor</li> <li>• Especialización / Nutrición sana, adaptación (intolerancias,...)</li> <li>• Acuerdos con marcas líderes para conseguir buen precio</li> <li>• Mercado laboral adecuado para encontrar personal cualificado</li> <li>• Clusterización tiendas / Personalización</li> <li>• Aplicación de las TICs</li> <li>• Venta on line</li> <li>• Búsqueda de poder de compra y mercados menos saturados</li> <li>• Ofrecer secciones especializadas a segmentos de la población no cubiertos: deportistas, tercera edad</li> <li>• Cajas de autoservicio que eviten colas</li> </ul>

Fuente: elaboración propia





### **CAPÍTULO III**

**ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA  
DISTRIBUCIÓN: EVALUACIÓN DE LA  
COMPETITIVIDAD. PROPUESTA DESDE LA  
PERSPECTIVA FINANCIERA: CAPRABO & EL  
ARBOL**



### **3.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERIOR**

El macroentorno está compuesto por los factores que influyen en todas las empresas del contexto económico analizado. Estos factores pueden ser macroeconómicos, político-legales, socioculturales y tecnológicos.

#### **3.1.1. Indicadores Macroeconómicos**

##### **3.1.1.1. El PIB**

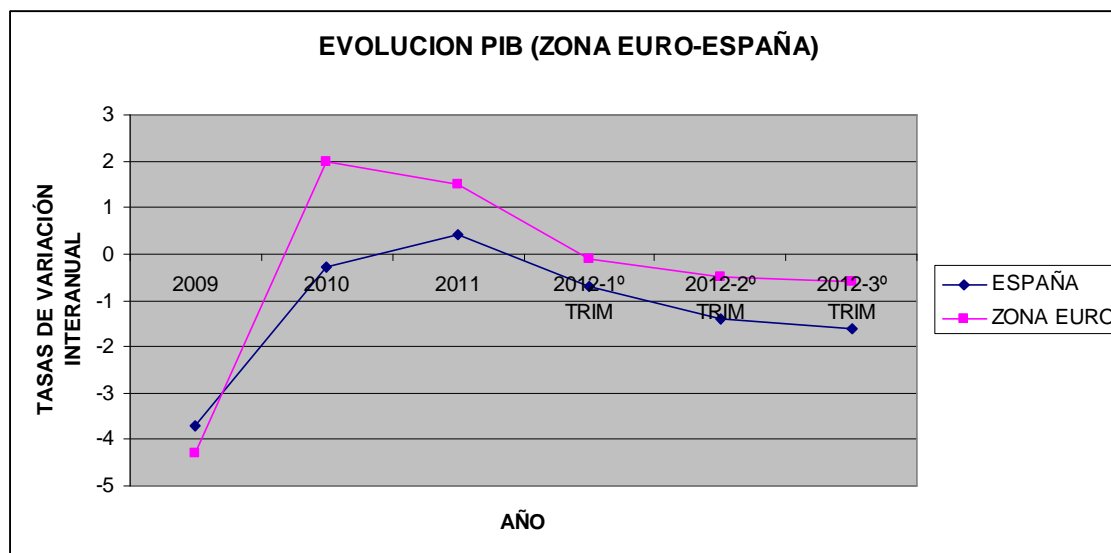
La evolución del sector de la distribución comercial no es ajena a la situación económica del país. En este sentido el PIB, sigue una tendencia decreciente como se puede observar en el siguiente gráfico, recae a partir del 2º semestre de 2011, y sigue su caída durante 2012. El INE justifica esta evolución negativa de la economía española por "una aportación más negativa de la demanda nacional, que es compensada parcialmente por la aportación positiva de la demanda externa". Y efectivamente, se produce una fuerte contracción de la demanda interna tanto pública como privada, esto es consecuencia del empeoramiento del mercado laboral, de la elevada incertidumbre y de las malas condiciones de financiación que implican una disminución del gasto de los hogares y de las administraciones públicas, así como también una menor inversión privada y pública. Tampoco hay que olvidar la subida del IVA a partir de septiembre y la eliminación de la paga extra de diciembre a los empleados públicos. Todo esto unido a que el desempleo no para de crecer, la deuda pública también y el consumo y la inversión disminuyen, hace que no sea un entorno apto para el crecimiento empresarial.

Ahora bien si queremos dar una visión más alentadora a este panorama se pueden observar dos indicadores positivos como son las exportaciones, que cerraron 2012 con una subida del 4% y se prevé un crecimiento aún mayor para este año (6%). Y, por otro lado, el nivel de endeudamiento del sector privado que siguió una línea descendente en los últimos meses de 2012.

Por otro lado en la zona euro, aunque el PIB toma valores superiores, sigue la misma tendencia, debido a que la mayoría de los países están bajo los efectos de la

misma crisis. La caída de la inversión empresarial y la reticencia de los consumidores a gastar siguen dañando la economía de la zona euro.

**GRÁFICO 3-1. EVOLUCIÓN PIB ZONA EURO-ESPAÑA**

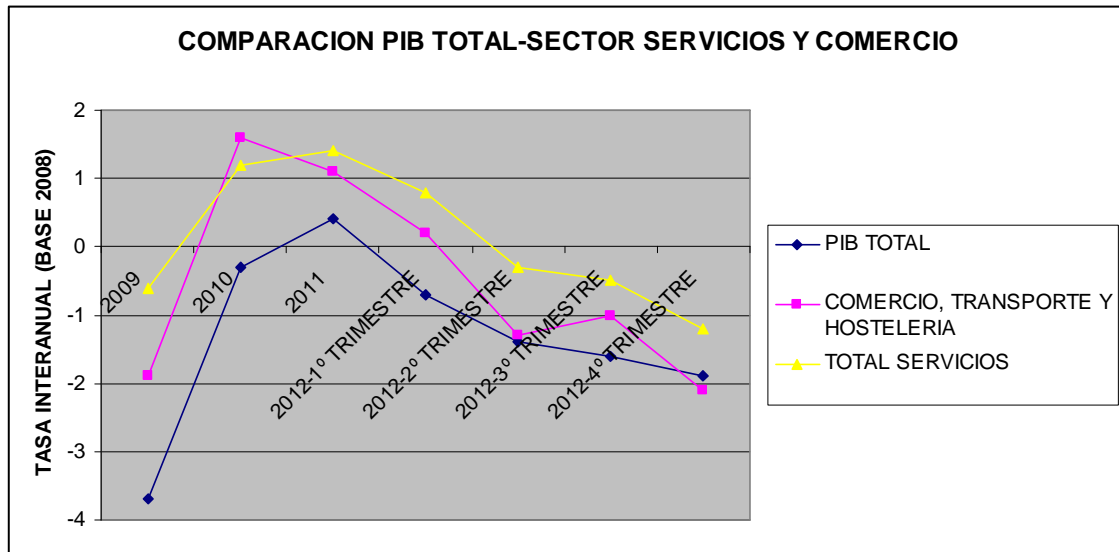


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Si ahora comparamos el PIB total con el PIB de la rama de actividad servicios y dentro de esta, el sector comercio, transporte y hostelería, comprobamos que la tasa interanual del PIB del sector servicios es la más elevada, tomando valores positivos durante los ejercicios 2010, 2011 y primer trimestre de 2012, y a partir de este se sitúa en valores negativos, al igual que ocurre con la tasa interanual del sector comercio, transporte y hostelería. El valor añadido de las ramas de los servicios acelera su decrecimiento en el último trimestre del año 2012, pasando del  $-0,6\%$  al  $-1,2\%$ . Los registros más negativos se presentan en las ramas del comercio, transporte y hostelería y en las ramas de las actividades financieras y de seguros.

No obstante, no hay que olvidar que España cuenta con gran potencial de crecimiento en este terreno del sector servicios. Si conseguimos flexibilizar y simplificar la regulación, eliminar las barreras a la entrada de nuevas empresas y a la exportación, tendríamos los cimientos para mejorar la productividad a nivel empresarial y agregado, tanto a corto como a medio plazo.

### GRÁFICO 3-2 COMPARACIÓN PIB TOTAL CON EL SECTOR SERVICIOS Y COMERCIO



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

#### 3.1.1.2. El IPC

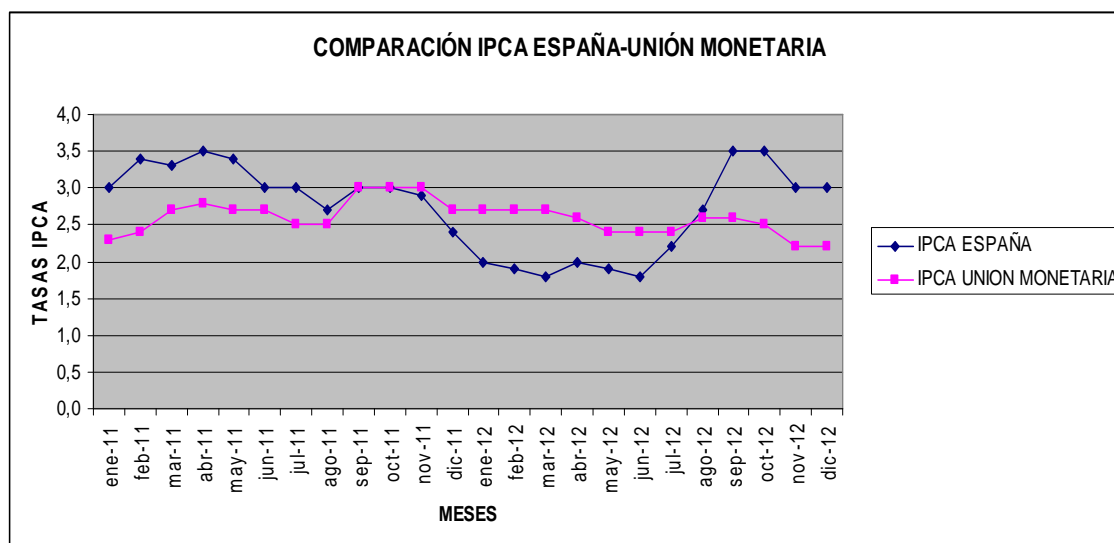
Otro índice que nos aporta información sobre la situación del entorno es el IPC. En el último año (2012) hemos sufrido una alta inflación que se puede explicar si tenemos en cuenta las subidas impositivas aprobadas por el Gobierno. Al analizar el índice de precios de consumo a impuestos constantes<sup>12</sup> comprobamos que se queda en un 0,9%, dos puntos por debajo del IPC general. Esto, viene a poner de manifiesto que las subidas de impuestos, se trasladan por las empresas al precio de los productos que ofrecen, y las soporta el consumidor final.

Si a esta situación le añadimos que nuestro IPCA<sup>13</sup>, comparado con el de la Unión Monetaria se mantuvo por debajo del de la Unión Monetaria hasta agosto, fecha en la que el IPCA español sufrió un repunte que hizo que llegase al cierre anual con un valor del 3% frente al 2.2% de la Unión Monetaria, no cabe duda, que esto perjudica gravemente la competitividad de la economía española frente al resto de países de la zona euro.

<sup>12</sup> El índice de precios al consumo a precios constantes es aquel en el que se ha obviado el efecto de los impuestos.

<sup>13</sup> El Índice de Precios de Consumo Armonizado (IPCA) es un indicador estadístico cuyo objetivo es proporcionar una medida común de la inflación que permita realizar comparaciones internacionales

**GRÁFICO 3-3 COMPARACIÓN IPC-ESPAÑA-UNIÓN EUROPEA**

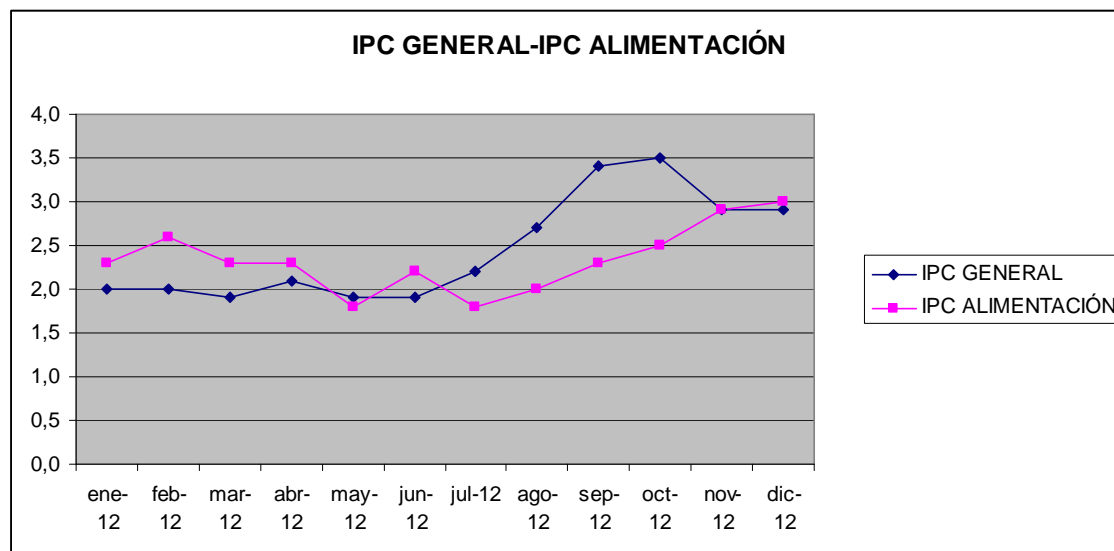


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

En el gráfico siguiente comparamos el IPC general con el IPC del sector de alimentación, comprobamos que en su evolución durante este último ejercicio, se ha mantenido la primera mitad del año 2012 por encima del índice general, mientras que la otra mitad del año se colocó por debajo de éste para acabar igualándose.

Los expertos afirman que el grupo con más influencia en el IPC interanual fue precisamente el de los alimentos y bebidas no alcohólicas, donde los precios subieron una décima y situaron la tasa en el 3%, destacan en este comportamiento las subidas de los precios de las legumbres y hortalizas frescas, el pescado fresco y los aceites. Además hay que tener en cuenta también, la bajada de los precios de las frutas frescas.

**GRÁFICO 3-4 IPC GENERAL-IPC ALIMENTACIÓN**

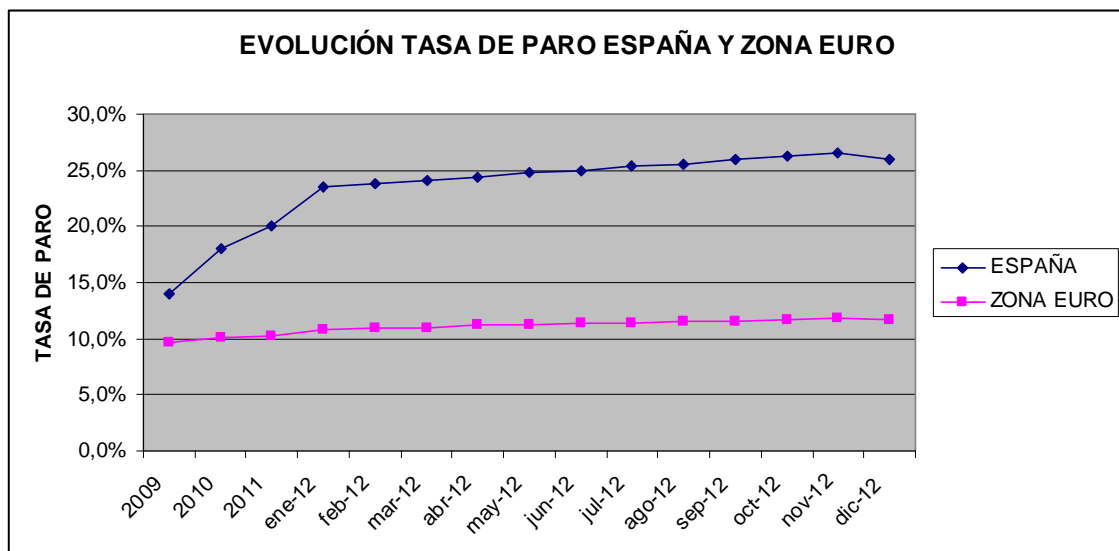


### 3.1.1.3.Tasa de Desempleo

Otro índice macroeconómico, nada despreciable en el análisis del entorno es la tasa de desempleo. Y de nuevo, se puede apuntar que su evolución tampoco es muy halagadora. El empleo, medido en términos de puestos de trabajo equivalentes a tiempo completo, empeora, pasando de una tasa a finales de 2011 del 20,1% hasta una tasa del 26% con la que se ha cerrado el año 2012. Estos resultados suponen una reducción neta de aproximadamente ochocientos cinco mil puestos de trabajo a tiempo completo en un año. Por ramas de actividad, las que tienen un peor comportamiento son las industriales y la construcción.

Si ahora comparamos la situación de paro en España, con la Zona Euro se puede afirmar que nuestro mercado laboral es uno de los más ineficientes de Europa, la Ley 3/2012 de medidas urgentes para la Reforma del Mercado Laboral que pretendía incentivar la contratación indefinida y la flexibilidad interna para evitar destrucción de empleo, parece que no ha ayudado a paliar los efectos de la crisis sobre el empleo, quizá porque necesita más tiempo, o bien porque no ha atacado directamente al problema y por lo tanto son medidas insuficientes.

**GRÁFICO 3-5 EVOLUCIÓN DE LA TASA DE PARO EN ESPAÑA Y ZONA EURO**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Por otro lado, si analizamos los datos del cuadro 3-1 con respecto a la población ocupada por sectores, comprobamos que el sector servicios es el que más oportunidad de empleo está ofreciendo y sigue creciendo en los últimos años, como ha ocurrido en el resto de los países desarrollados. A este crecimiento, está contribuyendo la actividad de Distribución Comercial, y concretamente el comercio minorista que se lleva la mayor cuota de empleo.

**CUADRO 3-1 ESTRUCTURA DEL EMPLEO DE LA ECONOMÍA ESPAÑOLA**

Estructura del empleo de la economía española				
	Agricultura y pesca	Industria	Construcción	Servicio
2007	4,6	16	13,3	66,3
2009	4,2	14,4	9,7	71,7
2010	4,4	14,2	8,5	72,8
2011	4,5	14,2	7,2	74,1
2012	4,6	14	6,4	75

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

**GRÁFICO 3-6 OCUPACIÓN POR SECTORES**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE



#### **3.1.1.4. Confianza del Consumidor**

El último índice macroeconómico que se va a estudiar y que está relacionado directamente con el panorama que hemos dibujado hasta aquí, es el comportamiento del consumidor que no puede ser otro que el de la pérdida de confianza.

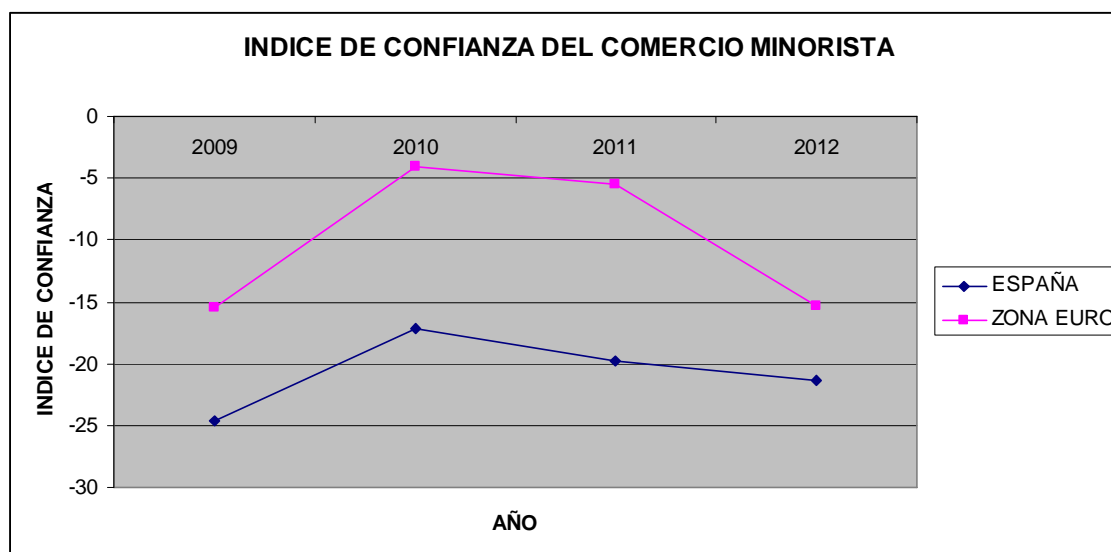
Según los datos de NIELSEN, España está entre los países de la zona euro, con menor confianza, y sólo por delante de países como Grecia, Hungría, Portugal o Italia.

La evolución de la confianza de los consumidores, como se puede ver en el gráfico, sigue una tendencia decreciente desde el ejercicio 2010 y esto implica que el gasto en consumo final de los hogares experimenta un descenso anual del 3,0% derivado de un deterioro en toda clase de consumos, siendo más pronunciado en el consumo de bienes duraderos y de servicios. Tampoco podemos obviar, que otro factor que ha influido en este comportamiento es la merma que han sufrido los ingresos de las familias, al ver sus salarios como descendían o simplemente desaparecían, a cambio de más tasa de paro.

Es irremediable ver como la crisis ha modificado los hábitos de consumo de los españoles, los fabricantes y los distribuidores tendrán que ajustarse a los nuevos objetivos de ahorro y a los nuevos propósitos de consumo.

En el siguiente gráfico observamos cómo la zona euro está muy por encima del índice de confianza de España, a pesar de que tanto en la zona euro como en nuestro país, durante 2012 siguió una tendencia decreciente, derivada de las expectativas de los consumidores en temas como paro, economía y precios.

**GRÁFICO 3-7 ÍNDICE DE CONFIANZA DEL COMERCIO MINORISTA**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

Como conclusión a este repaso de los índices macroeconómicos, se puede decir que a medio plazo, el crecimiento económico será débil, como consecuencia de una política económica contractiva, los gobiernos siguen recortando gastos, a esto le añadimos la dificultad que tienen las empresas para conseguir a tiempo su financiación que las obliga a congelar las inversiones y a despedir personal. Ante esta escasez de crédito, continuará el desapalancamiento de empresas y familias dejándolas sin liquidez. Esta es la situación que ha impedido que se produzca el crecimiento necesario para reducir la deuda de los países de la Unión Monetaria.

Una solución, por la que deben luchar nuestras empresas es la de fortalecer sus recursos propios si quieren asegurar su competitividad en el mercado.

Al mismo tiempo, el sector bancario tiene que seguir realizando sus reajustes, y es previsible que su papel en la financiación de las empresas no esté a la altura de las circunstancias, y sigan ofreciendo dinero pero a un precio elevado.

En cuanto al gasto público, se presume que a corto plazo continúe su contención, con los consecuentes efectos negativos sobre el crecimiento, ahora bien, el gobierno debería tomar medidas que neutralicen, al menos en parte, estos efectos.

### **3.1.2. Factores Político Legales**

#### **3.1.2.1. Ley 1/2010, de 1 de marzo de Ordenación del Comercio Minorista**

La legislación a día de hoy vigente es la Ley 1/2010, de 1 de marzo, de reforma de la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista. De cara a conocer parte de su filosofía podemos destacar que esta ley se adapta a lo establecido por la Directiva 2006/123/CE, relativa a los servicios en el mercado interior, y trata de dar cumplimiento al derecho comunitario teniendo en cuenta el nuevo marco, puesto que estamos ante una economía cada vez más globalizada y liberalizada en la que el mercado de referencia del comerciante es el europeo.

Como novedades se apuesta por la libertad de establecimiento y se elimina la obligación de tener licencia comercial. Esta licencia se sustituye por una autorización indefinida otorgada por parte de la administración. Además se dejan a un lado los criterios proteccionistas, desaparecen los criterios económicos restrictivos en cuanto a la competencia. Se eliminan las restricciones de metros cuadrados para superficies comerciales. La autorización comercial, la tramitarán las CCAA y además se delega a estas la potestad en materia sancionadora así como en la protección al consumidor. Esto supone que manejamos 17 reglamentos diferentes para llevar a cabo la venta comercial.

Como broche final se puede decir que con esta Ley 1/2010, logramos cumplir las obligaciones impuestas por Bruselas, pero perdimos la ocasión de liberalizar el comercio interior, puesto que se le otorga mucho margen de actuación a las CCAA.

Tres años más tarde de la anterior reforma, hoy estamos a punto de la aprobación de la ley de la cadena alimentaria. El ministro de Agricultura, Pesca y Alimentación, Miguel Arias Cañete, afirma que con ésta se persigue "mejorar el equilibrio y la transparencia en las relaciones comerciales entre los diferentes operadores de la cadena de valor, en un marco de competencia que redunde, también, en beneficio de los consumidores", "busca un equilibrio", con la defensa a las firmas que tienen su propia marca para motivarles a seguir innovando. Asegura que "la ley no va en contra de nadie,

sino que busca un equilibrio en la cadena", planteando una norma que tiene en cuenta el funcionamiento de la cadena en su conjunto.

Uno de sus contenidos es la regulación de multas de entre tres mil euros y un millón de euros para aquellos que cometan prácticas abusivas en el sector alimentario y en cualquier eslabón de la cadena.

Esta norma está orientada a la mejora del procedimiento de la cadena alimentaria obligando a formalizar por escrito los contratos y a prohibir prácticas comerciales concretas, como pueden ser los pagos comerciales no acordados y las modificaciones de los contratos realizadas de forma unilateral.

Las medidas recogidas en esta norma, son innovadoras en la Unión Europea, y queda por ver si van a contribuir a mejorar la rentabilidad de las explotaciones y a garantizar la integridad del sistema agroalimentario.

### **3.1.2.2. Regulación de los periodos de rebajas**

El Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio da libertad a los comercios para ofrecer rebajas durante todo el año. Se han introducido modificaciones en la ley de ordenación del comercio minorista que afectan al periodo de rebajas, ventas promocionales. Destacando la reforma en el artículo 4 que indica que: "Las actividades de promoción de ventas podrán simultanearse en un mismo establecimiento comercial, excepto en los supuestos de venta en liquidación, siempre y cuando exista la debida separación entre ellas y se respeten los deberes de información."

1. Las ventas en rebajas podrán tener lugar en los periodos estacionales de mayor interés comercial según el criterio de cada comerciante.
2. La duración de cada periodo de rebajas será decidida libremente por cada comerciante.
3. Los artículos objeto de la venta en rebajas deberán haber estado incluidos con anterioridad en la oferta habitual de ventas.

### **3.1.2.3. Regulación de horarios comerciales**

El Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio. Con dicha norma se ha procedido a introducir modificaciones en La Ley 1/2004, de 21 de diciembre, de horarios comerciales, de las que cabe destacar:

El horario global en que los comercios podrán desarrollar su actividad durante el conjunto de días laborables de la semana no podrá restringirse por las Comunidades Autónomas a menos de 90 horas.

En cuanto a la regulación de festivos y domingos, que aparece en el artículo 4 pasa a indicarse:

1. El número mínimo de domingos y días festivos en los que los comercios podrán permanecer abiertos al público será de dieciséis.
2. Las Comunidades Autónomas podrán modificar dicho número en atención a sus necesidades comerciales, incrementándolo o reduciéndolo, sin que en ningún caso se pueda limitar por debajo de diez el número mínimo de domingos y festivos de apertura autorizada.
3. Cada comerciante determinará libremente el horario correspondiente a cada domingo o día festivo en que ejerza su actividad.
4. La determinación de los domingos o días festivos en los que podrán permanecer abiertos al público los comercios, con el mínimo anual antes señalado, corresponderá a cada Comunidad Autónoma para su respectivo ámbito territorial.
5. Para la determinación de los domingos y festivos de apertura a los que se refieren los apartados 1 y 2, las Comunidades Autónomas deberán atender de forma prioritaria al atractivo comercial de los días para los consumidores, de acuerdo con los siguientes criterios:
  - a) La apertura en al menos un día festivo cuando se produzca la coincidencia de dos o más días festivos continuados.
  - b) La apertura en los domingos y festivos correspondientes a los períodos de rebajas.

- c) La apertura en los domingos y festivos de mayor afluencia turística en la Comunidad Autónoma.
- d) La apertura en los domingos o festivos de la campaña de Navidad.

#### **3.1.2.4. Prohibición de la venta a pérdida**

La venta a pérdida se encuentra regulada por la antes mencionada, Ley de Comercio Minorista y por la Ley de Competencia Desleal (Ley 3/1991, de 10 de enero). Esta Ley establece que “no se podrán ofertar ni realizar ventas al público con pérdida, a menos que quien las realice tenga como objetivo alcanzar los precios de uno o varios competidores con capacidad para afectar, significativamente, a sus ventas o se trate de artículos perecederos en fechas próximas a la inutilización”.

#### **3.1.2.5. Ley de Competencia Desleal (Ley 3/1991, de 10 de enero)**

La apertura de nuevos mercados y una mayor tendencia de los hombres de negocios hacia la innovación y la elección de nuevas estrategias comerciales han puesto de manifiesto diferentes opciones en nuestra economía, pero también han sido responsables de algunos abusos que han tenido lugar frente a la libre iniciativa empresarial, con graves consecuencias para los intereses del sector. Por lo tanto, el interés privado de los empresarios, el interés colectivo de los consumidores y el interés público del Estado obligan a regular y evitar el abuso en el comportamiento del mercado.

La ley trata de hacer una tipificación de los actos concretos de competencia desleal, para dar mayor certeza a la disciplina. El catálogo incluye, junto a las más tradicionales prácticas de confusión, denigración y explotación de la reputación ajena, los supuestos de engaño, de violación de secretos, de inducción a la infracción contractual y otros que sólo han conseguido un perfil nítido y riguroso en la evolución del mercado europeo de las últimas décadas, tales como la venta con primas y obsequios, la violación de normas, la discriminación y la venta a pérdida.

### 3.1.3. Factores Socioculturales

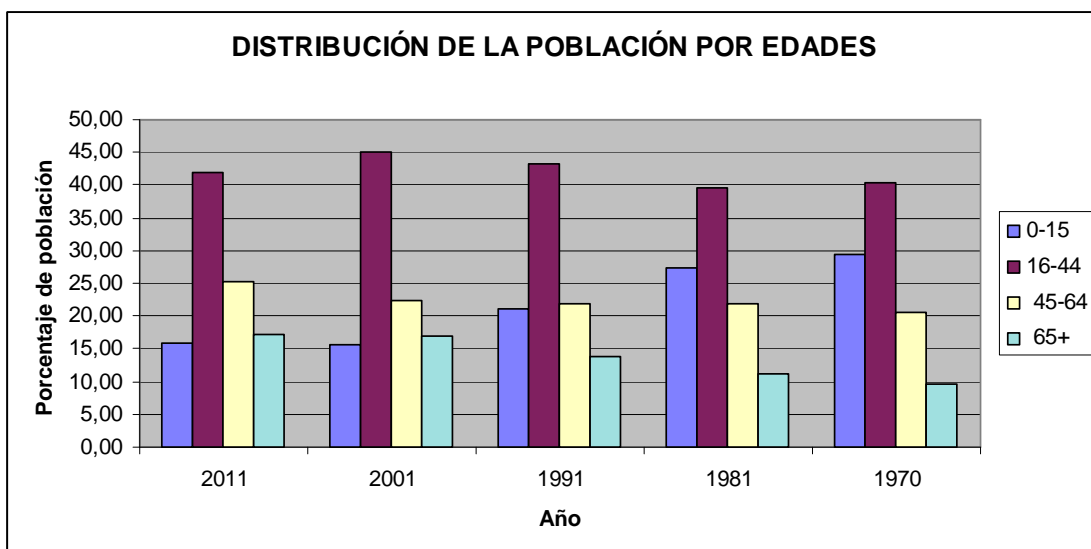
#### 3.1.3.1. Envejecimiento de la población

El escaso aumento en la población hace que la demanda se quede estancada. Por otro lado el envejecimiento de la población no ayuda al despegue de las ventas pues este sector de población consume poco y además es un consumidor de costumbres, muy tradicional, que manifiesta una resistencia al cambio y a la innovación.

Esta nueva situación de envejecimiento de la población implica que las empresas tengan que adaptarse a las nuevas necesidades de este sector poblacional. Debemos conocer las nuevas demandas, prepararnos y preparar a todos los individuos y a los profesionales para saber cómo afrontarlas.

En el siguiente gráfico se puede observar cómo crece el porcentaje de población de más de 65 años, en detrimento de la población de edad media.

**GRÁFICO 3-8 DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR EDADES**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

#### 3.1.3.2. Formación del Personal

Hoy en día, las empresas deben ser conscientes que para tener un buen grado de competitividad necesitan personal preparado, con una formación que le permita incrementar la productividad de la empresa. Sólo con una preparación adecuada serán

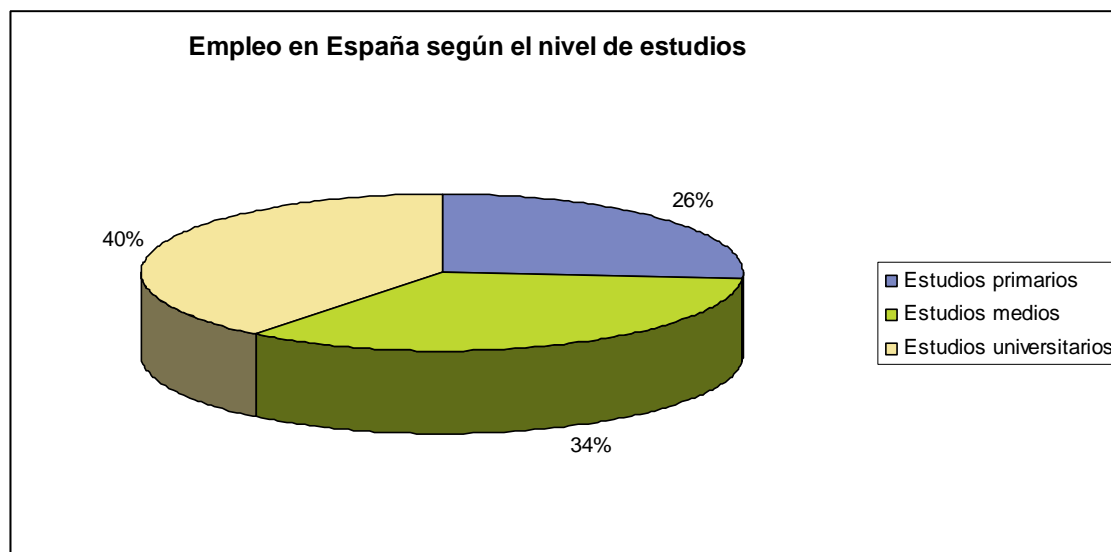
capaces de mejorar los procesos, satisfacer al cliente y como resultado final, harán posible el aumento de la rentabilidad del accionista.

En este sentido, en España, las empresas no van a tener problemas a la hora de escoger los recursos humanos necesarios para su actividad empresarial y con los niveles de preparación requeridos, ya que las bolsas de trabajo son muy amplias y variadas y el poder negociador del trabajador es escaso, dada la situación de crisis en que estamos.

Como observamos en la siguiente figura el mayor porcentaje de población ocupada corresponde a aquella que ha realizado estudios universitarios y el menor porcentaje a los que tienen un nivel de estudios primarios.

Hay que tener en cuenta que España es uno de los países de la OCDE donde más universitarios hay, y es, en este grupo de población donde tenemos menos desempleo.

**FIGURA 3-1 EMPLEO EN ESPAÑA SEGÚN EL NIVEL DE ESTUDIOS**



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del INE

### **3.1.3.3. Comportamiento del consumidor**

En las decisiones de un consumidor influye una gran cantidad de factores como la clase social, la familia, la edad, la ocupación, las circunstancias económicas y el estilo de vida. El ser humano, a lo largo de su vida, sufre diversos cambios en lo que



respecta a los bienes y servicios que consume, y hoy cada vez son más exigentes, no solo se guían por los precios sino también por la seguridad en el consumo, la calidad del producto, la proximidad del centro, el surtido etc..

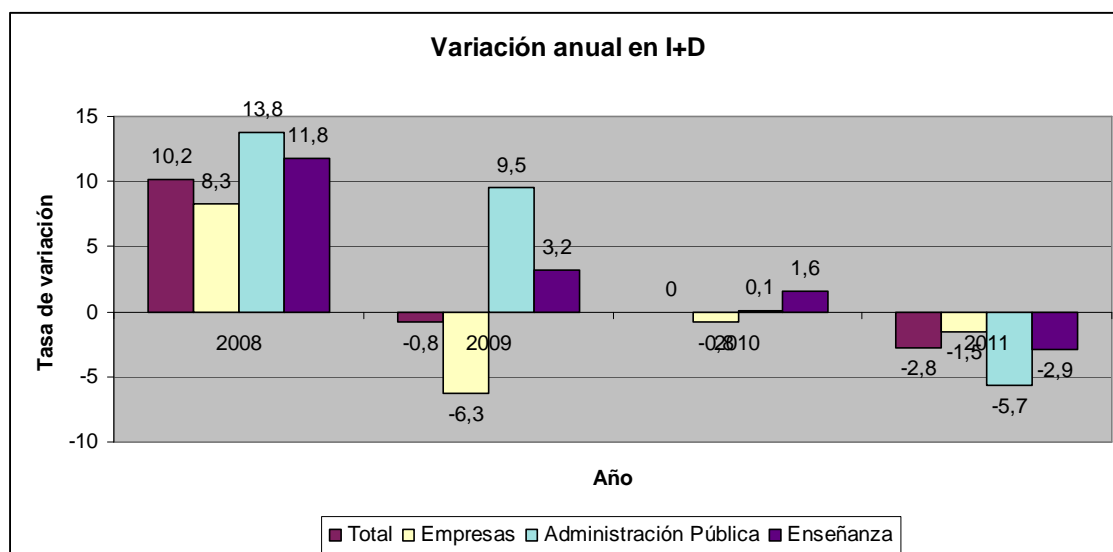
#### **3.1.4. Factores Tecnológicos**

Las empresas que no están dispuestas a perder competitividad en el mercado, deben estar constantemente innovando, innovando en los procesos de gestión de stock, en el proceso de logística, en marketing, en procesos, en servicio al cliente, etc. Y esto es posible debido a los avances de la ciencia en las telecomunicaciones, la ofimática, la robótica, etc.

La empresa que no apueste por la innovación será ignorada por el mercado, llegando a desaparecer. Ahora bien, la innovación no debe hacerse a cualquier precio, toda innovación debe aportar valor en la cadena, para trasladar este al consumidor, de lo contrario será en vano.

Ahora bien, en los últimos años, la evolución de la inversión en I+D no es muy favorable para ninguno de los sectores, las empresas han visto reducidas sus inversiones en este concepto como consecuencia del recorte en financiación y de unos resultados mermados, que han supuesto la bajada de esta partida en sus presupuestos, sufriendo la caída más pronunciada durante 2009, con -6,3 puntos, y siguiendo este orden descendente durante 2010 y 2011. Sería de esperar que elijan otras partidas para su ahorro en costes y no hipotequen su futuro.

GRÁFICO 3-9 VARIACIÓN ANUAL EN I+D



Fuente: Elaboración propia de los datos del INE

### 3.2. ANÁLISIS ESTRUCTURAL

Para Porter (1997), la intensidad de la competencia depende la estructura económica del sector y ésta, a su vez, es determinante a la hora de diseñar una estrategia frente a la competencia.

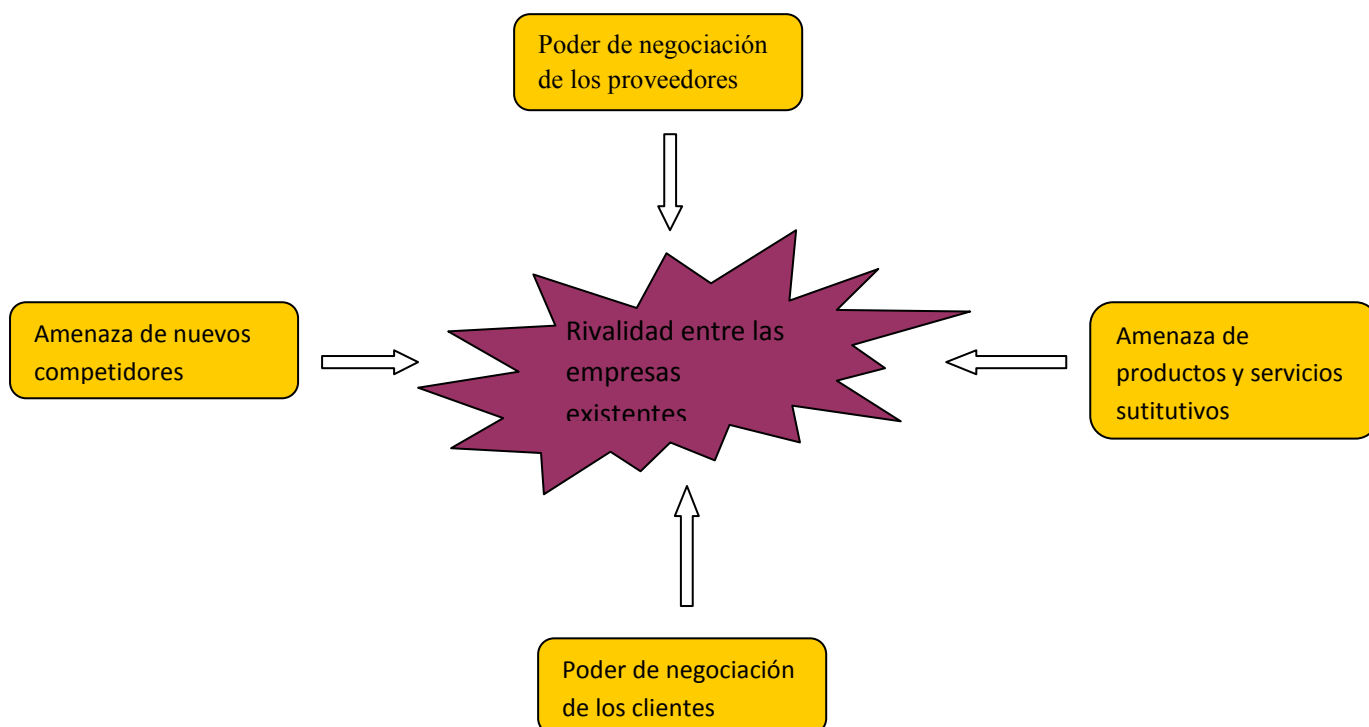
Distinguimos las cinco fuerzas competitivas que van a estar presentes en todas las decisiones.

#### 3.2.1. El Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter

El modelo de Porter justifica que la rentabilidad del sector depende de cinco fuerzas de presión competitiva. Estas cinco fuerzas se pueden clasificar en:

- Fuerzas de competencia horizontal: los productos sustitutos, las empresas que quieren entrar en el sector y las empresas ya existentes en él; y
- Fuerzas de competencia vertical: el poder de negociación de los proveedores y el de los clientes.

**FIGURA 3- 2 FUERZAS DE PORTER**



Fuente: Elaboración propia

### Rivalidad entre los competidores existentes

Esta fuerza mide el efecto que ocasionan las empresas que pertenecen al mismo sector y comparten el mismo mercado. Su rentabilidad puede verse mermada dado que todos intentarán “comer del mismo pastel”. De modo, que es lógico pensar que un segmento es poco atractivo si en él hay muchos competidores y además son fuertes, si es un sector con poco crecimiento, si implica grandes inversiones, o bien si las barreras de salida son altas o los competidores se han anclado en él y no tienen intención de moverse.

En el sector de la distribución comercial el número de cadenas de supermercados no es el problema, sino más bien, que el poder está en pocas manos, es un sector muy concentrado donde una gran parte de la cuota de mercado la acaparan muy pocos, haciendo difícil el poder hacerse un hueco en este mercado. Con la globalización y la apertura de fronteras, la competencia ha aumentado y las condiciones en la que se

compite han ido cambiando con la aparición de grupos empresariales que tienen presencia en muchos países.

### Amenaza de nuevos competidores

En este caso nos estamos refiriendo a compañías que no pertenecen a este mercado pero su intención es entrar en él. Sin duda la atracción por un mercado u otro va a venir dada en función de su rentabilidad; si la rentabilidad obtenida en él es mayor que el coste de entrar, estaríamos ante un sector atrayente. Ahora bien, la existencia o no de barreras de entrada o salida van a condicionar los resultados obtenidos del negocio. Si no existen barreras de entrada este mercado seguirá atrayendo a empresas hasta que los beneficios se correspondan con márgenes cada vez más pequeños y alcancen valores de competencia perfecta.

En el sector que nos ocupa, las principales barreras de entrada son: las altas cifras que se manejan para la inversión inicial, la existencia de economías de escala, la diferenciación del producto, las ventajas en costes derivadas de su experiencia, el acceso a los canales de distribución, las barreras legales y administrativas y en último lugar las represalias.

### **Barreras de entrada**

#### ➤ Inversión inicial

La inversión necesaria depende del formato comercial que vayamos a elegir. En el caso de los supermercados de tamaño medio o grande la inversión inicial es considerable, pues, aunque no es necesario que el local sea propio, las instalaciones, cámaras frigoríficas, mobiliario, cajas registradoras, lectores de códigos, básculas, carros, cestas...suman altos importes. Además si la logística corre a cuenta de la empresa tendremos que pensar en la flota de camiones, o bien en la subcontratación.

Una solución a la necesidad de grandes volúmenes de inversión son las franquicias de las cadenas, de esta forma la empresa de distribución no renuncia a su crecimiento pero reduciendo riesgos, ya que los costes de la inversión corren a cargo de los franquiciados.

➤ Economías de escala

Las empresas ya instaladas en el sector conservan ciertas ventajas en los costes. Si bien es cierto que a lo largo de los años se han visto obligadas a disminuir los márgenes comerciales para mantener la competitividad, a cambio, logran alcanzar un volumen de ventas mayor que les permite ser rentables.

Otra forma de reducir aún más los costes es la de favorecer la integración vertical con los proveedores, de tal forma que existan, entre proveedores y cadena de supermercados, contratos de larga duración que den estabilidad en los precios y seguridad en el suministro a las empresas implicadas en el proceso. En otras ocasiones la cadena de supermercado amplía su negocio hacia la actividad de mayorista y de fabricación, de esta forma pueden mejorar los precios de sus competidores y las prestaciones hacia sus clientes, a la vez que se hacen con el control de toda la cadena y crece la monopolización del mercado.

Por último, también podríamos conseguir las economías de escala a través de la optimización de los procesos, por ejemplo en las grandes cadenas de supermercados una buena gestión de la logística implicaría un importante ahorro en costes.

➤ Diferenciación del producto

Cuando en el sector ya están asentadas marcas de reconocido prestigio, se hace más difícil competir con ellas y esta barrera se hace insalvable.

En las grandes cadenas de supermercados, las llamadas marcas blancas han ido ocupando un mayor espacio en sus lineales. Estas marcas deben diferenciarse no solo por el precio sino por la calidad y la seguridad que confieren en el consumidor, y esto es una tarea que se consigue con años de experiencia. Cuanto más reconocimiento tengan las marcas de las empresas distribuidoras más difícil le será entrar a otros competidores potenciales. En el caso de Caprabo es una cadena que cuenta con sus propias marcas ofreciendo un amplio surtido pero sin olvidarse de las marcas de fabricante, para poder cubrir la demanda de los distintos clientes.

En el hipotético caso de que un nuevo competidor intentase entrar en el sector, este debería servirse de una agresiva campaña de marketing, para tratar de convencer a los consumidores de las ventajas de sus productos, pues el camino a seguir sería el de provocar en el consumidor la necesidad de su producto, de esta forma, al ser demandado por los consumidores, la cadena de distribución aceptaría colocarlo en sus góndolas. En cualquier caso, tendría que analizar el coste/beneficio de la inversión.

➤ Acceso a los canales de distribución

En el caso que nos ocupa se da la circunstancia que el canal de distribución es de la misma compañía.

En los últimos años también se han implantado otros canales de distribución como Internet, que va ganando cuota aunque lentamente. Se trata de un canal orientado a los más jóvenes y personas trabajadoras sin tiempo para desplazarse al punto de venta. La mayoría de las distribuidoras cuentan con su tienda on-line, Caprabo está entre ellas, aunque el porcentaje sobre las ventas totales todavía es pequeño.

➤ Barreras administrativas y legales

En España, la normativa de comercio interior está muy dispersa pues hay competencias a nivel del estado, de las CCAA e incluso, a nivel local, lo que hace muy difícil la aplicación de estas normas, y en ocasiones éstas se convierten en una barrera a la entrada.

Por otro lado hay que apuntar que el día 7 de junio de 2013, el Gobierno de España aprobó el llamado “Plan Integral de Apoyo al Comercio Minorista 2013.” Los objetivos del Plan son consolidar el empleo, impulsar las ventas, incorporar nuevas tecnologías y mejorar la gestión del comercio minorista. Hasta ahora, los tres niveles de administración -central, autonómica y local- han legislado sobre las mismas cuestiones causando una gran complejidad, que se ha traducido en mayores dificultades para crear una empresa, o abrir un negocio.

Según palabras de la vicepresidenta del Gobierno, Soraya Sáenz de Santamaría la nueva norma se basa en los principios de licencia única y legislación de origen del Mercado Único Europeo, trata de facilitar la libre circulación de bienes y servicios por todo el territorio nacional y eliminar el coste que conlleva tener que adaptarse a las distintas normativas autonómicas.

➤ **Represalias**

Son tácticas de las empresas establecidas en el sector para impedir la entrada de nuevos competidores. La forma de estas represalias son variadas, distinguimos: bajada de precios, la publicidad, y las promociones. Las más comunes son las campañas de publicidad y las promociones, pues en el tema de precio, si se tratan de bajar y no cubrir los costes estaría regulado y prohibido por la legislación vigente<sup>14</sup>(Art. 17 de la Ley 3/1991, de 10 de enero, de Competencia Desleal).

Poder de negociación de los clientes

Según sea el poder de los clientes un segmento se hace más o menos atractivo. Para el sector de los supermercados, hoy en día la sensibilidad al precio hace que el cliente tenga cierto poder a la hora de influir en estos. Si le añadimos que el coste para cambiar de supermercado es bajo dada la oferta existente y que el cliente dispone de información suficiente para tomar sus decisiones, podemos afirmar que tiene poder suficiente para influir en el negocio. La compañía podría evitar la pérdida de su cliente siempre y cuando ofrezca productos en sus lineales, diferenciados y, por tanto, que no sean de fácil sustitución.

---

<sup>14</sup> Se consideran desleales para la competencia, las ventas realizadas por debajo del coste siempre y cuando concurra alguno de los siguientes casos:

- a) Que sea susceptible de inducir a error a los consumidores acerca del nivel de precios de otros productos o servicios del mismo establecimiento.
- b) Que tenga por efecto desacreditar la imagen de un producto o de un establecimiento ajenos.
- c) Que forme parte de una estrategia encaminada a eliminar a un competidor o grupo de competidores del mercado.

### Poder de negociación de los proveedores

Cuanta más capacidad de decidir precios y cantidades tengan los proveedores menos atractivo resultará la entrada para las nuevas empresas en el sector. Los proveedores, al igual que los clientes ganan poder cuanto más concentrados y organizados están, cuando los costes para cambiar de proveedor son altos, o bien, cuando están integrados verticalmente.

En el mercado de la distribución comercial de la alimentación, en general, los proveedores tienen poco poder de decisión frente a las grandes cadenas de supermercados que son demandantes de grandes cantidades, y son ellas las que marcan las condiciones, lo que les permite negociar favorablemente para ellas los precios y cantidades. No hay que olvidar, que las grandes cadenas de supermercados pueden optar por una gran cantidad de proveedores, y además la mayor parte de ellos no son diferenciados, ofrecen productos de fácil sustitución y los costes de cambiar de uno a otro son bajos.

El proveedor, si lo que quiere es aumentar sus ventas, va a intentar conseguir un espacio privilegiado en las góndolas del supermercado. En algunas ocasiones, los proveedores están dispuestos a pagar grandes cantidades por este lugar. Y, al final, estas tarifas siempre incrementan los beneficios de los distribuidores, es decir, se transfieren los beneficios desde las marcas hacia los puntos de venta o supermercados.

Además, últimamente, los supermercados utilizan nuevos instrumentos para influir sobre la conducta de los clientes, y de esta forma aumentar su poder de negociación frente a los proveedores. Las grandes cadenas de supermercados combinan el alquiler de sus lineales con recursos publicitarios y promociones para que los consumidores consuman lo que a ellos les interesa vender. Ante este panorama el proveedor queda en manos de las grandes cadenas de distribución, y en ocasiones con contratos de cláusulas abusivas.



Otro aspecto en el que los proveedores pierden la batalla frente a las cadenas de distribución, es en el tema de los plazos en los cobros de sus facturas. Son plazos de pago tan amplios, que el gobierno se vio obligado a intervenir. Existe un régimen específico para las empresas detallistas según el cual éstas, como norma general, han de realizar el pago de sus compras antes de 30 días a partir de la fecha de entrega de las mercancías (art. 17.1.) que, de acuerdo con la disposición transitoria segunda de la Ley 7/1996, entró en vigor a partir del 1 de julio de 2006.

Posteriormente, el RD 367/2005, de 8 de abril, al desarrollar la Ley anterior fija en 30 días el plazo máximo de pago para los productos frescos y perecederos; para los restantes productos alimentarios y de gran consumo el plazo máximo se establece en 60 días salvo pacto expreso entre las partes, en cuyo caso podría alargarse no más de 90 días y siempre con compensación económica por la demora en el pago.

#### Productos y servicios sustitutivos

Los distintos formatos en la distribución comercial podríamos entenderlos como productos sustitutivos incluyendo los productos que ofrecen desde cada formato. En este sentido, esta barrera va a estar presente ante cualquier amenaza de entrada de un nuevo competidor. Como medidas para superar esta barrera, podríamos hablar de la diferenciación del producto y del servicio, sólo así, tendría una nueva empresa la posibilidad de entrar y consolidar su posición en el mercado.

En este sentido, hoy en día los hipermercados han perdido cuota de mercado y han sido sustituidos por los supermercados y las tiendas de descuento, debido a la proximidad y a una mayor atención personalizada al ser formatos más pequeños.

### **3.2.2. Concentración en los Mercados de Distribución Minorista**

En los últimos años, la distribución alimentaria ha sido protagonista de cambios importantes, se ha sustituido un modelo que se basaba en el comercio tradicional muy atomizado, por otro nuevo en el que ganan terreno las cadenas de supermercados e hipermercados que son propiedad de grandes grupos empresariales.

El mercado de distribución alimentaria atraviesa un proceso de concentración empresarial, tanto a nivel nacional como a nivel autonómico presenta una estructura muy concentrada (oligopolio). Esta concentración queda plasmada en la firma de acuerdos de integración vertical, en la creación de centrales de compras<sup>15</sup>, en las estrategias de diferenciación de marca, y en el empeño de los distribuidores que tratan de dar al cliente nuevos servicios que le procuren más valor añadido. Por otro lado, no hay que olvidar la importancia que están consiguiendo las marcas del distribuidor (MDD) favorecidas por el grado de concentración de los distribuidores que de esta manera aumentan el poder de negociación frente a los fabricantes y pueden hacer peligrar la marcas propias de estos (MF), que, si tienen una posición débil en el mercado, podrían llegar a desaparecer e incluso se podría plantear una falta de competencia en el mercado. Ahora bien, a la proliferación de estas MDD también ha contribuido el nuevo patrón de consumo que busca calidad y buen precio, en esta época de crisis, sacrificando, en ocasiones un mayor surtido.

Ante este panorama los distribuidores se hacen con un mayor poder de negociación que desemboca en conductas paralelas que impiden la competencia y puede tener graves consecuencias para el mercado. No obstante, a corto plazo, este poder de negociación de los grandes distribuidores sería capaz de generar efectos positivos para los consumidores si se mantiene un nivel de competencia entre ellos de tal manera que permitiera trasladar al eslabón final (consumidor) las mejoras conseguidas en los acuerdos de intercambio con sus proveedores. Sin embargo, a largo plazo, existen más dudas sobre estos beneficios, ya que este poder de negociación de los grandes distribuidores puede perjudicar tanto a la competencia entre fabricantes como a la competencia entre los distribuidores, y ante esta situación se paraliza la inversión y la innovación de los fabricantes, que serían los más perjudicados.

Por otro lado, los nuevos hábitos de consumo nos muestran a un consumidor que hace su compra semanalmente y en un establecimiento concreto, lo que favorece la

---

<sup>15</sup> Las centrales de compra son agrupaciones de comerciantes cuya finalidad es la de conseguir poder de negociación frente a sus proveedores o competidores de cara a mejorar las condiciones comerciales en sus transacciones.

aparición de un modelo de distribución minorista donde los supermercados e hipermercados son los modelos de tiendas preferidas. También hay que tener en cuenta la importancia cada vez mayor de las TICs, a través de las cuales se ha mejorado la eficiencia de la distribución, el coste en la relación entre proveedores y distribuidores, la gestión de almacenes y se obtiene un mayor conocimiento sobre los gustos de los consumidores.

En consecuencia, durante los últimos años, el cambio habido en el sector de la distribución alimentaria se ha basado en el aumento de la presencia de los supermercados y una menor relevancia del comercio tradicional. Además, la legislación comercial, la Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista, ha promovido mayormente el desarrollo de los grandes supermercados, y, por el contrario ha puesto trabas al asentamiento de hipermercados.

El control de la concentración en el sector que nos ocupa lo llevan a cabo el Tribunal de Competencia (TDC) y la comisión nacional de la Competencia (CNC). Ambos organismos se han basado en diferentes criterios a la hora de determinar las cuotas de mercado de la distribución y, en ocasiones, llegan a resultados diferentes. Sin embargo las ideas concluyentes son similares. La primera de ellas es que la concentración del mercado de distribución minorista cada vez es mayor y esta concentración aumenta a medida que reducimos el ámbito geográfico. En segundo lugar, resalta la importancia de los tres grandes grupos en este mercado a nivel nacional, que son: Mercadona, Carrefour y Eroski. Y por último, se puede extender este liderazgo para la mayoría de las CCAAs, provincias o mercado local.

Ahora bien, no hay que olvidar que la regulación actual ayuda a crear un entorno que favorece la existencia de ciertas prácticas comerciales de abuso, que disminuyen la competencia y excluyen del mercado a potenciales distribuidores, convirtiéndose en una barrera de entrada que a su vez, fomenta el poder de negociación de los distribuidores existentes, y retroalimenta la existencia de esas prácticas. Evidentemente, la distribución minorista ha estado tutelada por una serie de normas y actuaciones administrativas que han sido incapaces de generar más competencia. Por poner algunos ejemplos de la

ineficiencia de las normas en esta materia, podemos confirmar que todas las exigencias legales de cara al establecimiento de las grandes superficies que, en teoría, buscaban la protección del pequeño comercio, lo que han hecho es favorecer el que hayan surgido monopolios locales; por otro lado la norma que impide la venta a pérdida tampoco ha conseguido proteger al consumidor sino que ha impulsado los precios al alza y, por último, las normas que regulan los aplazamientos de los pagos, ha permitido la aprobación de plazos mucho mayores a los plazos de rotación del almacén.

En esta línea, el Tribunal Vasco de Defensa de la Competencia propone en su Estudio “La distribución de bienes de consumo diario: competencia, oligopolio y colusión tácita”, distintas soluciones para asegurar una competencia efectiva en este mercado. Estas soluciones consisten en medidas liberalizadoras y, sobre todo, en una aplicación de la normativa de competencia que se adapte al carácter oligopolista del mercado.

Ante esta situación la Comisión Nacional de la Competencia emitió en 2012 un Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimentario, y concluyó diciendo que la evolución de este mercado dependerá de la forma en que los distribuidores ejerzan su poder de negociación y del grado de competencia real que haya en el mercado de la distribución. Cuanto más frecuentes y mayores sean los abusos en las prácticas comerciales, y cuanto más escasa sea la competencia real en este mercado, más posibilidades hay de que los cambios sufridos en la distribución minorista perjudiquen a la competencia y a los consumidores.

### **3.2.2.1. Índices de Concentración a nivel nacional**

Estos índices nos van a dar una visión de la situación de poder en el mercado. Se puede decir que una empresa tiene una posición dominante si puede evitar la competencia real en el mercado al que pertenezca y se comporta de forma independiente con respecto a sus competidores, sus clientes y los consumidores.

Las autoridades sobre competencia a nivel de España y de Europa determinan el poder de mercado analizando algunos índices de concentración como la cuota de mercado, el índice de Herfindahl-Hirschmann (IHH) y el Índice discreto que se pueden aplicar sobre el valor de ventas, el volumen de ventas, o bien, la superficie de ventas. No obstante, estos índices no son determinantes y se deben complementar con otros factores.

La interpretación que se le debe dar al valor de estos índices es, que cuanto más elevados sean y más amplio sea el periodo de tiempo durante el que se mantienen altos, será más probable que se dé una posición dominante y por tanto una posible conducta abusiva con graves consecuencias para la competencia.

- Cuota de Mercado

Para analizar la concentración del sector en el momento actual partiremos de la participación segmentada según ventas totales en el sector como queda recogida en la siguiente cuadro:

**CUADRO 3-2 CONCENTRACIÓN A PARTIR DE LAS 50 PRIMERAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN 2011**

CONCENTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN 2011		
Ranking de Empresas	Ventas totales	% Total
Las 50 primeras	64.362,63	92,04
Las 100 primeras	67.275,23	96,20
Las 200 primeras	68.804,23	98,39
Las 300 primeras	69.382,77	99,22
Las 400 primeras	69.675,48	99,64
Las 500 primeras	69.842,06	99,87
Total (619)	69.930,10	100,00

Fuente: elaboración propia a partir de datos del anuario Alimarket

Se observa que las 50 primeras empresas de este sector ostentan prácticamente el total de las ventas, ascendiendo a un 92,04 de cuota de mercado, si seguimos acotando el número de empresas comprobamos que tan solo las cinco primeras representan el 57,41% de cuota de mercado y con las 10 primeras cubrimos un 72,36%, lo que da idea del grado de concentración al que nos referíamos en los párrafos anteriores.

**CUADRO 3-3 CONCENTRACIÓN A PARTIR DE LAS CINCO PRIMERAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN 2011**

CONCENTRACIÓN EN LAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN 2011		
Ranking de Empresas	Ventas totales	% Total
Las 5 primeras	40.146,67	57,41
Las 10 primeras	50.604,28	72,36
Las 50 primeras	64.362,63	92,04
Las 100 primeras	67.275,23	96,20
Las 200 primeras	68.804,23	98,39
Las 300 primeras	69.382,77	99,22
Las 400 primeras	69.675,48	99,64
Las 500 primeras	69.842,06	99,87
Total (619)	69.930,10	100,00

Fuente: elaboración propia a partir de datos del anuario Alimarket

Si le damos nombre a estas compañías que ocupan los cinco primeros puestos del sector, nos encontramos con la clasificación del cuadro 3-4 donde podemos ver el puesto preferente de MERCADONA que se adueña del primer puesto y a mucha distancia está CARREFOUR, con poco más de la mitad de cuota de la primera compañía.

**CUADRO 3-4 CONCENTRACIÓN EN LAS 5 PRIMERAS EMPRESAS DE DISTRIBUCIÓN 2011**

Ranking 5 primeras empresas del sector	Ventas totales	Cuota Mercado	Tiendas propias	Empleo
MERCADONA, S.A.	16448,10	25,68	1356	70000
CARREFOUR	8955,00	13,98	284	36385
GRUPO EROSKI	6278,37	9,80	1123	35000
DIA, S.A	4140,60	6,46	1640	19500
ALCAMPO (GRUPO)	3373,00	5,27	53	16000

Fuente: elaboración propia a partir de datos del anuario Alimarket

Como complemento a estas cuotas de mercado calcularemos los índices de concentración, sin olvidar que estos deben ser considerados como valores de referencia meramente indicativos.

- Índice de Herfindahl e Hirschman (IHH)

El Índice de Herfindahl e Hirschman (IHH) es una medida que nos permite medir la concentración económica de mercados. Cuanto mayor es el valor del índice, mayor es la concentración y menos competitivo es el mercado. El índice puede tomar valores entre 0 y 10000, 0 se correspondería con un mercado de competencia perfecta, y 10000 con la existencia en el mercado de una situación monopolística.

Se calcula como la suma de las cuotas de mercado al cuadrado de cada una de las empresas que forman parte del sector:

$$H = \sum_{i=1}^n C_i^2$$

C= Cuota de mercado

Para su cómputo tomamos los 50 primeros grupos empresariales del 2011, ya que representan más del 90% de la cifra de ventas.

$$H = \sum_{i=1}^n C_i^2 = 1.082,7959$$

En base a este resultado, se puede decir que estamos ante una concentración moderada, puesto que pertenece al intervalo (1.000-1.800). A partir de 2.500 se consideraría una alta concentración del sector, que implicaría riesgos.

- Índice discreto (RC)

Para su cálculo se toman las n mayores empresas del total de las N empresas del sector. Se suma la proporción de la variable R (las ventas) de estas n primeras empresas ordenadas de mayor a menor.

Según los valores que tome se llega a diferentes resultados: si tomamos las cuatro primeras compañías, representan una cuota inferior al 75%, las autoridades de la competencia estiman que es improbable la existencia de un poder de mercado significativo.

$$RC_4 = 55,92$$

Este valor indica que el sector está en una situación en la que no se prevé un poder que ponga en peligro la situación de competencia.

### **3.2.2.2. Índices de Concentración por Autonomías**

Si ahora trasladamos este análisis al ámbito de las CCAAs, y analizamos el grado de concentración en el mercado de distribución minorista en las Comunidades Autónomas con más población de España, podemos afirmar que las CCAAs de Andalucía, Comunidad Valenciana y País Vasco tienen un alto grado de concentración, por encima del nivel de concentración resultante a nivel nacional, según se desprende de un estudio realizado por García, J.A. y Delgado J. (2012).

Al igual que se hizo a nivel nacional, estudiamos tres índices en función de las ventas, como son, las cuotas de mercado, el IHH y el RC<sub>4</sub>.

- Cuotas de Mercado

Si se analiza la cuota de mercado de las distintas empresas en estas CCAAs, podemos decir que Mercadona se erige como la enseña líder no sólo a nivel nacional sino a nivel autonómico, pues salvo en el País Vasco y Galicia alcanza una cuota de mercado muy superior al resto de los operadores del mercado. Cabe destacar la cuota de 39,8 en la Comunidad Valenciana de donde es originaria y la cuota de 36,3 que tienen en Andalucía.

En cuanto a las CCAAs de Galicia y País Vasco, el Grupo Eroski es el líder del mercado, con una cuota de 20,5% en Galicia y un 42,7% en el País Vasco frente a sus competidores más directos que en el caso de Galicia es GADISA con un 16% y en el País Vasco es el Grupo Carrefour pero muy por debajo de la cuota del líder, con un 11,5%.



**CUADRO 3- 5 EVOLUCIÓN DE LOS ÍNDICES DE CONCENTRACIÓN EN EL MERCADO MINORISTA DE DISTRIBUCIÓN DE BIENES ALIMENTARIOS POR CCAAS (EN VALOR DE VENTAS, 2011)**

Empresa/Grupos	Andalucía	Cataluña	Castilla-León	Com. Madrid	Com. Valencian	Galicia	País Vasco
Mercadona	36,3	23,8	23,9	25,0	39,8	12,1	1,2
Grupo Carrefour	<b>12,1</b>	<b>11,4</b>	<b>12,4</b>	<b>14,7</b>	<b>14,9</b>	<b>7,9</b>	<b>11,5</b>
Hiper Carrefour	11,3	10,0	11,6	13,5	14,6	7,4	10,8
Resto del Grupo	0,8	1,3	0,8	1,2	0,3	0,5	0,8
Grupo Eroski	<b>2,9</b>	<b>13,4</b>	<b>7,0</b>	<b>4,2</b>	<b>2,1</b>	<b>20,5</b>	<b>42,7</b>
Eroski Supers	1,6	0,6	4,8	1,6	0,3	19,1	22,7
Hiper Eroski	1,1	1,8	2,1	1,1	1,8	1,4	20,0
Caprabo	0,0	11,0	0,0	1,5	0,0	0,0	0,0
Resto Grupo	0,1	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Dia	10,3	8,7	13,9	9,0	6,1	8,7	8,3
Grupo Auchan	<b>3,3</b>	<b>4,6</b>	<b>4,8</b>	<b>9,8</b>	<b>3,0</b>	<b>7,9</b>	<b>9,9</b>
Alcampo Simply	3,3	3,5	1,1	8,7	2,9	7,9	2,1
Market	0,0	1,1	3,6	1,1	0,1	0,0	7,7
Resto Grupo	0,0	0,0	0,1	0,0	0,0	0,0	0,1
Lidl	6,3	5,6	3,4	4,5	4,7	4,0	5,8
Grupo El Corte Inglés	<b>2,6</b>	<b>2,4</b>	<b>2,7</b>	<b>5,7</b>	<b>1,6</b>	<b>2,3</b>	<b>1,2</b>
Hiperacor	1,5	1,0	0,8	3,3	0,7	1,0	0,0
Resto Grupo	1,1	1,5	1,9	2,4	1,0	1,3	1,2
Consum	0,0	3,5	0,0	0,0	14,0	0,0	0,0
Ahorramas	0,0	0,0	0,0	10,1	0,0	0,0	0,0
Gadisa	0,0	0,0	2,1	0,0	0,0	16,0	0,0
El Arbol	0,2	0,0	6,2	0,0	0,0	0,3	0,0
Aldi	0,8	1,2	0,9	0,7	1,9	0,0	0,0
Resto de Grupos <sup>16</sup>	25,2	25,3	22,7	16,4	11,8	20,2	19,4
Total	100	100	100	100	100	100	100
IHH (por Grupo)	1643	1030	1054	1192	2084	1051	2163
RC4	65,0	57,3	57,1	59,6	74,9	57,4	72,4

Fuente: The Brattle Group, Ltd.

- Índice de Herfindahl e Hirschman (IHH)

En la muestra de CCAAs estudiadas, el índice toma valores ente 1000 y 2000, salvo en la Comunidad Valenciana y en el País Vasco donde se excede mínimamente de este intervalo. En este sentido las autoridades de competencia europeas consideran que puede haber problemas de alta concentración en los mercados que alcancen un IHH superior a 2.000 puntos. Un mercado con un índice de IHH entre 1.000 y 2.000 puntos, que se corresponde con la muestra que nos ocupa, se estima que es moderadamente concentrado.

<sup>16</sup> Cantidades calculadas sobre 619 empresas recogidas en el Informe Anual ALIMARKET de Distribución 2011.

- Índice discreto (RC)

En los mercados donde la cuota de mercado de las cuatro empresas más grandes (RC<sub>4</sub>) es inferior al 75% las autoridades de la competencia estiman que es improbable la existencia de un poder de mercado significativo. En el caso que nos ocupa en todas las CCAAs estudiadas no se alcanza este valor, por lo tanto podríamos decir que de momento no hay riesgo de abuso en la competencia, aunque la Comunidad Valenciana está cerca de este valor.

### **3.3. UNA PROPUESTA DESDE LA PERSPECTIVA FINANCIERA:**

#### **“CAPRABO” & “EL ARBOL”**

##### **3.3.1. Introducción**

Una vez conocidas las características particulares del sector de las grandes superficies de alimentación, vamos a estudiar el comportamiento de las empresas presentadas en el capítulo II, “CAPRABO” y “EL ARBOL”, dentro de la perspectiva financiera del cuadro de mando integral. Se ha elegido dicha perspectiva, dado que partimos de los datos financieros que nos ofrecen sus cuentas anuales (Balance y Cuenta de Pérdidas y Ganancias), obtenidas a través de la base de datos AMADEUS.

Se pretende analizar la evolución de sus masas patrimoniales, para conocer su comportamiento en el periodo estudiado, 2006-2011, y a partir de este análisis plantear algunos de los objetivos que cualquier empresa de carácter lucrativo reclama, como son:

- crecimiento,
- mejorar la rentabilidad,
- optimizar el endeudamiento,
- conseguir un nivel adecuado de liquidez.

Sirva como resumen de los factores clave que forman parte de estos objetivos el siguiente cuadro:

### **CUADRO 3-6 OBJETIVOS Y FACTORES CLAVE DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTORES CLAVE
Financiera	Aumentar el valor de la compañía	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ventas</li> <li>- Uso de Activos</li> <li>- Beneficio</li> <li>- Costes</li> <li>- Rentabilidad</li> <li>- Deudas a C/P</li> <li>- Deudas a L/P</li> </ul>
	Crecimiento (Cuota de mercado, Inversión...)	
	Eficiencia financiera	
	Elevar Rentabilidad Optimizar Endeudamiento Asegurar la liquidez	

Fuente: Elaboración propia

Posteriormente para la medición del cumplimiento de estos objetivos, vamos a utilizar los indicadores propuestos en el capítulo I, que no son más que reconocidos ratios financieros, que se van a ir definiendo a medida que los apliquemos a cada compañía

Y por último, plantearemos las relaciones entre dichos objetivos a través de un mapa estratégico diseñado para cada empresa, en función de sus estrategias, y siempre desde la perspectiva financiera.

#### **3.3.2. Análisis patrimonial**

En este epígrafe vamos a realizar un estudio de la composición patrimonial de ambas empresas a partir de las cuentas anuales que nos ayudará a conocer las diferencias y similitudes entre ellas.

Para su estudio vamos a utilizar los ratios de estructura, que son razones que miden la estructura porcentual del activo y del pasivo. Para ello se divide cada una de las masas del activo y del pasivo por el activo total y el pasivo total respectivamente. Además vamos a relacionar el volumen de activos con el número de empleados de la empresa, de esta manera tendremos una idea del uso de nuestros activos.

### 3.3.2.1. Estructura de Activo

- $ESTRUCTURA\ ACTIVO\ 1 = \text{Inmovilizado Total} / \text{Activo Total}$

El indicador o ratio de inmovilización mide la proporción que representa el inmovilizado sobre el activo total.

**CUADRO 3- 7 ESTRUCTURA ACTIVO 1**

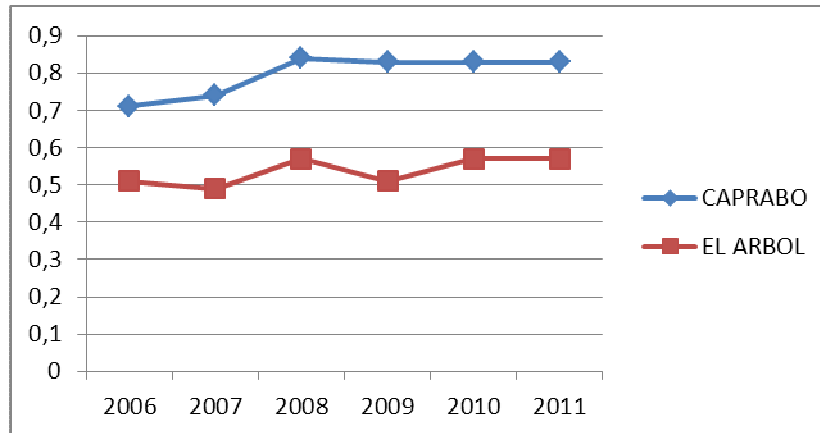
ESTRUCACTIVO1		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,71	0,51
2007	0,74	0,49
2008	0,84	0,57
2009	0,83	0,51
2010	0,83	0,57
2011	0,83	0,57

Fuente: Elaboración propia

Observamos como la tendencia del peso del inmovilizado sobre el activo va aumentando en los primeros años, para después, al final del periodo estabilizarse. Sin embargo, en “CAPRABO”, esto no implica un aumento de su inmovilizado, si no, que por el contrario, sus activos fijos han disminuido considerablemente, pasando de 939.258,00 (miles de euros) en 2006, a una cifra de 656.985,00 (miles de euros), en 2011. Ahora bien, estos activos inmovilizados han descendido en menor proporción que el activo total, de ahí que se haya mantenido una relación creciente entre estas masas patrimoniales pese a que ha tenido lugar una importante desinversión.

Por el contrario en “EL ARBOL”, esta tendencia creciente coincide con el aumento de los activos fijos que ha pasado de 102.123,00 (miles de euros) en 2006, a 160.838,00(miles de euros) en 2011, fruto de las inversiones del grupo.

**GRÁFICO 3-10 ESTRUCTURA ACTIVO 1**



Fuente: Elaboración propia

- ESTRUCTURA ACTIVO 2= Inmovilizado Material/Activo Total  
Mide la proporción que representa el inmovilizado material sobre el activo total.

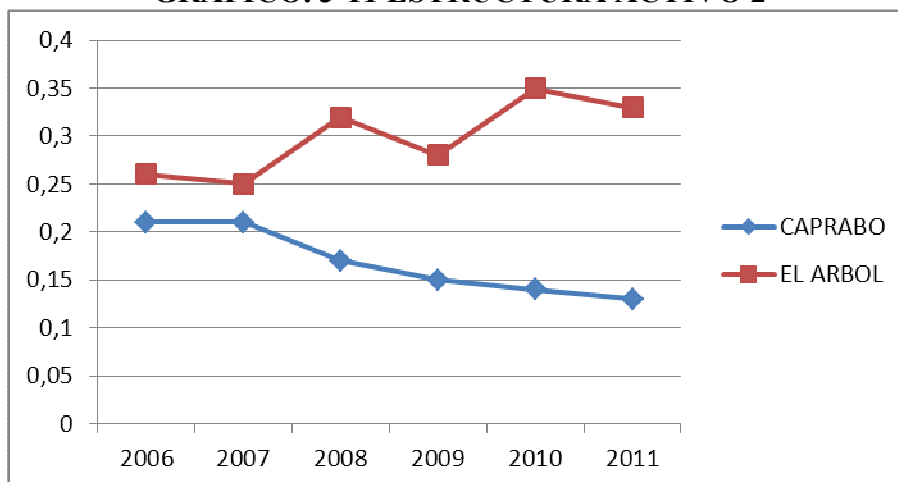
**CUADRO 3- 8 ESTRUCTURA ACTIVO 2**

ESTRUCATIVO2	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,21	0,26
2007	0,21	0,25
2008	0,17	0,32
2009	0,15	0,28
2010	0,14	0,35
2011	0,13	0,33

Fuente: Elaboración propia

Con esta relación se pone de manifiesto la desinversión de inmovilizado tangible llevada a cabo por “CAPRABO” y la pérdida de peso con respecto al total del activo. En “EL ARBOL”, al igual que comentamos en el punto anterior la tendencia es contraria, el inmovilizado material ha ido ganando importancia como masa patrimonial dentro del balance de la compañía.

**GRÁFICO. 3-11 ESTRUCTURA ACTIVO 2**



Fuente: Elaboración propia

- ESTRUCTURA DE ACTIVO 3= Inmovilizado Intangible/Activo Total

Mide la proporción que representa el inmovilizado intangible sobre el activo total.

**CUADRO 3- 9 ESTRUCTURA ACTIVO 3**

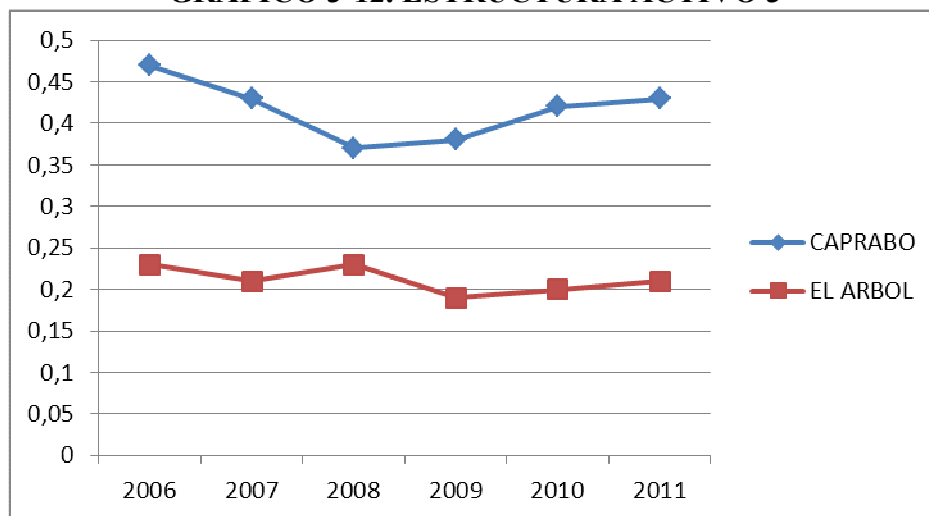
ESTRUCATIVOS3	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,47	0,23
2007	0,43	0,21
2008	0,37	0,23
2009	0,38	0,19
2010	0,42	0,20
2011	0,43	0,21

Fuente: Elaboración propia

De los datos expuestos, en “CAPRABO”, percibimos un descenso desde 2006 a 2008 del peso de los intangibles y en los años posteriores una ligera recuperación. No obstante sobre los valores absolutos de esta partida en el balance (Anexo-B) podemos comprobar el descenso continuo del saldo de estos activos, a excepción del último ejercicio analizado. Conviene resaltar, que en esta compañía poseen una mayor importancia los intangibles sobre los tangibles, llegando a ser su razón con respecto al activo de más del doble si la comparamos con los tangibles

En la situación de la compañía “EL ARBOL”, vemos según los datos, que el peso de estos elementos sobre su activo ha ido disminuyendo hasta 2009, y en los dos últimos ejercicios ha mejorado su importancia con respecto al total del activo, sin embargo, el valor absoluto de estos inmovilizados ha ido creciendo año tras año, durante el periodo estudiado, si bien es verdad que ocupan una mayor parte en su activo los inmovilizados materiales. Y si comparamos ambas compañías, “CAPRABO” mantiene el doble de proporción sobre su activo en estos bienes.

**GRÁFICO 3-12. ESTRUCTURA ACTIVO 3**



Fuente: Elaboración propia

- ESTRUCTURA DE ACTIVO 4=  $\text{Inmovilizado Total} / \text{N}^\circ \text{ medio de empleados}$   
Mide la inversión de la empresa en inmovilizado por cada empleado.

**CUADRO 3-10. ESTRUCTURA ACTIVO 4**

ESTRUCACTIVO4	CAPRABO	EL ARBOL
2006	53,29	18,97
2007	48,07	19,09
2008	54,50	21,73
2009	72,83	22,19
2010	70,69	23,14
2011	73,5	23,19

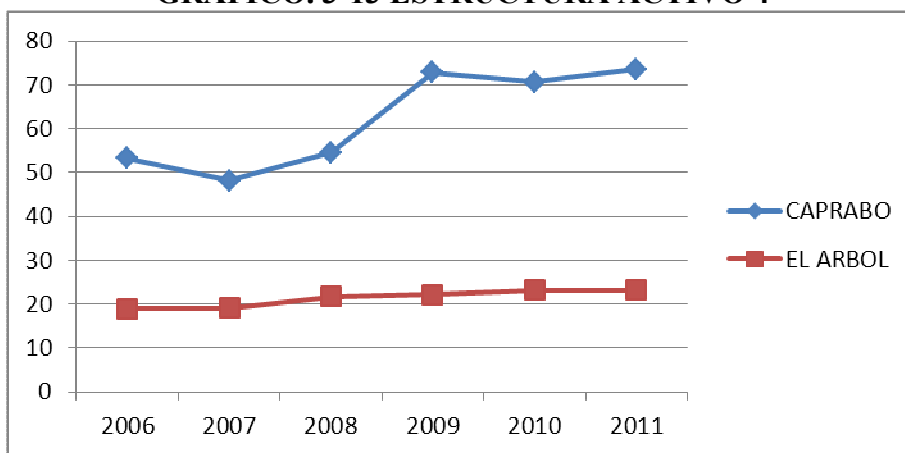
Fuente: Elaboración propia

En “CAPRABO” advertimos que durante el periodo estudiado ha aumentado la cantidad de inmovilizado por cada trabajador, ahora bien, como ya hemos visto esto no se debe a un aumento en los inmovilizados, sino que tiene su origen en una drástica

disminución del número de empleados que han pasado de ser 17.624 en 2006 a 8.938 en 2011.

En “EL ARBOL”, observamos que la cantidad de inmovilizado por trabajador ha ido aumentando, y en este caso se produce a la vez un incremento sobre las dos partidas del ratio, es decir, sobre el inmovilizado y sobre el número de empleados, aunque proporcionalmente más sobre el inmovilizado, de ahí que siga esta tendencia creciente.

**GRÁFICO. 3-13 ESTRUCTURA ACTIVO 4**



Fuente: Elaboración propia

- ESTRUCTURA DE ACTIVO 5 = Activo total/Nº medio de empleados

A través de este indicador medimos la cantidad invertida en el activo por cada uno de los empleados de la compañía.

**CUADRO 3-11 ESTRUCTURA ACTIVO 5**

ESTRUCACTIVOS		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	74,60	37,26
2007	64,77	39,26
2008	65,19	37,96
2009	87,99	43,33
2010	84,92	40,30
2011	88,86	40,36

Fuente: Elaboración propia

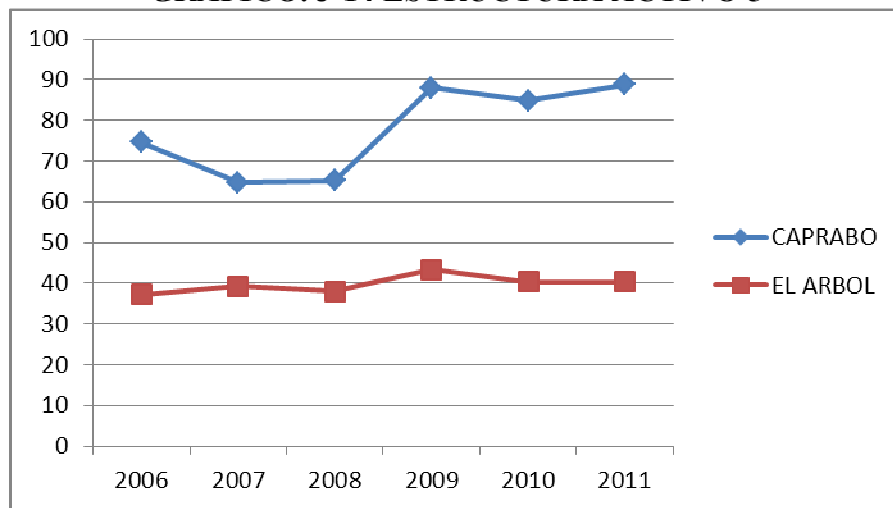
La relación entre el total activo y el número de empleados sigue una tendencia similar a la que vimos para los inmovilizados. En “CAPRABO” destaca una disminución de activos por empleados del 2006 al 2007, mientras que de 2007 a 2008



básicamente se mantiene y a partir de aquí el ascenso es más pronunciado, debido como antes he expuesto a la reducción de puestos de trabajo.

Con respecto a supermercados “EL ARBOL”, esta relación se caracteriza por ser muy estable, con ligeros altibajos, pero rondando una media de 40.000€ por empleado, menos de la mitad del nivel que mantiene en 2011 “CAPRABO” con 88.860 € por empleado. El inconveniente que tiene mantener niveles altos en este ratio es no darle un uso eficiente a los activos implicados en los procesos empresariales.

**GRÁFICO. 3-14 ESTRUCTURA ACTIVO 5**



Fuente: Elaboración propia

- ESTRUCTURA DE ACTIVO 6= Existencias netas/ Activo Total  
Representa la proporción de existencias que mantiene la compañía sobre el total de activo.

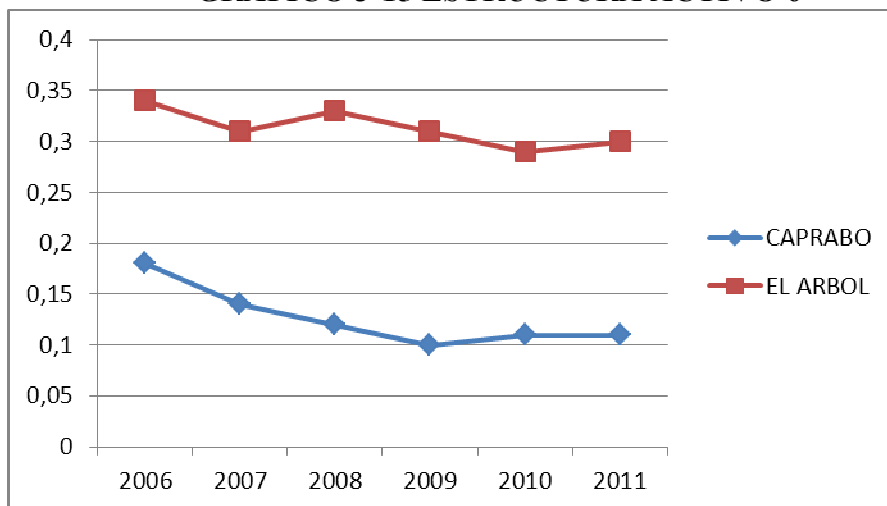
**CUADRO 3-12 ESTRUCTURA ACTIVO 6**

ESTRUCATIVO6		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,18	0,34
2007	0,14	0,31
2008	0,12	0,33
2009	0,1	0,31
2010	0,11	0,29
2011	0,11	0,3

Fuente: Elaboración propia

De los resultados expuestos en el cuadro 3-12 destacamos las diferencias en los niveles de existencias con respecto al Activo, por un lado los valores de “CAPRABO” oscilan entre el 18% y el 10%, mientras que en “EL ARBOL” los valores están comprendidos entre el 34% y el 29%, en ambos casos con tendencia decreciente en el intervalo estudiado.

**GRÁFICO 3-15 ESTRUCTURA ACTIVO 6**



Fuente: Elaboración propia

- ESTRUCTURA DE ACTIVO 7= Realizable a corto plazo neto/Activo Total  
Mide la proporción que guarda el Realizable a corto plazo con respecto al Activo Total.

**CUADRO 3-13 ESTRUCTURA ACTIVO 7**

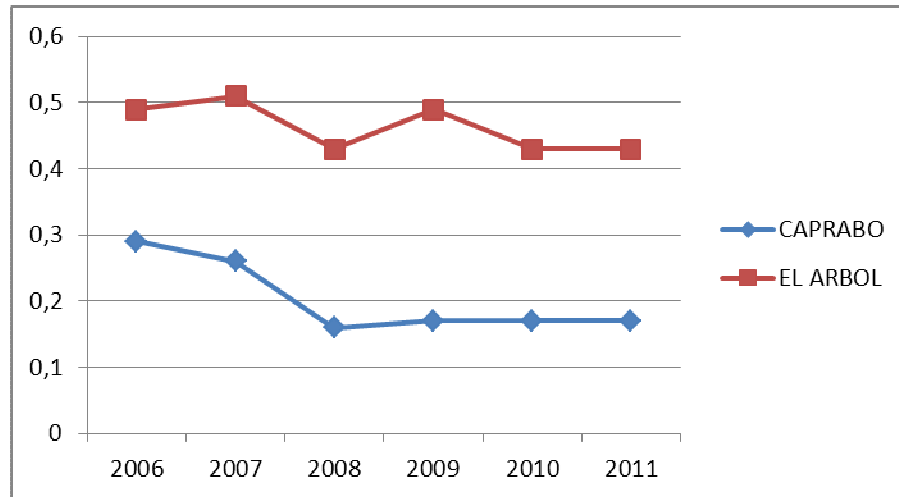
ESTRUCACTIVO7		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,29	0,49
2007	0,26	0,51
2008	0,16	0,43
2009	0,17	0,49
2010	0,17	0,43
2011	0,17	0,43

Fuente: Elaboración propia

También en esta relación “CAPRABO” está por debajo de los valores de “EL ARBOL”. “CAPRABO” comienza teniendo en 2006 un 29% de realizable sobre el Activo total y acaba en 2011 con un 17%. Por otro lado, “EL ARBOL” parte de un 49% en 2006 y se reduce hasta un 43%, en 2011. Tendremos ahora que ver, si esta

composición guarda relación con la estructura de pasivo corriente, de tal forma que se justifique su equilibrio.

**GRÁFICO 3-16 ESTRUCTURA ACTIVO 7**



Fuente: Elaboración propia

- ESTRUCTURA DE ACTIVO 8= Amortización/Inmovilizado Total  
Esta relación recoge el índice de amortización general sobre el Inmovilizado.

**CUADRO 3-14 ESTRUCTURA ACTIVO 8**

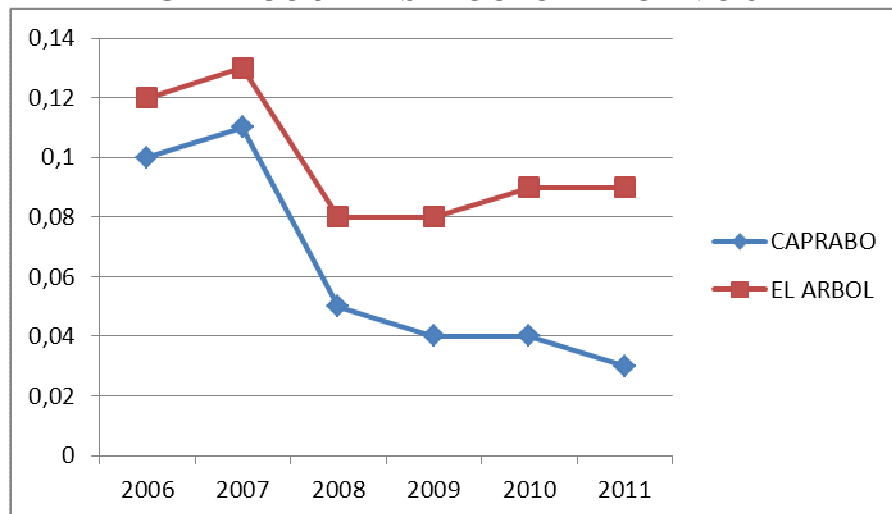
ESTRUCATIVOS	CAPRABO	EL ARBOL
AÑO		
2006	0,10	0,12
2007	0,11	0,13
2008	0,05	0,08
2009	0,04	0,08
2010	0,04	0,09
2011	0,03	0,09

Fuente: Elaboración propia

Partiendo de los datos del cuadro 3-14 hay que destacar la evolución que sigue la relación entre la amortización y los inmovilizados, en ambos casos decrecientes. En el caso de “CAPRABO” esta evolución indica una caída considerable en el porcentaje de gasto por depreciación del inmovilizado, comenzando el periodo con un 10% en 2006 y llegando a un 3% en 2011. Sin embargo, en Supermercados “EL ARBOL” el porcentaje

de amortización se mantiene más elevado, aunque con tendencia decreciente, que dependerá del sistema de amortización utilizado.

**GRÁFICO 3-17 ESTRUCTURA ACTIVO 8**



Fuente: Elaboración propia

### 3.3.2.2. Estructura Pasivo

Mediante el estudio de estos ratios podemos averiguar la proporción que guardan entre sí los elementos del pasivo del balance que definen la estructura financiera de la empresa.

- $ESTRUCTURA\ PASIVO\ 1 = \frac{Pasivo\ Total}{Pasivo\ Total + Patrimonio\ Neto}$

Con este índice se recoge el peso de las deudas, tanto a corto plazo como a largo plazo, en la estructura financiera general de la empresa.

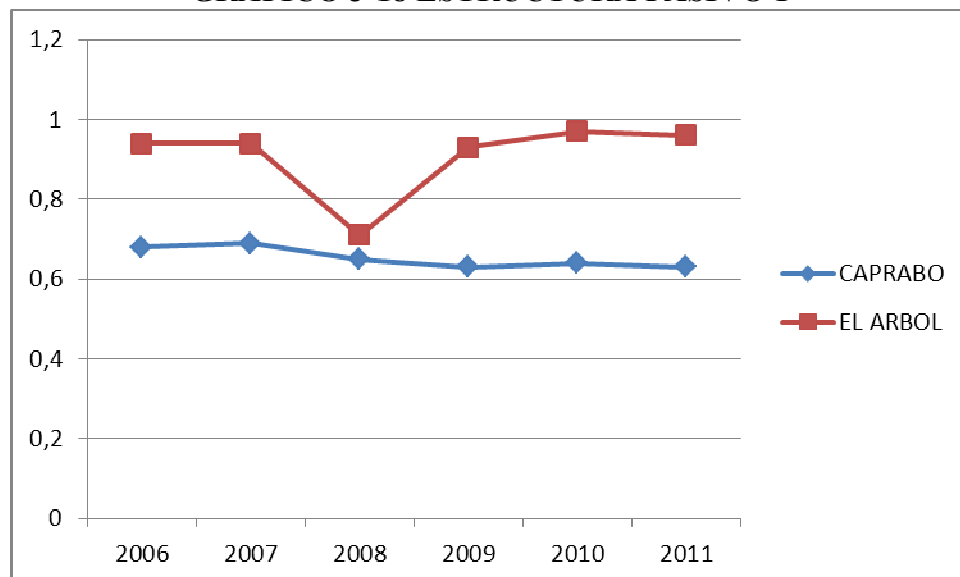
**CUADRO 3-15 ESTRUCTURA PASIVO 1**

ESTRUCPASIVO1		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,68	0,94
2007	0,69	0,94
2008	0,65	0,71
2009	0,63	0,93
2010	0,64	0,97
2011	0,63	0,96

Fuente: Elaboración propia

A la vista de los valores tomados en estas compañías, se puede afirmar que la estrategia de financiación es bien distinta en cada una de ellas. EL ÁRBOL apuesta por la financiación ajena, y muy poca financiación propia, situación que podría explicarse por la composición de su accionariado, del que forman parte distintas entidades financieras que le pueden facilitar los fondos ajenos que lucen en el balance a un costo asequible. “CAPRABO”, parece más bien partidaria de mantener una financiación ajena más reducida y a cambio tiene mayor nivel de financiación propia. Habría que calcular los costes de cada una de estas dos formas de financiación, y elegir la más conveniente en cada caso.

**GRÁFICO 3-18 ESTRUCTURA PASIVO 1**



Fuente: Elaboración propia

**ESTRUCTURA PASIVO 2 = Pasivo no corriente/Pasivo corriente**

Relación entre deudas a largo plazo con respecto a las deudas a corto. Nos da una idea de las preferencias o circunstancias que le llevan a la empresa a elegir una composición determinada de su deuda.

**CUADRO 3-16 ESTRUCTURA PASIVO 2**

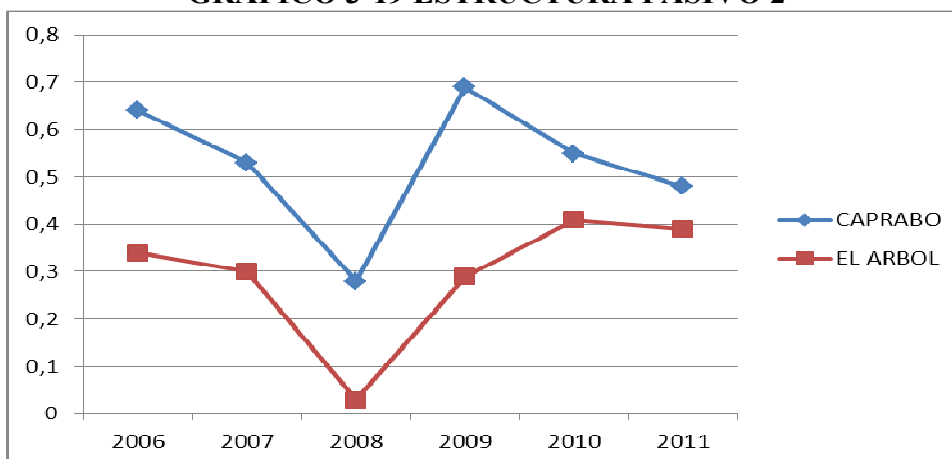
ESTRUCPASIVO2		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,64	0,34
2007	0,53	0,30
2008	0,28	0,03
2009	0,69	0,29
2010	0,55	0,41
2011	0,48	0,39

Fuente: Elaboración propia

Vemos como “CAPRABO” tiene mayor porcentaje de deuda a largo plazo que a corto plazo, excepto en 2008 que gana mayor participación la deuda a corto plazo. Lo contrario, le ocurre al grupo “EL ARBOL”, que la relación entre pasivo no corriente y pasivo corriente es justamente la inversa, es decir, se inclina más por la deuda a corto plazo, a excepción del ejercicio 2008, año en el que la proporción es mayor en deuda a largo.

Si ahora enlazamos estos resultados con los del ratio ESTRUCTURA DE ACTIVO 7, en el que se relacionaba el realizable con el activo total, nos percatamos que los valores son acordes con la composición del pasivo. Para la compañía “EL ARBOL”, porcentajes altos de deuda a corto plazo se corresponden con porcentajes altos de realizable a corto plazo.

**GRÁFICO 3-19 ESTRUCTURA PASIVO 2**



Fuente: Elaboración propia

### **3.3.3. Objetivos e Indicadores**

En primer lugar se plantean como interrogantes si estas compañías logran un crecimiento de sus negocios.

#### **OBJETIVO: ¿CRECIMIENTO?**

Dentro de este sector al que pertenecen las empresas distinguimos fundamentalmente dos tipos de crecimientos, uno de ellos se asocia con un incremento en las ventas, manteniendo los mismos activos, es decir con los mismos puntos de venta, y el otro consistiría en incrementar el número de establecimientos, bien en la misma zona donde está operando la compañía, o bien elegir una expansión hacia fuera de la zona cubierta, en ambos casos, esta expansión debería estar correspondida con un mayor volumen de ventas.

Los indicadores que nos servirían para medir el cumplimiento de dicho objetivo, vendrían dados por la tendencia de las ventas, y la tendencia del volumen de activos. Hemos recurrido a los logaritmos neperianos para la construcción de las variables, salvando así el problema de asimetría de las magnitudes contables que se han utilizado.

Vamos a analizar la tendencia de estos dos factores, y para ello aplicamos el logaritmo neperiano sobre sus valores iniciales:

**CUADRO 3-17 TENDENCIA DE LAS VENTAS**

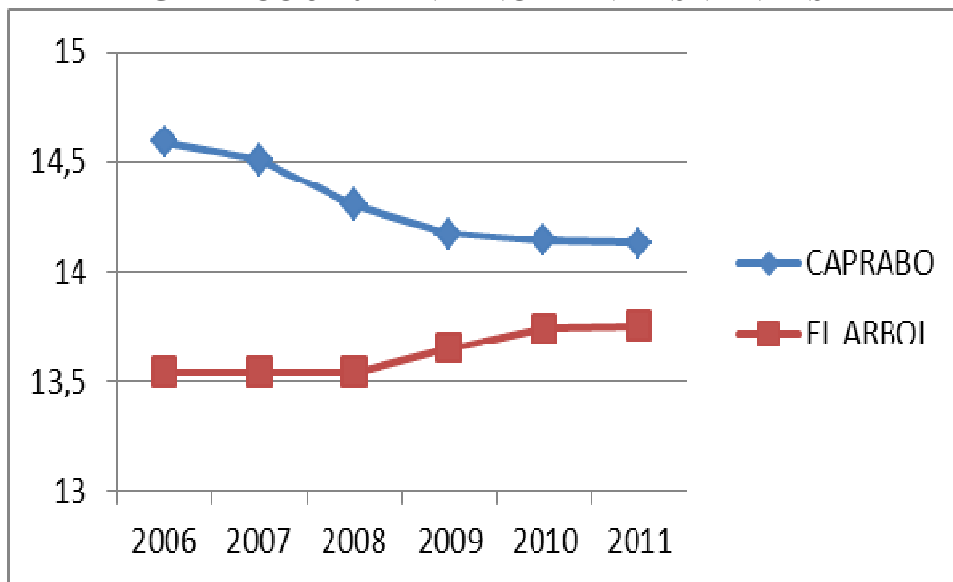
<b>LNVENTAS</b>		
<b>AÑO</b>	<b>CAPRABO</b>	<b>EL ARBOL</b>
<b>2006</b>	14,59	13,54
<b>2007</b>	14,51	13,54
<b>2008</b>	14,3	13,54
<b>2009</b>	14,17	13,65
<b>2010</b>	14,14	13,74
<b>2011</b>	14,13	13,75

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los datos, se distingue una tendencia distinta en cada una de las empresas, así “CAPRABO”, sigue una tendencia decreciente, si bien es verdad que tiene un mayor volumen, acorde también con la dimensión de la empresa. Por otro lado,

“EL ARBOL”, adopta una tendencia creciente en sus ventas, lógico si tenemos en cuenta que en los últimos años ha ido ampliando su superficie de venta con nuevos locales en diferentes regiones.

**GRÁFICO 3-20 TENDENCIA EN LAS VENTAS**



Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la tendencia de los activos, estos tienen la misma evolución que las ventas. Ante la caída del consumo, muchas empresas han tenido que llevar a cabo una reestructuración, que ha implicado desinversiones, pues si bien estas deben tener un margen de tiempo para reaccionar ante la caída en las ventas, es deseable que pasado este margen vayan adaptando su capacidad al volumen de su negocio.

**CUADRO 3-18 TENDENCIA DE LOS ACTIVOS**

LNACTIVO		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	14,09	12,21
2007	13,86	12,29
2008	13,72	12,25
2009	13,68	12,4
2010	13,58	12,53
2011	13,59	12,54

Fuente: Elaboración propia

De los datos del cuadro 3-18 observamos la tendencia decreciente en el volumen de activos de “CAPRABO”, mientras que, por el contrario “EL ARBOL”, mantiene una

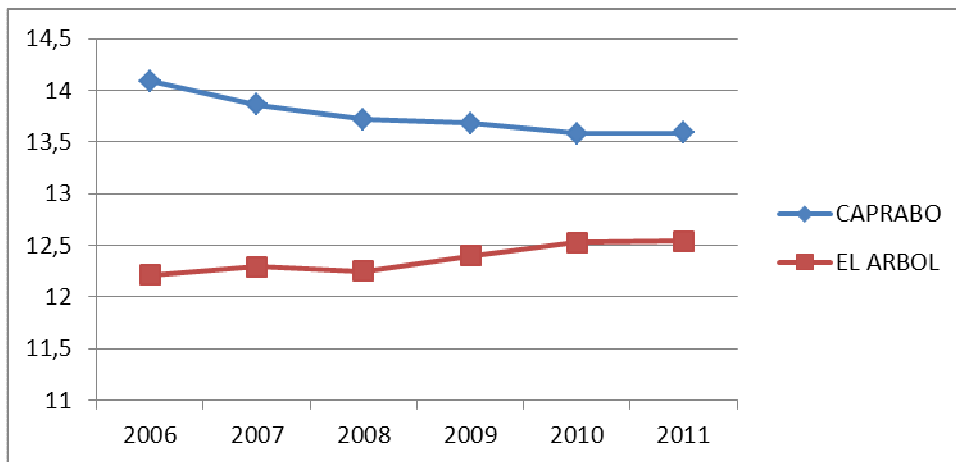


tendencia creciente. Esta evolución está justificada a través de la evolución de las ventas y de la estrategia de inversión en cada una de las empresas.

La cadena de supermercados “CAPRABO” mantiene una estrategia de crecimiento mediante la franquicia. Se trata de un plan de crecimiento que se basa en la apertura de 100 franquicias en Cataluña en cinco años, de 2010 al 2015, las tiendas franquiciadas pueden ser de menor tamaño, de entre 300 y 500 metros cuadrados, y de esta forma, la cadena se podría implantar en poblaciones pequeñas donde hasta ahora no se ha establecido. Por otro lado este sistema de crecimiento tiene la ventaja de ser la forma más rápida de desarrollar una actividad empresarial con infraestructura ajena y mínimo coste, incluyendo también una reducción en los gastos de personal, en definitiva, se reduce el riesgo económico-financiero y se consiguen economías de escala por el volumen de compras.

“EL ARBOL”, defiende un crecimiento a través de adquisiciones en las regiones ya conocidas, y es contrario a crear nuevos metros de superficie de ventas pues consideran que ya existe una sobredimensión de espacios dedicados a la venta de productos de gran consumo.

**GRÁFICO 3-21 TENDENCIA EN LOS ACTIVOS**



Fuente: Elaboración propia

## **OBJETIVO: RENTABILIZAR LOS RECURSOS**

Otro de los objetivos que marcamos, se puede decir, que con carácter general desde cualquier empresa, es lograr rentabilizar los recursos empleados. Para medir el logro de este objetivo, la literatura sobre el tema propone distintos indicadores, de los cuales vamos a aplicar la siguiente muestra:

- Rentabilidad1: Beneficio Neto/Patrimonio Neto

Esta razón representa a la rentabilidad financiera, es decir, la forma en que los recursos de los accionistas son retribuidos a partir del beneficio.

### **CUADRO 3-19 RENTABILIDAD FINANCIERA (RENTABILIDAD1)**

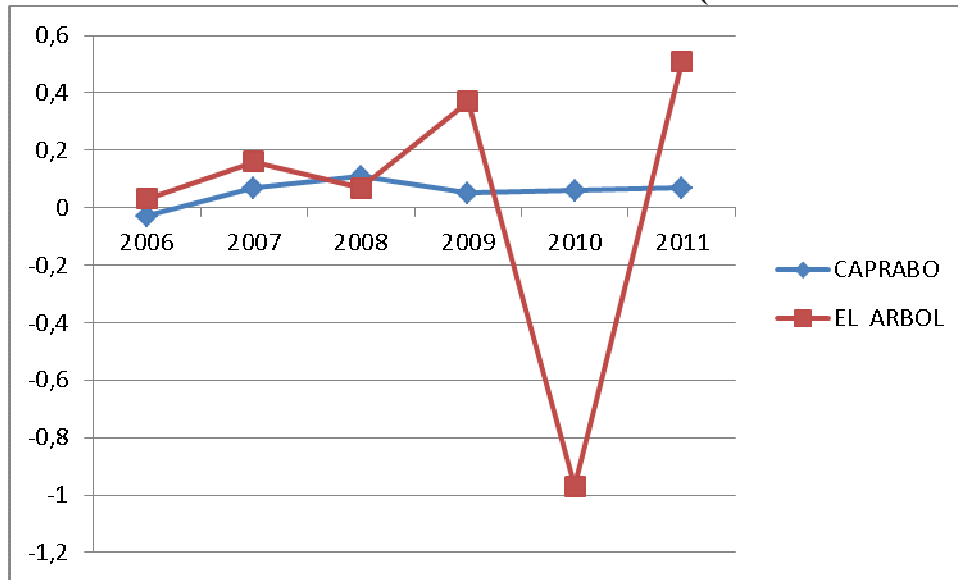
<b>RENTABILIDAD1</b>		
<b>AÑO</b>	<b>CAPRABO</b>	<b>EL ARBOL</b>
2006	-0,03	0,03
2007	0,07	0,16
2008	0,11	0,07
2009	0,05	0,37
2010	0,06	-0,97
2011	0,07	0,51

Fuente: Elaboración propia

De la observación de los datos, se puede indicar que la rentabilidad de “CAPRABO”, parte de un valor negativo en 2006 para recuperarse tímidamente y mantenerse en los años sucesivos a niveles muy bajos. En el caso del grupo “EL ARBOL”, el camino que sigue la rentabilidad financiera es más tortuoso, parte de una rentabilidad en 2006 muy baja (0.03), en el ejercicio 2007 se recupera para volver a caer en el año 2008, y en el año 2009 alcanza un valor alto (0.37) frente a la rentabilidad de CAPRABO que se queda en un 0.05. Ahora bien, lo más destacable es la caída que sufre la rentabilidad del grupo “EL ARBOL” durante 2010 que alcanza un valor negativo de -0,97, mientras que sus ventas se incrementan (Anexo B). Esta disminución en la rentabilidad, coincide con una fuerte inversión, que realizó el Grupo en mayo de 2009, en la cadena de supermercados aragonesa “Galerías Primero” (83 tiendas), y en 2010 al comprar una cadena de supermercados en la provincia de Burgos. Esto implicó

una fuerte subida en los gastos de personal, y en la amortización del inmovilizado, que no fue compensado con la subida de las ventas. Por último, durante el último ejercicio, vuelve a haber un repunte del valor de la rentabilidad, logrando un valor de 0,51, frente al 0,07 de “CAPRABO”.

**GRÁFICO 3-22 RENTABILIDAD FINANCIERA. (RENTABILIDAD1)**



Fuente: Elaboración propia

Como medidas de rentabilidad económica, vamos a utilizar una serie de indicadores, con el fin de ver la evolución de estas empresas desde este punto de vista. De todos los ratios propuestos, vamos a excluir a aquellos que necesiten para su cálculo el Valor Añadido, ya que no poseemos datos de todos los ejercicios económicos.

- Rentabilidad3:BAII/Activo Total

Con esta razón estudiaremos el beneficio obtenido en función del uso del activo. Nos da una idea del aprovechamiento de esta empresa en la inversión que ha realizado es decir, mide la eficacia del activo, sin tener en cuenta su forma de financiación.

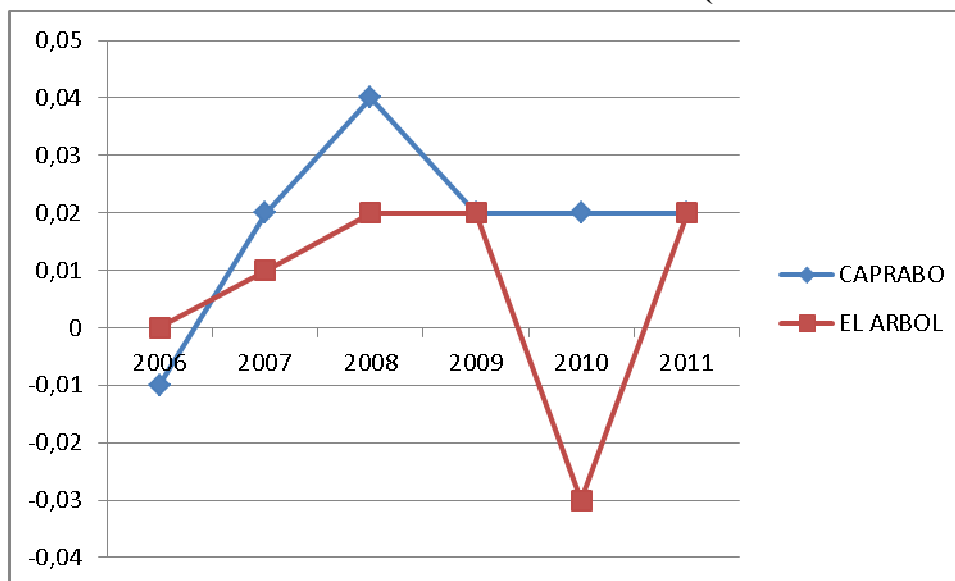
**CUADRO 3-20 RENTABILIDAD ECONÓMICA (RENTABILIDAD3)**

RENTABILIDAD3		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	-0,01	0
2007	0,02	0,01
2008	0,04	0,02
2009	0,02	0,02
2010	0,02	-0,03
2011	0,02	0,02

Fuente: Elaboración propia

Se observa cómo la rentabilidad económica en “CAPRABO”, parte de un valor negativo en el ejercicio 2006 y en el resto del periodo alcanza valores positivos presentando una ligera recuperación durante 2008, que llega al punto más alto (0.04). El grupo “EL ARBOL”, por contra, parte de unos valores positivos, pero de forma paralela a la caída sufrida por su rentabilidad financiera, también se desploma esta rentabilidad económica durante el ejercicio 2010, para posteriormente en el año 2011, recuperarse. Esta situación puede revelar un exceso en la dimensión de las empresas, que como se ha expuesto en párrafos anteriores, está soportando unos costes elevados que no llega a recuperar vía ventas.

**GRÁFICO 3-23 .RENTABILIDAD ECONÓMICA. (RENTABILIDAD3)**



Fuente: Elaboración propia

o Rentabilidad4: BAI/INCEN

Esta relación, también representa una medida de rentabilidad económica. Se puede entender como el margen de beneficio sobre las ventas.

**CUADRO 3-21 RENTABILIDAD ECONÓMICA (RENTABILIDAD4)**

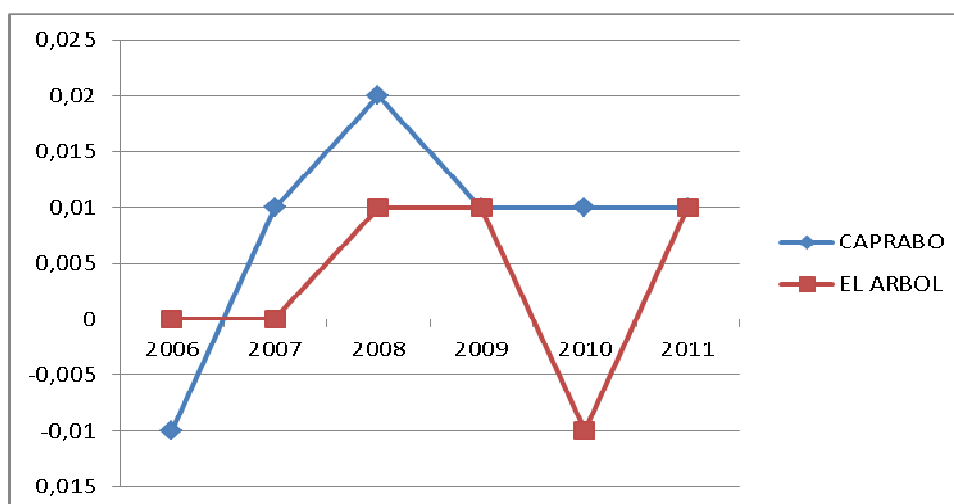
RENTABILIDAD4		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	-0,01	0
2007	0,01	0
2008	0,02	0,01
2009	0,01	0,01
2010	0,01	-0,01
2011	0,01	0,01

Fuente: Elaboración propia

Una vez más, en el caso de “CAPRABO”, partiendo de unos beneficios antes de intereses y de impuestos (BAII) en el ejercicio 2006 negativos, llegamos a unos valores de rentabilidad como es lógico, también negativos, y a partir de este ejercicio se recuperan, aunque con valores bajos..

En el grupo “EL ARBOL”, partiendo de una rentabilidad próxima a cero durante los dos primeros ejercicios estudiados (2006 y 2007), y en los dos siguientes (2008 y 2009), consiguiendo valores muy bajos, llegamos al peor de sus resultados, que se convierte en negativo y una vez más se alcanza en el ejercicio 2010 coincidiendo con los hechos referidos en los párrafos anteriores. Durante 2011 se observa una tímida recuperación.

**GRÁFICO 3-24 RENTABILIDAD ECONÓMICA. (RENTABILIDAD4)**



Fuente: Elaboración propia

○ Rentabilidad6:EBITDA/INCN

Esta medida recoge el margen EBITDA. El EBITDA se emplea principalmente para estudiar el desempeño operativo de un negocio, ya que muestra la importancia de la cantidad que produce la actividad de la compañía, derivada de las operaciones ordinarias. Este indicador tiene como ventaja el que es más fácil la comparación entre diferentes empresas puesto que inhibe el efecto de los múltiples métodos impositivos, de la depreciación, de la amortización contable, y del apalancamiento financiero.

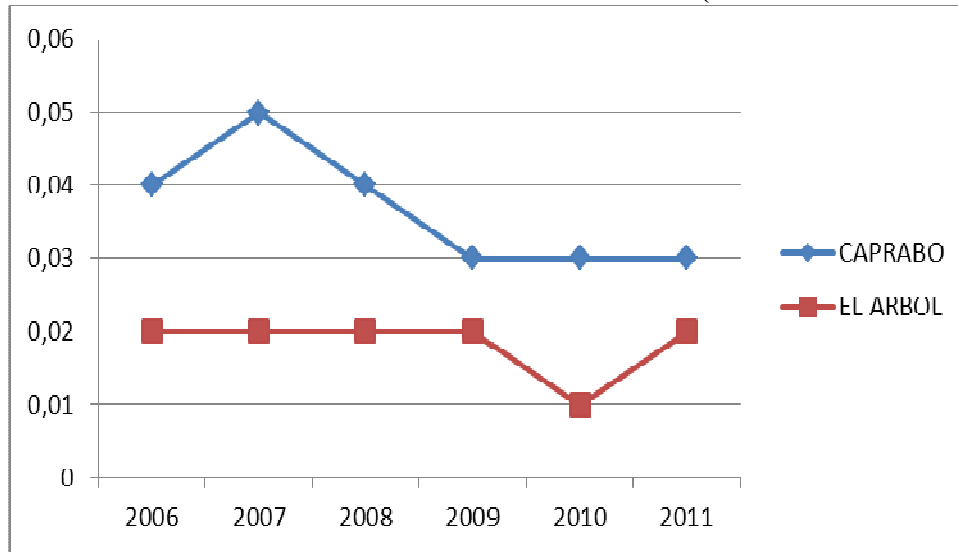
**CUADRO 3-22 RENTABILIDAD ECONÓMICA (RENTABILIDAD6)**

RENTABILIDAD6		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,04	0,02
2007	0,05	0,02
2008	0,04	0,02
2009	0,03	0,02
2010	0,03	0,01
2011	0,03	0,02

Fuente: Elaboración propia

Hay que señalar que “CAPRABO” mantiene durante el periodo estudiado un mayor margen EBITDA que el Grupo “EL ARBOL”, ahora bien, no es de extrañar que en ocasiones una disminución en este margen no signifique un mal resultado, sino que podría convertirse en algo positivo si estamos ante una estrategia de penetración o fidelización que implica un aumento en los costes, lo que provoca esta disminución del margen. Este motivo es el que podría justificar en “EL ARBOL”, la caída que sufre durante 2010, dado que fue durante este ejercicio y en el anterior cuando esta empresa realizó una fuerte inversión, al comprar dos cadenas de supermercados, una en Zaragoza y otra en la provincia de Burgos, como parte de su estrategia de crecimiento y penetración en otras regiones.

**GRÁFICO 3-25 RENTABILIDAD ECONÓMICA. (RENTABILIDAD6)**



Fuente: Elaboración propia

o Rentabilidad7:EBITDA/Activo Total

Este indicador recoge la utilidad sobre los activos, es decir, la rentabilidad de los activos utilizados.

**CUADRO 3-23 RENTABILIDAD ECONÓMICA (RENTABILIDAD7)**

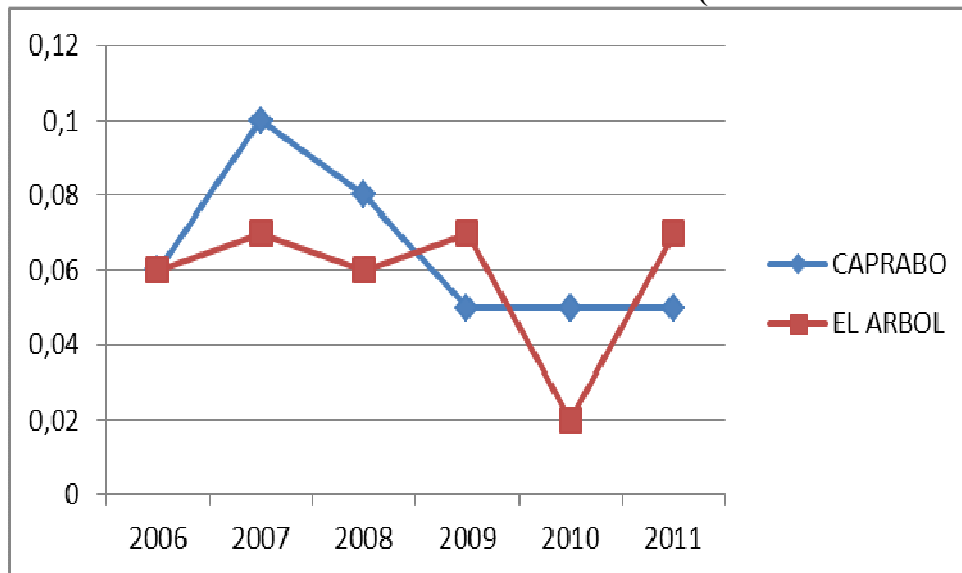
RENTABILIDAD7		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,06	0,06
2007	0,10	0,07
2008	0,08	0,06
2009	0,05	0,07
2010	0,05	0,02
2011	0,05	0,07

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los resultados, se puede afirmar que esta rentabilidad se mantiene positiva, en ambas empresas, durante el periodo estudiado, si bien su evolución está caracterizada por altibajos. Hay que destacar que el activo total de “CAPRABO” ha ido reduciéndose año tras año, partiendo en 2006 de una cifra de 1.314.721,00(miles €) hasta llegar a 794.244,00(miles €), produciéndose el descenso más importante en el año 2007, que es cuando ha logrado un aumento en la rentabilidad del activo (pico máximo en el gráfico).

En el grupo “EL ARBOL”, observamos un descenso pronunciado de la rentabilidad de sus activos en el ejercicio 2010, año en el que paralelamente se produce un aumento de sus activos.

**GRÁFICO 3-26 RENTABILIDADECONÓMICA. (RENTABILIDAD7)**



Fuente: Elaboración propia

### **OBJETIVO: OPTIMIZAR EL ENDEUDAMIENTO**

Consistiría en planificar una composición de la deuda al menor coste y con la mayor flexibilidad posible para no comprometer los proyectos futuros.

- **Indicadores de endeudamiento**

Estos nos sirven para medir el grado y la forma de participación de los acreedores en la financiación de la entidad. Unos valores elevados de estos índices de endeudamiento serían admisibles, siempre y cuando la rentabilidad de los activos supere el coste de su financiación.

- **Endeudamiento1:  $(\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}) / \text{Patrimonio neto}$**

Este ratio es un buen indicador del nivel de endeudamiento general de la empresa, representa la cantidad de fondos ajenos tanto de vencimiento a largo como a corto en relación a los fondos propios.



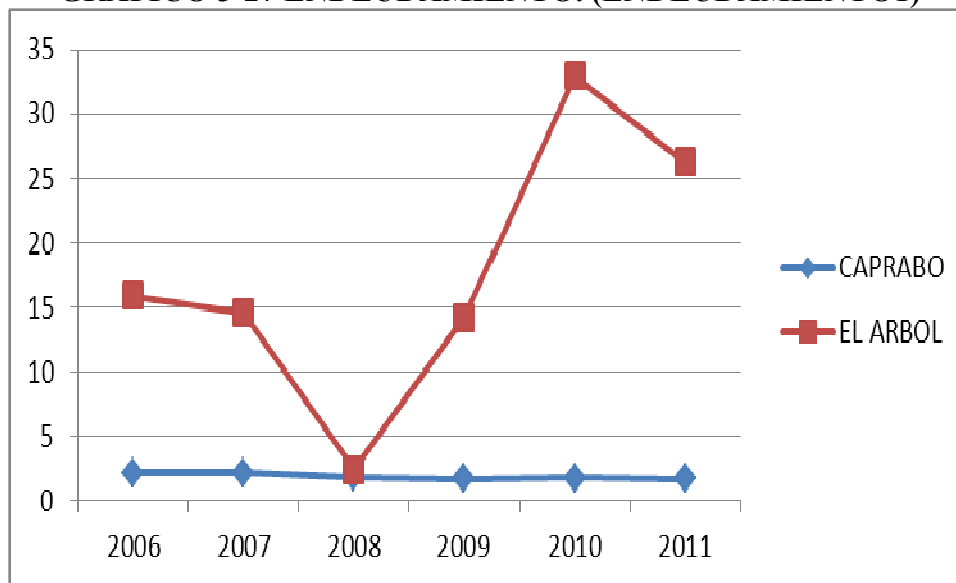
**CUADRO 3-24 .ENDEUDAMIENTO (ENDEUDAMIENTO1)**

ENDEUDAMIENTO1		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	2,17	15,9
2007	2,20	14,57
2008	1,83	2,45
2009	1,70	14,23
2010	1,77	32,92
2011	1,71	26,25

Fuente: Elaboración propia

De los datos del cuadro 3-24 se puede apuntar la existencia de unas diferencias considerables entre ambas empresas. Mientras “CAPRABO” mantiene unos niveles aceptables de endeudamiento, el grupo “EL ARBOL”, apuesta por un grado de endeudamiento elevado, salvo en 2008, que se contuvo en cifras admisibles.

**GRÁFICO 3-27 ENDEUDAMIENTO. (ENDEUDAMIENTO1)**



Fuente: Elaboración propia

- Endeudamiento2: Pasivo corriente/Patrimonio neto

Corresponde a esta razón, informar del nivel de endeudamiento con vencimiento en el corto plazo.

**CUADRO 3-25 ENDEUDAMIENTO (ENDEUDAMIENTO2)**

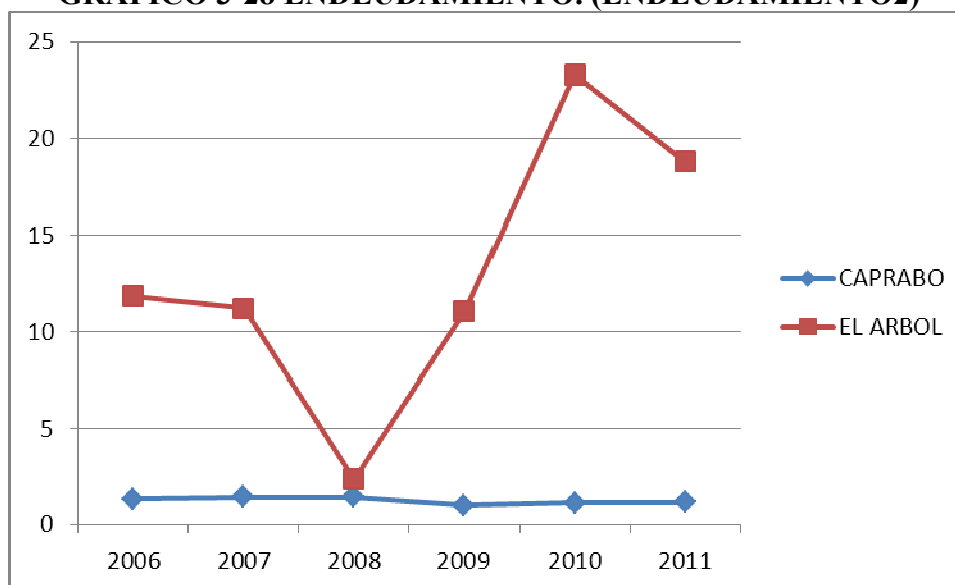
ENDEUDAMIENTO2		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	1,33	11,85
2007	1,44	11,23
2008	1,43	2,39
2009	1,01	11,06
2010	1,14	23,32
2011	1,16	18,82

Fuente: Elaboración propia

A la vista de estos datos, se reconoce un mayor grado de endeudamiento en el corto plazo que en el largo. La devolución de esta deuda puede llegar a comprometer el equilibrio de la empresa, si bien no hay que olvidar que dados los plazos de cobro que son al contado, este tipo de empresas suelen funcionar con fondos de rotación negativos.

En “CAPRABO”, los niveles de endeudamiento, durante el periodo estudiado, son muy estables, mientras que en el grupo “ELARBOL”, el nivel más elevado coincide con el ejercicio 2010, fecha en la que como ya se apuntó antes, la empresa realizó una fuerte inversión, si bien es cierto que nos estamos refiriendo a inversiones en estructura fija que debería ir acompañada de deuda a largo plazo, ahora bien, tiene como inconvenientes el que supone costes más elevados y menos flexibilidad.

**GRÁFICO 3-28 ENDEUDAMIENTO. (ENDEUDAMIENTO2)**



Fuente: Elaboración propia

- Endeudamiento3: Pasivo no corriente/ patrimonio neto

Este ratio da información sobre el nivel de endeudamiento a largo plazo. Según los datos “CAPRABO” elige el endeudamiento a corto plazo por delante del endeudamiento a largo plazo, en el que los índices son más bajos. De la misma forma, “EL ARBOL” aunque con niveles mayores de endeudamiento que “CAPRABO” en el largo plazo, sigue apostando por el endeudamiento a corto plazo.

**CUADRO 3- 26 ENDEUDAMIENTO (ENDEUDAMIENTO3)**

ENDEUDAMIENTO3		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,84	4,05
2007	0,76	3,34
2008	0,4	0,06
2009	0,7	3,17
2010	0,63	9,59
2011	0,55	7,43

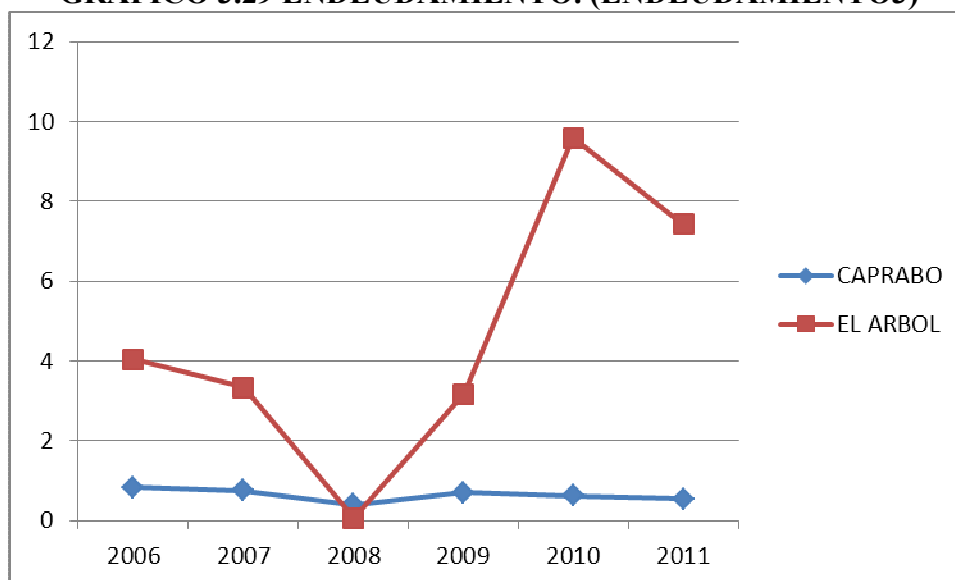
Fuente: Elaboración propia

La composición de la deuda de estas compañías es muy diferente, por un lado, “CAPRABO”, es una compañía menos endeudada y con un peso mayor sobre la deuda a largo plazo, mientras que en el otro extremo tenemos al ARBOL, compañía muy endeudada y con un peso mayor sobre la deuda a corto plazo. Según Cuñat, (1999) existen múltiples factores que influyen en la elección por parte de las empresas, del plazo de vencimiento de la deuda, uno de ellos es que cuando la compañía tiene mayores posibilidades de crecimiento, disminuyen el plazo de la deuda, con vistas a no perjudicar futuros proyectos de inversión por problemas de endeudamiento. Por otro lado también defiende que el tamaño de las empresas afecta también al plazo de vencimiento de las deudas, de forma que las empresas de mayor tamaño, eligen un plazo mayor para sus deudas.

Otros autores como García y Martínez (2004) defienden que son las empresas más solventes las que utilizan una mayor proporción de recursos ajenos a corto plazo. También consideran que las empresas que tienen más activos líquidos, prefieren el

endeudamiento a corto plazo. Por otro lado, apoyan que las entidades optan por un corto plazo en la deuda porque supone unos menores costes.

**GRÁFICO 3.29 ENDEUDAMIENTO. (ENDEUDAMIENTO3)**



Fuente: Elaboración propia

### **OBJETIVO: MANTENER UN NIVEL ADECUADO DE LIQUIDEZ**

Como ya hemos visto, uno de los fines del cuadro de mando integral es el controlar el nivel de endeudamiento y el vencimiento de las deudas, ahora bien, muy ligado a este propósito existe otro que es el mantener un grado de liquidez que les permita cumplir los compromisos de pago a corto plazo, sin descuidar su rentabilidad.

Hay que tener presente, que el sector en el que operan estas empresas es muy flexible, y esto les faculta para funcionar con fondo de maniobra negativo, que significa que parte del activo no corriente está financiado con deuda a corto plazo, y sin embargo, las empresas siguen siendo viables, puesto que las mercaderías se cobran antes de realizar su pago a los proveedores, de esta manera las necesidades operativas de fondos son negativas.

- Indicadores de Liquidez
  - o Liquidez1: Activo Corriente/Pasivo Corriente

La primera medida de liquidez que vamos a estudiar es la llamada liquidez general que relaciona el activo corriente con el pasivo corriente. Para las empresas analizadas, los valores de este ratio son bajos, pues obtenemos valores menores a la unidad, que significa que no tenemos suficiente activo corriente para cumplir con las deudas de vencimiento a corto, sin embargo, teniendo en cuenta que estamos hablando del sector de distribución del gran consumo, un negocio donde los pagos son al contado y el plazo de pago a los proveedores es para estas empresas de media unos 60 días, podemos permitir estos valores, sabiendo que deben ir acompañados de una rotación alta en mercaderías.

**CUADRO 3-27 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ1)**

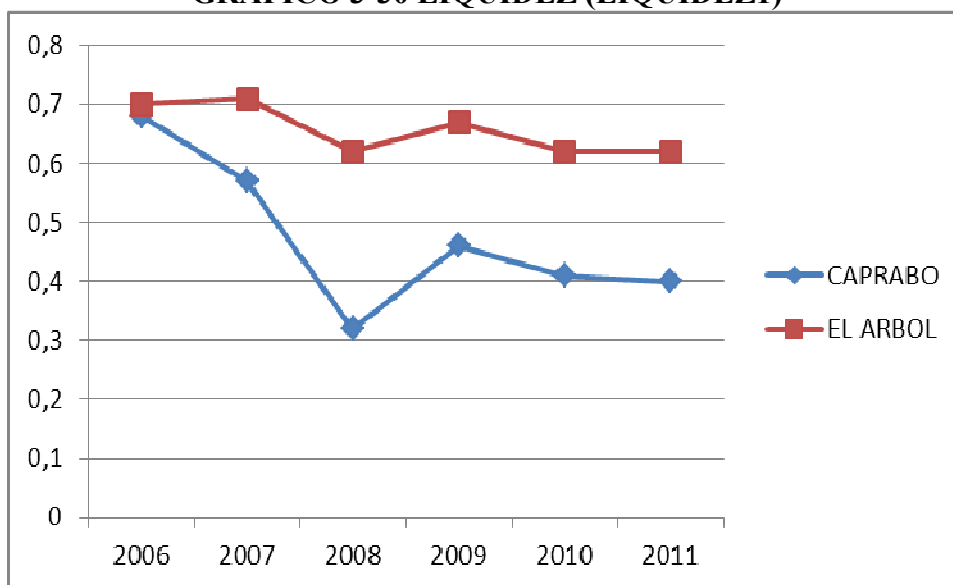
LIQUIDEZ1		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,68	0,7
2007	0,57	0,71
2008	0,32	0,62
2009	0,46	0,67
2010	0,41	0,62
2011	0,4	0,62

Fuente: Elaboración propia

Sobre los datos del cuadro 3-27 observamos que “EL ARBOL” tiene mayores índices de liquidez que CABRABO, que ha tenido un descenso acusado, durante los tres primeros años analizados (2006-2008), para posteriormente recuperarse y acabar con una nueva tendencia decreciente.

“EL ARBOL”, por su lado, mantiene unos niveles de activo corriente frente a pasivo corriente superiores, pero fiel a la situación habitual en las empresas del sector, sus valores son inferiores a la unidad, indicando un fondo de maniobra negativo, que debe ser compensado con valores elevados en la rotación de existencias.

**GRÁFICO 3-30 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ1)**



Fuente: Elaboración propia

- Liquidez2: (Activo Corriente- Existencias netas)/Pasivo Corriente

A este ratio se le conoce como prueba ácida, la diferencia con respecto al índice anteriormente estudiado es que suprime las existencias puesto que éstas se consideran activos dirigidos a la venta y no al pago directo de las deudas, y, por lo tanto, tienen menos liquidez que el resto de los componentes del activo corriente, ahora bien, para el caso concreto de estas empresas es fundamental como ya hemos dicho asegurar el movimiento de estas.

**CUADRO 3- 28 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ2)**

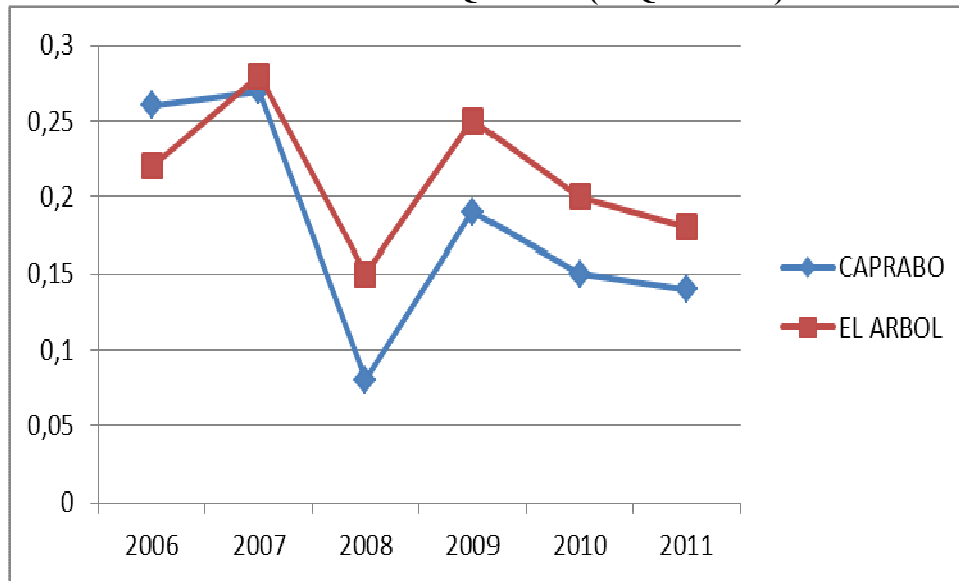
LIQUIDEZ2		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,26	0,22
2007	0,27	0,28
2008	0,08	0,15
2009	0,19	0,25
2010	0,15	0,2
2011	0,14	0,18

Fuente: Elaboración propia

Destacan los valores mínimos que toma este ratio en el caso de “CAPRABO” que se queda en un 8% en 2008, indicativo de serios problemas de liquidez, si no fuese compensado con la generación de recursos, vía ventas, para atender sus obligaciones.

Por otro lado “EL ARBOL”, también sufre durante 2008 una disminución de su liquidez, derivada del fuerte endeudamiento a corto plazo que mantiene durante el periodo.

**GRÁFICO 3-31 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ2)**



Fuente: Elaboración propia

o Liquidez3:  $(\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}) / \text{INCEN}$

El cálculo de este ratio proporciona el porcentaje de las ventas que se podrían realizar a crédito, con cargo al fondo de maniobra. Como ya se ha dicho antes en el negocio estudiado las ventas son al contado y el fondo de maniobra suele tomar valores negativos, motivo por el cual los valores de este ratio recogidos en el cuadro 3-29 no tienen por qué implicar problemas de liquidez y su utilidad es dudosa en un sector donde no tiene sentido hablar de ventas a crédito.

**CUADRO 3- 29 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ3)**

LIQUIDEZ3		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	-0,08	-0,06
2007	-0,1	-0,06
2008	-0,19	-0,07
2009	-0,12	-0,07
2010	-0,14	-0,08
2011	-0,15	-0,08

Fuente: Elaboración propia

o Liquidez4: Fondo de Rotación/Activo Total

El ratio de fondo de maniobra indica la proporción del Activo que supone el Fondo de Maniobra. Para nuestro estudio este ratio no nos genera información de utilidad, ya que al partir de fondos de maniobra negativos sus valores no son interpretables al igual que el ratio anterior, por ello obviamos su representación gráfica.

**CUADRO 3- 30 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ4)**

LIQUIDEZ4		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	-0,13	-0,21
2007	-0,19	-0,21
2008	-0,34	-0,26
2009	-0,2	-0,24
2010	-0,24	-0,26
2011	-0,25	-0,27

Fuente: Elaboración propia

o Liquidez5: Tesorería/Pasivo Corriente

A esta razón se la conoce con el nombre de liquidez inmediata, indica la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas a corto plazo, únicamente con su tesorería o disponible.



**CUADRO 3-31 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ5)**

LIQUIDEZ5		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	0,20	0,14
2007	0,13	0,21
2008	0,03	0,09
2009	0,07	0,05
2010	0,03	0,10
2011	0,04	0,11

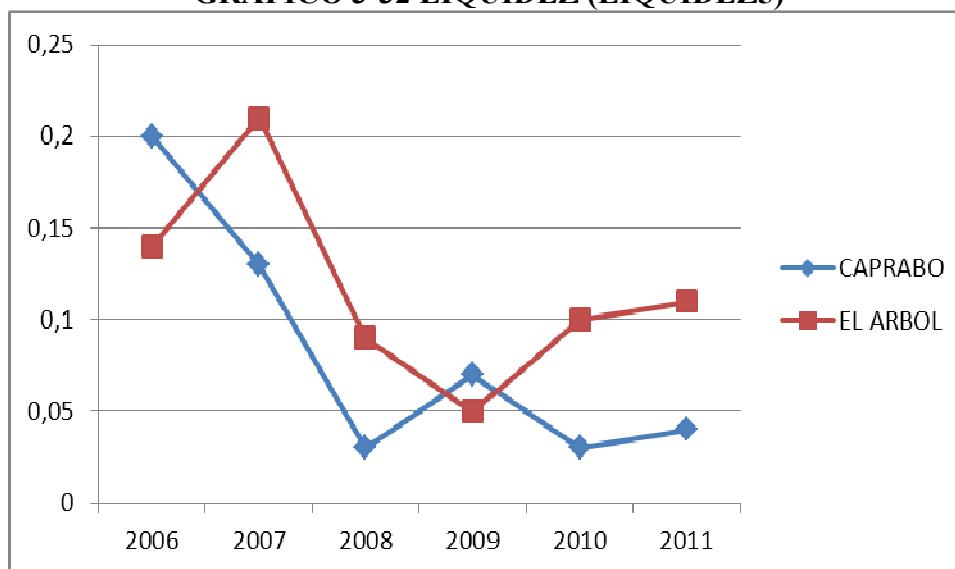
Fuente: Elaboración propia

Observamos la disparidad de valores con respecto a la liquidez inmediata en estas dos empresas. Sería conveniente, que para una mejor interpretación de este ratio tuviésemos valores medios del disponible de la empresa, ya que la partida de disponible fluctúa mucho a lo largo del ejercicio, y puede que el saldo final no sea representativo de la evolución que haya tenido durante este.

En CAPRABO destacamos el intervalo en el que se ha movido durante el periodo analizado, que ha tenido unos valores extremos de un 20% a un 3%, aunque no se puede determinar un valor ideal, sí que se puede afirmar que mantener en efectivo un 20% de los vencimientos a corto podría parecer excesivo, ahora bien, este hecho se puede justificar dado que es la partida más grande de su activo corriente y va a ser el motor del cumplimiento de sus obligaciones.

Para la compañía “EL ARBOL”, la situación es semejante, su banda de fluctuación va desde un 5% hasta un 21%, por lo que nos serviría el mismo comentario hecho para “CAPRABO”. Ambas entidades necesitan controlar más los recursos ociosos en disponible y darles el empleo conveniente para no perder opciones de rentabilidad

**GRÁFICO 3-32 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ5)**



Fuente: Elaboración propia

o **Liquidez6: Periodo de Pago**

Este indicador se convierte en el más importante dentro de este sector y va a ser responsable de la salud financiera de la empresa.

Sí el ratio ofrece valores altos, podría ser consecuencia de un elevado poder de negociación con los proveedores, o bien, se puede derivar de problemas de liquidez. Sí el ratio se contrae a lo largo del tiempo, puede suponer un deterioro de la capacidad de negociación frente a proveedores, y esto influiría negativamente en la liquidez. Hay que destacar que es una de las fórmulas más baratas de financiación.

**CUADRO 3-32.LIQUIDEZ (LIQUIDEZ6)**

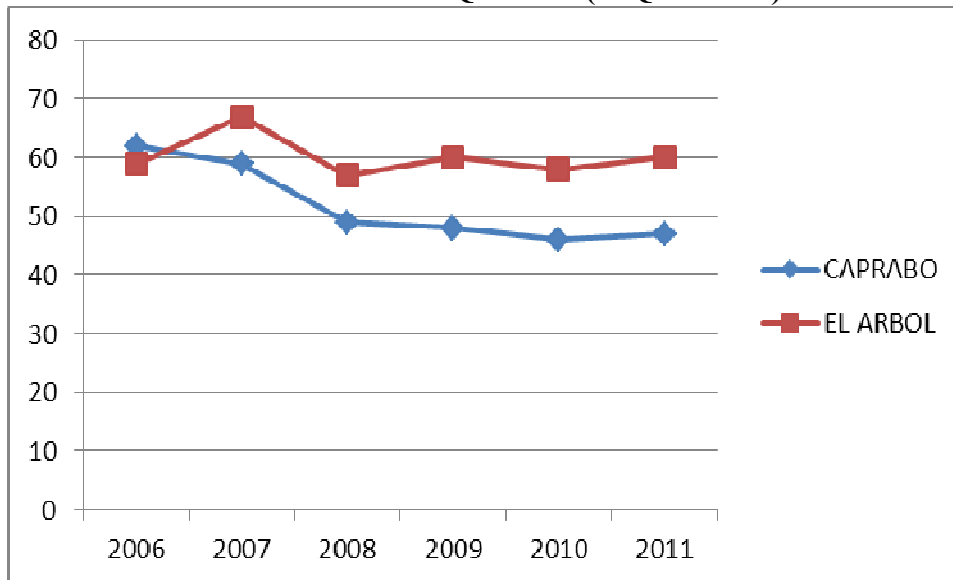
LIQUIDEZ6		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	62	59
2007	59	67
2008	49	57
2009	48	60
2010	46	58
2011	47	60

Fuente: Elaboración propia

En relación a lo expuesto en el párrafo anterior tendríamos que resaltar la disminución en el plazo de pago a proveedores que ha sufrido “CAPRABO”,

posiblemente por una pérdida de confianza. Por el contrario, “EL ARBOL”, comienza y termina el periodo estudiado con una mínima diferencia, 59 días y 60 días, respectivamente.

**GRÁFICO 3-33 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ6)**



Fuente: Elaboración propia

o **Liquidez7: Periodo de Cobro**

Este indicador va ligado al anterior que recogía el periodo de pago, para conseguir valores óptimos en estos ratios, se trata de ensanchar el periodo entre cobros y pagos. Si el periodo de pago indicaba el poder de negociación frente a nuestros proveedores, en el periodo de cobro estaríamos refiriéndonos al poder de negociación de nuestros clientes. En el sector que ocupa esta investigación, el periodo de cobro se aproxima al pago al contado, si bien, puede haber alguna fórmula de financiación que retrase este cobro.

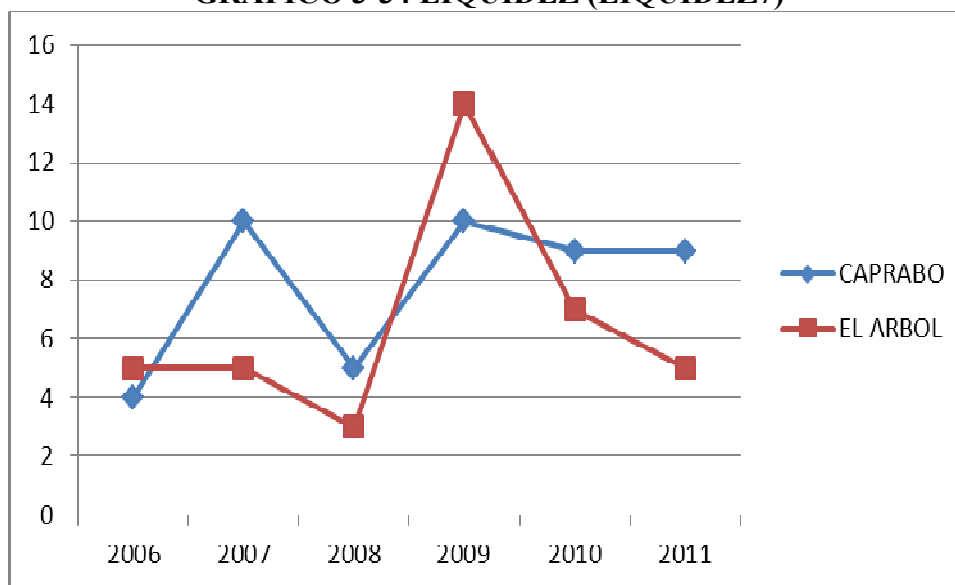
**CUADRO 3-33 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ7)**

LIQUIDEZ7		
AÑO	CAPRABO	EL ARBOL
2006	4	5
2007	10	5
2008	5	3
2009	10	14
2010	9	7
2011	9	5

Fuente: Elaboración propia

Para el caso concreto de “CAPRABO” Y “EL ARBOL”, observamos cómo se entrelazan sus gráficos, dando a entender que se mueven por valores similares, destacando algún valor excepcional de forma puntual, y siendo, en este caso los valores más bajos los mejores.

**GRÁFICO 3-34 LIQUIDEZ (LIQUIDEZ7)**

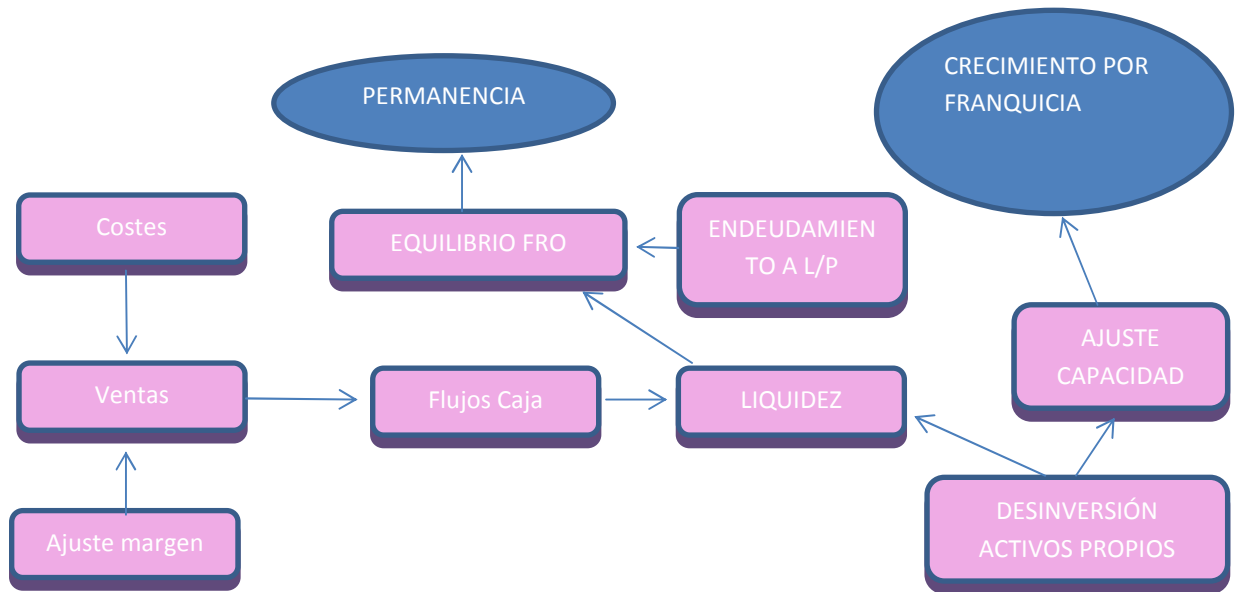


Fuente: Elaboración propia

### **3.3.4. Mapa Estratégico**

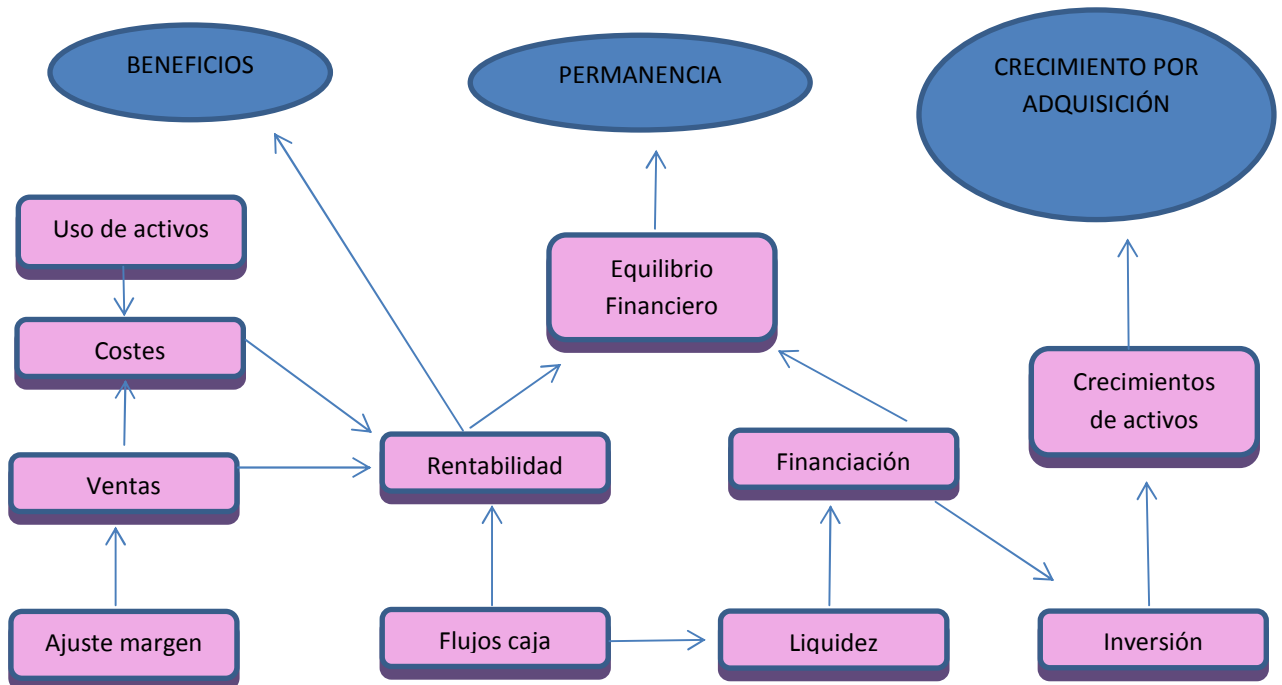
Los factores clave expuestos en el cuadro 3-6, vienen relacionados por las conexiones causales que se podrían plasmar en un mapa estratégico que será diferente para cada una de las compañías en función de las estrategias seguidas y que vamos a diseñar en lo que respecta a la Perspectiva Financiera.

**FIGURA 3-3 MAPA ESTRATÉGICO “CAPRABO”.PERSPECTIVA FINANCIERA**



Fuente. Elaboración propia

**FIGURA 3-4 MAPA ESTRATÉGICO “EL ARBOL”. PERSPECTIVA FINANCIERA**



Fuente. Elaboración propia

### **3.3.5. Reflexiones**

Para medir el cumplimiento de los objetivos planteados hemos utilizado una batería de los ratios financieros más conocidos, y del análisis de sus resultados vamos a intentar determinar el grado de consecución de dichos objetivos.

En cuanto a los objetivos perseguidos desde la Perspectiva financiera para estas dos empresas, se puede confirmar que ambas pretenden asegurar su crecimiento, si bien es verdad que para ello, cada una plantea estrategias diferentes.

En el caso de “CAPRABO”, partiendo de la falta de liquidez y de financiación y el exceso de inmovilizados, ha impulsado el sistema de franquicias como forma de crecimiento, con puntos de venta de menor tamaño al de su supermercado tradicional y convirtiendo en su principal mercado estratégico a Cataluña. Este sistema reduce los costes de implantación, al correr en su mayoría a cargo del franquiciado y le permite instalarse en poblaciones en las que no tenía presencia.

“EL ARBOL”, apuesta por un crecimiento a través de adquisiciones de otras cadenas, y en regiones ya conocidas por la compañía. La dirección rechaza la idea de construir más metros cuadrados de superficie comercial, ya que mantienen la opinión de que en España existe una sobrecapacidad de superficie comercial. Este crecimiento ha quedado reflejado en el análisis de la evolución de sus activos. Si bien, hemos podido saber a través de información complementaria a este estudio que en 2013 el crecimiento planificado va a ser de forma orgánica y no mediante compras. La explicación a este giro en el crecimiento se debe a que uno de sus principales accionistas es la Sociedad de capital riesgo Madrigal que está constituida por las antiguas seis cajas de ahorro de nuestra comunidad y estas entidades están llevando a cabo distintas operaciones de desinversión para fortalecer su solvencia, además han paralizado los proyectos de expansión de sus participadas por no estar en las mejores condiciones para respaldar estos propósitos.

Por otro lado, partiendo de que cualquier empresa lucha por ser rentable, vamos a fijarnos en la trayectoria que siguen estas dos compañías. Por un lado “CAPRABO”

que mantiene rentabilidades bajas e incluso negativas, aun teniendo en cuenta que no ha aplicado una política agresiva de expansión, sino más bien todo lo contrario, puesto que han disminuido sus activos fijos y el personal de la empresa, con la consecuente disminución de los costes inherentes a estos. Ante esta situación, la reducción de la rentabilidad se justifica fundamentalmente por la contracción en el consumo. Para poder paliar sus efectos se ha invertido en ajustar los precios, disminuyendo así sus márgenes y esto ha provocado una disminución de los resultados de explotación. Por otro lado, “EL ARBOL”, durante el periodo estudiado ha llevado a cabo fuertes inversiones que han provocado un aumento en los costes, coincidiendo además con un tímido incremento en las ventas que no ha cubierto dicho aumento en los gastos.

“EL ARBOL” se propone aumentar la eficiencia y rentabilidad de sus tiendas a través de la consecución de sinergias derivadas de los contratos con sus proveedores y de la realización de campañas de promoción para las que destina parte de sus recursos. “CAPRABO”, tampoco se aleja de esta opción y de la misma manera en los últimos años ha logrado reducir el precio de sus productos, lo que implica que haya mejorado uno de sus puntos débiles que era la percepción por el cliente de ser una cadena de supermercados con “precios caros”.

En cuanto a la política de endeudamiento, hemos dejado constancia de las diferencias que hay entre estas entidades. “CAPRABO” elige un endeudamiento a largo plazo, lo que supone mayores costes y menor flexibilidad, comprometiendo los planes de futuro. “EL ARBOL”, apuesta por un endeudamiento a corto plazo, fruto de su mayor liquidez y de la confianza que puede ofrecer a sus acreedores. Según Cuñat, (1999) al que ya nos hemos referido antes, defiende que cuando la compañía tiene mayores posibilidades de crecimiento, disminuyen el plazo de la deuda, con vistas a no perjudicar futuros proyectos de inversión por problemas de endeudamiento.

Con respecto a la situación de liquidez de estas empresas se observa que fieles a la tradición del sector parten de un fondo de maniobra negativo que da como resultado niveles bajos de los ratios representativos de la liquidez e incluso con valores negativos, esto se considera dentro de la normalidad teniendo en cuenta que se sirven de las

existencias de mercaderías que venden al contado y pagan a plazos largos en función del poder de negociación frente a los proveedores. No obstante, en “CAPRABO”, se advierte una disminución en el plazo de pago a sus proveedores durante el periodo estudiado, que podría poner en peligro la estabilidad a corto plazo de esta empresa.

Y, por último, hacemos una reflexión sobre las limitaciones del uso de los ratios propuestos como indicadores en el modelo tradicional del cuadro de mando integral. Pues, a pesar de que para el estudio de la situación económica- financiera de cualquier compañía el uso de estos ratios es una técnica generalmente admitida, reconocemos serias desventajas en su aplicación al cuadro de mando integral, como la existencia de multicolinealidad, que provoca duplicidad en la información, o en ocasiones información irrelevante así como, el que al aplicar un número elevado de ratios se nos hace más complicado el conseguir una visión general del conjunto. Por ello en el capítulo siguiente proponemos reducir el número de variables a estudiar, y nos servimos de un método de análisis multivariante, el método de componentes principales, aplicado para un grupo de empresas tomadas como muestra representativa del sector.



## **CAPÍTULO IV**

**DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA  
APLICADA A LAS GRANDES SUPERFICIES DE  
ALIMENTACIÓN**



#### **4.1. PRELIMINARES**

Las empresas que componen el sector de la distribución alimentaria despiertan un gran interés dada la diversificación de sus fórmulas y variedad de formatos. En un entorno turbulento como en el que nos encontramos, estas empresas deben perseguir estrategias que les permitan crear valor de cara a ser más competitivas en el mercado.

Hay que tener presente que estamos hablando de un mercado con un alto grado de concentración, consecuencia de la aparición de grandes cadenas que a partir de operaciones de fusiones y absorciones de otras más pequeñas han conseguido acaparar gran parte de la cuota de mercado. El desafío frente al futuro debe pasar por ser capaces de ofrecer seguridad, calidad, servicio e imagen ya que sólo así encontrarán la diferenciación que necesitan para dar la satisfacción que exige el consumidor y lograr de éste su fidelidad.

Si bien es cierto, que la mala situación económica no ha evitado que los mercados de Gran Consumo sigan creciendo, no se debe bajar la guardia, pues según datos del Anuario Nielsen de 2013, el gasto de los hogares en productos básicos aumentó en 2012 hasta alcanzar los 70.700 millones de euros, siendo un 0,6% más que el año anterior, ahora bien, este crecimiento se debió al aumento de los precios, que soportaron una subida de un 1,2%, mientras que el volumen de ventas disminuyó un 0,6%, situación ésta, que no se daba desde hace tiempo.

A la vista de este panorama, el aumento de la preocupación de las empresas por la búsqueda de la satisfacción del cliente, motivación del empleado y la mejora en sus resultados fue generando nuevas tendencias dentro de la literatura académica y empresarial, entre las que destaca la teoría de los *stakeholders* (Freeman, 1983).

Edward Freeman (1983, 1999), defiende que la empresa no está al servicio únicamente de los accionistas y de sus gestores, su existencia no se puede justificar en la búsqueda del beneficio para unos pocos, pues hay muchos individuos que están condicionados por las actuaciones de esta, como son los clientes, los empleados, los proveedores, los distribuidores, los competidores, etc., son los llamados *stakeholders*, o

grupos de interés. Por lo tanto, teniendo en cuenta este planteamiento, la teoría de Freeman se puede considerar como un soporte para la gestión de estas compañías, además de un plan de ética para la empresa.

En la gran mayoría de los casos, es cierto que los intereses de todos los afectados por las decisiones tomadas dentro de una organización son contrapuestos, el accionista querrá dividendos, el gerente procurará la capitalización de los beneficios, el cliente buscará una buena relación calidad/precio, el proveedor intentará que los plazos de cobro sean cortos, etc.. Ahora bien, dadas estas relaciones tan complejas, desde la gestión de la empresa se debe hallar un punto de equilibrio entre todos los participantes, pues va a ser la responsable de que se solucionen los conflictos entre ellos y se cumplan sus objetivos.

Hillman y Keim (2001) sostienen que el ser capaz de dar respuesta a los grupos de interés primarios (accionistas, clientes, empleados, proveedores y sociedad) genera una fuente de recursos intangibles que marca la distancia frente a la competencia y en un largo plazo. Se trataría de buscar relaciones de simbiosis entre los grupos y la empresa de las que las dos partes obtienen beneficio y, a la vez, a la empresa le sirve para diferenciarse en ese mercado competitivo en el que está inmersa.

Para Phillips (2003) este nuevo enfoque trae consigo el que podamos situar en el centro de la gestión empresarial la moral y ciertos valores reconocidos por el conjunto de la sociedad.

Basándonos en la teoría expuesta en las líneas anteriores y en la filosofía del modelo de gestión del cuadro de mando integral, el trabajo empírico tiene como propósito analizar la forma en la que las empresas del sector de distribución alimentaria y concretamente el formato de los grandes superficies de venta, relacionan sus estrategias y objetivos fundados en su misión, y que deben orientar hacia la consecución de la satisfacción del cliente, la motivación de los empleados, el reconocimiento de los proveedores, etc., que finalizará con unos mejores resultados de la empresa y la consecución de una mejor posición competitiva en el mercado. Se trata, pues, de

establecer un modelo de cuadro de mando integral, a partir del cual se ordenen estos objetivos y estrategias, y sirva para generar una diferenciación en este tipo de compañías al que va dirigido.

## **4.2. PLANTEAMIENTO**

Teniendo en cuenta que la información financiera generada por cualquier entidad no es suficiente para determinar la evolución de una empresa, y que los indicadores que parten de dicha información nos sirven básicamente para analizar la posición de la empresa en el pasado, será conveniente dejar constancia de sus limitaciones y proponer otra serie de medidas que compensen las deficiencias de estas.

Este estudio se ocupará de revelar y describir los aspectos de mayor importancia en la gestión de las empresas del sector de distribución alimentaria, y especialmente para el formato de los grandes supermercados.

El problema que se plantea, será el siguiente: en primer lugar se trataría de diagnosticar la forma en que las grandes superficies de alimentación llevan a cabo su gestión, de cara a conocer en este tema, sus puntos fuertes y débiles, para posteriormente ofrecer una herramienta útil en el análisis de gestión como es el cuadro de mando integral.

Dentro de este planteamiento, se incluye el análisis de los diferentes objetivos en que se debe desarrollar la estrategia de la empresa. Además se proponen una serie de indicadores de medición, orientados a medir el grado de consecución de dichos objetivos, todo ello enmarcado dentro de las perspectivas del cuadro de mando integral ya conocidas, la perspectiva financiera, la perspectiva de clientes, la perspectiva de procesos y la perspectiva de aprendizaje, innovación y crecimiento.

Se pretenden fijar las líneas de acción que deben seguirse desde la dirección de la empresa, en base a criterios estratégicos que contribuyan a que las compañías consigan esas ventajas competitivas que acaben convirtiéndose en los cimientos de su

diferenciación. Para ello, nos faltaría reconocer el cuadro de mando integral como un instrumento eficaz, a través del cual va a ser posible que las grandes superficies de alimentación clarifiquen sus objetivos de largo plazo, los comuniquen a toda la empresa y los traduzcan en acciones concretas. Sin olvidar que el objetivo último, que es custodiado por todos los demás, es cumplir con la Misión que se haya fijado, y procurar lograr su Visión.

### **4.3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO**

El presente trabajo persigue dos propósitos: 1) Diagnosticar mediante la información obtenida de los estados financieros de las empresas y de los cuestionarios, cuáles son las tendencias en las actividades de gestión de éstas, y 2) a partir del resultado de este diagnóstico, plantear los diferentes componentes de un cuadro de mando integral (Kaplan, 2004).

Siguiendo la columna vertebral del trabajo, se propone un objetivo general desarrollado en una serie de objetivos secundarios, para de esta forma cumplir con los requerimientos establecidos desde el modelo de gestión que vamos a aplicar:

#### **Objetivo General**

Valorar cuáles son los objetivos y los distintos indicadores, desde las diferentes perspectivas de un cuadro de mando, que se consideran con mayor peso por parte de los expertos y cuál es la evolución esperada de una muestra de ellos.

#### **Objetivos Específicos**

1. Valorar la información de los estados financieros del grupo de empresas elegido para determinar su alcance ante la consecución de los objetivos empresariales perseguidos.
2. Analizar la información de los cuestionarios, como información relevante y complementaria a la proporcionada por los estados financieros.

3. Determinar los indicadores de medición necesarios en función de las estrategias empresariales.
4. Formular, en base a los resultados, el cuadro de mando integral, como herramienta válida para garantizar una mejora global en los resultados de la empresa.

Si ahora, clasificamos los objetivos según las diferentes perspectivas del cuadro de mando integral podríamos enunciarlos así:

**CUADRO 4.1.OBJETIVOS DESDE LAS DIFERENTES PERSPECTIVAS**

<b>Perspectivas</b>	<b>Objetivos</b>
<b>Perspectiva Financiera</b>	<b>Evaluar los resultados económicos de las empresas más representativas del sector, así como sus expectativas</b>
<b>Perspectiva de clientes</b>	<b>Proponer la política de gestión de los clientes</b>
<b>Perspectiva de Procesos</b>	<b>Examinar las decisiones a tomar en los procesos de la empresa</b>
<b>Perspectiva de formación y crecimiento</b>	<b>Identificar los objetivos en cuanto a la gestión del personal de la empresa: cualidades necesarias del personal, formación, satisfacción, motivación, productividad, etc..</b>

Fuente: Elaboración propia

#### **4.4. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS**

Las hipótesis formuladas en el presente trabajo empírico, están asociadas a la idea de que las empresas del sector de distribución alimentaria, y en concreto las cadenas de grandes supermercados tienen una posición económica privilegiada si se las compara con otras del mismo sector que están en decadencia, como la tienda tradicional, ahora bien, necesitan la búsqueda de nuevas fórmulas dado el alto grado de competencia en el que conviven y la caída del consumo en este entorno de crisis. No hay que olvidar que estamos ante una etapa de madurez, y sobreponerse a la madurez de una empresa y de un sector bastante “commodity”, implica que debemos ofrecer más valor a los clientes.

Se trata de conseguir que estas empresas, a través de una correcta gestión alcancen los diferentes objetivos que se deducen de su Misión y Visión, aunque, por todos es sabido, que el objetivo prioritario a menudo es aumentar su rentabilidad vía beneficios, asegurar su permanencia, reduciendo riesgos, o incrementar el valor de empresa, vía crecimiento. Ahora bien, como dijo John Mackey, a propósito de su cadena de supermercados “**Whole Foods**<sup>17</sup>”: “Los accionistas y los beneficios son ciertamente importantes, pero no lo son más que los clientes y los empleados. Lo primero es siempre consecuencia de lo segundo”

En este trabajo se tratará de analizar las prioridades de las empresas desde cada una de las perspectivas que hemos distinguido en el cuestionario dirigido a los expertos, además desde la perspectiva financiera se buscarán las posibles relaciones que se dan entre algunos de los indicadores utilizados. Y a partir de los resultados obtenidos propondremos el modelo de gestión mejorado.

Siguiendo con el guión, se formula una hipótesis principal, que va a ser la base del estudio para buscar relaciones con el resto de componentes del cuadro de mando integral.

La hipótesis principal va asociada a otras hipótesis que se deducen de la observación de las prácticas empresariales en lo que se refiere a los distintos *stakeholders* que participan en este entorno. La formulación de estas hipótesis tiene como base teórica la teoría de Freeman (1983).

### **Hipótesis General.**

“Las Grandes superficies de alimentación buscan la rentabilidad tanto económica como financiera”

La afirmación contenida en esta hipótesis se fundamenta en el enfoque tradicional de las finanzas. Según Aragón y Rubio (2005), la rentabilidad empresarial es un concepto muy extenso que nos permite valorar los resultados de una empresa, pero

---

<sup>17</sup>**Whole Foods** es el mayor distribuidor del mundo de productos naturales y orgánicos. Opera en Estados Unidos, Canadá y Reino Unido.



no es el único modo de medir estos, si bien es verdad que es la más utilizada en las diferentes investigaciones. Es, por tanto, un indicador básico de la marcha de la empresa, del éxito empresarial, pues su supervivencia va a depender de que logre unos resultados que sean suficientes para generar el valor añadido con el que retribuir a los participantes de esta. Este es el motivo por el que se ha elegido para nuestra primera hipótesis.

Para empezar, se distinguen dos tipos de rentabilidades que son la rentabilidad económica y la financiera, ahora bien, su cálculo difiere según los autores, pues las magnitudes que forman su concepto no están perfectamente definidas (Fernández y Diéguez, 1997, p. 122). Frecuentemente se admite, por un lado que la rentabilidad económica representa el potencial de la empresa para retribuir a los capitales propios y ajenos utilizados en su actividad, mientras que la rentabilidad financiera es la capacidad que tiene la empresa de crear riqueza para sus propietarios y queda definida como la razón entre el resultado neto y los fondos propios.

A la hora de elegir entre las diferentes relaciones, la rentabilidad económica, es la razón que se supone como la medida más apta para comparar entidades que tienen distintas estructuras financieras. Algunos autores como Lev (1978), Cuervo y Rivero (1986) y Amat (2008) la definen como la razón entre el resultado de explotación y el Activo Total.

Hoy en día, el análisis de la rentabilidad se mantiene en uso. Sánchez Ballesta (2002) sostiene que a pesar de la gran variedad de objetivos que puede perseguir una empresa, en la mayoría de las ocasiones el dilema final planteado se reduce a elegir entre rentabilidad o seguridad, consideradas estas como variables vitales en la actividad empresarial. Así pues, la rentabilidad empresarial se convierte en un indicador, en el que comparando los resultados obtenidos con los recursos empleados, somos capaces de elegir entre distintas opciones, según sea la eficiencia en la utilización de los recursos. Además también nos va a ser útil para saber el nivel de consecución de determinados objetivos empresariales.

Sin embargo, para Kaplan y Norton (1992) los negocios son más complejos y esto provoca el que los directivos no confíen en las medidas financieras como único instrumento para fijar objetivos. La solución a esta postura es la de reconocer como indicadores válidos a un conjunto equilibrado de medidas tanto financieras como operacionales.

- Variables Explicativas de la Rentabilidad

Existen numerosos trabajos de investigación que ponen de manifiesto distintas perspectivas para explicar cuáles son las variables que con más fuerza van a influir sobre la rentabilidad. Parte de ellos se apoyan en el sector para justificar las diferencias en la rentabilidad de la empresa, mientras que otros parten de la idea de que son los factores de la propia empresa los que influyen sobre su rentabilidad.

Acedo, Ayala y Rodríguez (2007) en un estudio sobre las empresas riojanas llegan a la conclusión de que la rentabilidad económica de las empresas está limitada por las características del sector y apuntan que la industria es el sector de mayor rentabilidad seguido de la agricultura, la construcción y los servicios. Además añaden que en la consecución de beneficios, juega un papel más significativo el capital humano que la dimensión de la compañía.

En cuanto a la dimensión de la compañía como factor explicativo de la rentabilidad ponen en evidencia el hecho de que las pequeñas empresas pueden lograr mayor rentabilidad que las grandes, derivada de una mayor elasticidad, mayor capacidad para adaptarse al entorno cambiante, resultados a los que también llegaron Fariñas y Martín, (2001). En otro trabajo, Lafuente y Yagüe (1989, p.180) compararon los beneficios obtenidos por las grandes empresas españolas y las PYMES, y constataron que los resultados son mejores en las PYMES. Otros autores, justifican como ventaja de la empresa pequeña, el mayor estímulo a la hora de conseguir mejores resultados y conocer mejor lo que quieren los clientes, por ser más cercanas a estos.

Ahora bien, en contraposición con la idea anterior, según Baumol (1967), en los mercados de competencia imperfecta, las empresas de mayor dimensión tienen más poder de negociación y como consecuencia le será más fácil incrementar su rentabilidad. Por otra parte, apoyan esta afirmación pero con otro enfoque, al considerar que las compañías grandes obtienen más fácilmente economías de escala. A la vista de estas conclusiones, se puede decir que no hay consenso a la hora de determinar si el tamaño influye o no en la rentabilidad.

Otro factor explicativo de la rentabilidad para Sánchez y García, (2003), aunque no muy concluyente es la antigüedad de la compañía, argumentando que cuanto mayor edad tenga, más conocimientos ha adquirido, más experiencia y por lo tanto va a tener más posibilidades de ser rentable.

Por otro lado, si suponemos que el crecimiento empresarial es un objetivo esencial para la empresa, que favorece su supervivencia y competitividad se podría afirmar que éste, está ligado con su rentabilidad. Siguiendo el modelo de Dupont<sup>18</sup>, se analizan como factores explicativos de la rentabilidad, ligados con la variable crecimiento, la variación del importe neto de la cifra de negocios o bien la variación de los inmovilizados. Parece lógico suponer que el comportamiento de estos factores están relacionados con el crecimiento de la compañía, en una empresa en crecimiento, sus ventas deberían aumentar al igual que la inversión en activos fijos, y al contrario si la entidad se contrae, sus ventas serán inferiores y habrá una desinversión de sus activos.

La capacidad de endeudamiento es otro factor explicativo, si tenemos en cuenta que a mayor capacidad, los costes financieros son más pequeños, y por tanto la rentabilidad aumentaría. Such, y Parte (2007), defienden que la capacidad de endeudamiento se relaciona con la rentabilidad, estabilidad, tamaño relativo, situación del sector, composición del activo y estructura del capital.

---

<sup>18</sup> El Modelo DuPont establece las relaciones entre la rentabilidad financiera (RF), y un conjunto de variables y ratios contables tales como la rotación de activos, el margen de ventas o el apalancamiento financiero. (Romero, A. M. C., Cantón, S. R., & Rubio, J. L. ,2011).

Continuando con la lista de factores explicativos de la rentabilidad no se puede olvidar la solvencia y la liquidez de la empresa, diversos estudios han concluido que los factores cuyo aumento provoca el crecimiento más significativo en la posibilidad de que una empresa sea más rentable son la liquidez y la solvencia, según se deriva del estudio de González, Correa y Acosta (2000).

Revisando la literatura al respecto, un nuevo factor reconocido como potencialmente explicativo de la rentabilidad, es el grado de endeudamiento de la empresa. Según Capón, Farley y Hoenig (1990), existe una relación significativa e inversa entre la rentabilidad de la empresa y su nivel de endeudamiento. Así mismo, Cortés, Rayo y Lara (2011) reconocen una rentabilidad dependiente del grado de endeudamiento, implicando al sistema financiero como actor fundamental en la renegociación de las deudas para impedir la caída de los ratios de rentabilidad, pues hay que tener en cuenta no solo el grado de endeudamiento sino también el coste de este. Desmintiendo esta premisa también se deben mencionar algunos trabajos empíricos, como el de Sánchez (1994, p.178) que después de estudiar el comportamiento de 191 empresas pertenecientes a diferentes sectores, afirma que *"la estructura financiera de las empresas no parece tener incidencia alguna en la capacidad de creación de riqueza en la gran empresa española"*.

Otro factor explicativo, considerado como influyente en la rentabilidad de la empresa, es el periodo de pago a proveedores y acreedores. En esta línea, Andrés (2000) afirma que las empresas más rentables presentan un período de pago a proveedores y acreedores muy inferior a las menos rentables.

Por otro lado los autores Méndez, Pérez, y Cornejo (2009) vinculan la rentabilidad a la rotación de existencias. Del resultado de su estudio, afirman que las empresas más rentables presentan periodos más cortos de existencias. Esta premisa guarda su lógica si somos conscientes del ahorro en costes que puede provocar dicha circunstancia.

La rotación de los activos, va a ser una medida ligada a la rentabilidad, en el sentido de que nos permite evaluar el grado de utilización de los activos, y concluir si hay o no capacidad inactiva en las inversiones.

Y por último, la productividad también se puede afirmar que guarda una estrecha vinculación con la rentabilidad, sobre todo, en épocas de crisis cuando es muy difícil mantener o aumentar las ventas. Siguiendo a Cortés, Cantón y Lara (2011) una posible solución para aumentar resultados, podría ser a través del aumento de la productividad.

### **Hipótesis específicas**

Partiendo de la base teórica que brinda la teoría de los *stakeholders*, a través de la cual se reconoce la existencia de grupos o individuos que influyen y son influidos por las decisiones de la compañía vamos a tratar de componer diferentes hipótesis donde se tenga en cuenta el comportamiento de estos grupos.

Estos *stakeholders* tienen un lugar de honor dentro del Cuadro de Mando Integral, ocupando cada una de las perspectivas. Su papel es interactuar con la organización, pues sin estas interrelaciones no sería posible el funcionamiento de ésta, así que, dada su importancia proponemos una serie de hipótesis clasificadas en función de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral, en las que los objetivos de la organización van a estar ligados a los intereses de los actores (accionistas, clientes, proveedores, empleados).

Sobre las hipótesis propuestas en base a variables financieras (ratios) se realiza un análisis de validación a través de un análisis de regresión lineal, mientras que para el resto de hipótesis se plantea un análisis exploratorio.

- **Perspectiva Financiera**

A la vista de las variables explicativas de la rentabilidad analizadas, vamos a proponer diferentes hipótesis desde esta perspectiva.

H1. *"La rentabilidad es independiente del tamaño de la empresa"*.

Esta hipótesis queda confirmada por los resultados obtenidos en otros trabajos previos, como el de Lázaro y Gómez (2004) que sobre un estudio de 6.600 empresas, concluyeron que las características económico financieras de las empresas que integran la muestra son independientes de su dimensión; Fariñas y Rodríguez (1986) que estudiaron una muestra de 83 empresas europeas y 70 españolas y llegaron a la conclusión de que para las empresas españolas de la muestra, había una falta de significación en la relación rentabilidad-tamaño; Galán y Vecino (1997) realizaron un estudio para una muestra de 4926 observaciones correspondientes a 1642 empresas andaluzas, que desarrollaron su actividad en 162 sectores, dedujeron también la ausencia de relación entre estas variables; y González Gómez et al (2000) realizaron el estudio para pequeñas y medianas empresas canarias de distintos sectores, y aplicando un modelo de regresión llegaron a la conclusión de que el poder explicativo de la variable tamaño con respecto a la rentabilidad tanto financiera como económica era poco significativo.

H2. *"El crecimiento de la entidad es independiente de la rentabilidad empresarial"*.

Este supuesto es ratificado por muchos de los estudios empíricos que tampoco han obtenido resultados concluyentes sobre el signo de la relación entre rentabilidad y crecimiento. Según Fariñas y Rodríguez (1986) para la misma muestra antes mencionada, la relación entre rentabilidad y crecimiento está limitada por los sectores de origen de las empresas observadas, de tal forma que la inclusión de éstos como variables independientes hace que dicha relación no sea significativa.

H3. *"La rentabilidad de la compañía aumenta a mayor capacidad de endeudamiento"*.

Esta hipótesis queda reforzada por las deducciones alcanzadas por Acosta Molina et al (2002), que manifiestan que las empresas rentables se caracterizan por una mayor capacidad para devolver las deudas.

H4. *"Mayor rentabilidad a mayor liquidez"*.

De la literatura hallada al respecto, encontramos que, Acosta Molina et al (2002) en su estudio sobre los factores explicativos de la rentabilidad llegan a la conclusión de que la liquidez es una de las variables cuyo incremento *"produce un aumento más significativo en la probabilidad de que una empresa sea rentable"*. La liquidez, le va a permitir aprovechar las oportunidades de inversión a menor coste y por lo tanto dicha inversión se hace más rentable.

H5<sub>a</sub>. *"El grado de endeudamiento repercute negativamente en la rentabilidad"*.

Chang, J., y Maquieira, C. (2001) deducen de su trabajo de investigación sobre una muestra de empresas latinoamericanas, que la relación existente entre rentabilidad y endeudamiento es negativa. Así mismo, en otros trabajos, de Capón, Farley y Hoenig (1990) corroboran esta hipótesis al reconocer la existencia de una relación significativa e inversa entre la rentabilidad de la empresa y su nivel de endeudamiento y, Cortés, Rayo y Lara (2011), advierten que la rentabilidad depende del grado de endeudamiento, y que el sistema financiero es responsable del descenso de la rentabilidad ante una renegociación de las deudas que suponga un aumento del coste financiero de las mismas.

Such y Parte (2007), apoyándose en teoría de la jerarquía financiera llegan a la conclusión de que el grado de endeudamiento está negativamente relacionado con la rentabilidad de las compañías, "ya que las empresas menos rentables necesitan financiación porque al no tener capacidad de autofinanciarse, recurrirían a la deuda como siguiente opción en la preferencia jerárquica".

H5<sub>b</sub>. *"El grado de endeudamiento repercute positivamente en la rentabilidad"*.

Esta hipótesis ha sido planteada en ambos sentidos, pues es evidente que si la rentabilidad de los activos invertidos es superior al coste de la deuda, estaríamos reconociendo una relación directa entre rentabilidad y grado de endeudamiento. En este

sentido, debemos relacionar esta hipótesis con otro concepto, el apalancamiento financiero. Para Gironella (2005) el apalancamiento financiero es positivo cuando el aumento en el nivel de endeudamiento aumenta la rentabilidad financiera de la empresa. Es neutro cuando el aumento en el nivel de endeudamiento no modifica la rentabilidad financiera y, es negativo cuando un mayor nivel de endeudamiento no es adecuado para la empresa, porque no añade nada positivo.

Berumen y Bagnasco (2006) defienden la tesis del efecto de apalancamiento y sostienen que para las empresas es necesario y adecuado endeudarse. Este principio certifica que las empresas aumentan su rentabilidad financiera a través del endeudamiento. El apalancamiento incita a que las empresas aumenten su endeudamiento porque esto va a implicar una mejora de su rentabilidad; Ahora bien, el nivel de endeudamiento tiene un límite, y excederlo supondría poner en entredicho la continuidad de la empresa. El riesgo relacionado con el endeudamiento es el deber de hacer frente al pago de unos gastos financieros con unos ingresos inciertos.

- **Perspectiva Clientes**

Desde esta perspectiva se tratará de revelar, cómo las empresas de la muestra, llevan la gestión de sus clientes. Se pondrán de manifiesto cuáles son sus estrategias para retener o captar nuevos clientes, para conocer sus gustos, para incrementar las ventas y en definitiva, para aumentar en el último eslabón de la cadena, el valor de la empresa.

A continuación se plantean las hipótesis a incluir bajo esta perspectiva:

H6. *"El comportamiento del consumidor depende principalmente del precio".*

H7. *"Las grandes superficies de alimentación eligen la retención de los clientes existentes, por encima de la búsqueda de nuevos clientes".*

H8. *"Las grandes superficies de alimentación creen que las encuestas de satisfacción son útiles para conocer las tendencias por región".*



H9. *"La fidelización de clientes es un procedimiento que da prioridad al conocimiento de sus clientes".*

- **Perspectiva de Procesos**

Desde la perspectiva de los procesos, se plantean hipótesis que giran en torno a cómo conseguir ventajas competitivas, que ayuden a conseguir un mayor valor para los clientes.

Dentro de estas hipótesis distinguimos tres (H15, H16 y H17) que se relacionan con las variables-ratios, y que por tanto, para su contraste se aplica el análisis de regresión lineal, al igual que para todas las que se incluyen en la perspectiva financiera.

H10. *"Las grandes superficies de alimentación escogen la estrategia de Excelencia operativa (bajos costes y alta calidad) con el fin de crear valor para sus clientes".*

H11. *"Las grandes superficies de alimentación eligen a los Recursos Humanos con que cuenta la empresa, como recurso que le proporcionará una ventaja competitiva".*

H12. *"Las grandes superficies de alimentación aumentan la oferta de las marcas blancas por encima de las marcas de fabricante".*

H13. *"Las grandes superficies de alimentación apuestan por los procesos de integración como forma de minorar los costes".*

H14. *"Las cadenas de supermercado optan por lanzar nuevos productos diferenciados (I+D+i) como mejor política de precios".*

H15. *"Una mayor rotación de existencias supone una mayor rentabilidad".*

En la literatura sobre el tema que nos ocupa destaca el estudio de García Teruel y Martínez Solano, (2007) que demostraron una relación negativa entre la rentabilidad y el periodo de almacenaje de las existencias. Por otro lado, Nuñez, 2009, afirma que la

gestión del circulante debe facilitar la generación de cash-flow, ahora bien una empresa puede ser rentable y no generar cash-flow, lo que supondrá un problema en el corto plazo. Y, por último, Méndez, et al (2009) vinculan la rentabilidad a la rotación de existencias, en el sentido de que las empresas más rentables presentan periodos más cortos de existencias.

H16. *"Una mayor rotación de los activos implica una mayor rentabilidad"*.

Estudios como los de Fernández, Montes y Vázquez, (1996) sobre 81 empresas de ocho sectores diferentes, indican que las empresas de alta rentabilidad con respecto a la media de su sector poseen una rotación del activo también mayor que la media del sector.

H17. *"Un incremento en la productividad de la empresa indica un aumento en la rentabilidad"*.

Antón, Cuadrado y Rodríguez, (1990) a través de un análisis de regresión aplicado a una muestra de 99 empresas, llegan a la conclusión de la existencia de una relación positiva entre rentabilidad y la productividad del trabajo. No obstante, también encontramos trabajos que llegan a conclusiones contrarias como el de García y Sancho, (2008) que sobre un estudio de empresas hoteleras y campings llegaron a la conclusión de que "existe una escasa relación entre la rentabilidad y la productividad de las empresas de alojamiento españolas en los diferentes niveles". Distingue las empresas más pequeñas para las que inicialmente se estima una mejor situación que va cayendo a lo largo del tiempo considerado 2002-2006. Para las empresas de nivel medio (entre 50 y 249 empleados) la situación es muy parecida pudiéndose apreciar que a mayor productividad menor rentabilidad.

- **Perspectiva Aprendizaje, Innovación y Crecimiento**

Esta perspectiva engloba todo lo referente al personal de la empresa como principal intangible dentro de ésta. Además desde aquí se gestiona la

innovación de la compañía valorando el grado a alcanzar y cómo este influye en los resultados de la entidad.

H18. *"Las grandes superficies de alimentación eligen como objetivo prioritario con respecto al personal el aumento de la productividad por empleado".*

H19. *"Las grandes superficies de alimentación consideran que hay que aumentar el gasto en formación".*

H20. *"Las grandes superficies de alimentación valoran como característica más importante para seleccionar vendedores, las actitudes".*

H21. *"Las cadenas de supermercado valoran como característica más importante para seleccionar los mandos comerciales, las actitudes".*

H22. *"Las cadenas de supermercado admiten que el área de formación más deficiente son las técnicas de venta y negociación comercial".*

#### **4.5. MARCO METODOLÓGICO**

Dentro de este marco se muestra la metodología que permite desarrollar el presente trabajo de investigación, en él se incluyen el conjunto de aspectos y pasos a seguir que han de considerarse a la hora de abordar los objetivos fijados. Seguidamente distinguimos: la naturaleza de la investigación, el análisis estadístico de la muestra, las bases del estudio y la definición y operacionalización de las variables.

##### **4.5.1. Naturaleza de la Investigación**

El fin principal de este estudio consiste en el diseño de un cuadro de mando integral para las empresas que forman parte del sector de Distribución Alimentaria (minorista) en el formato de supermercados, herramienta de gestión que puede mejorar su posición competitiva en el mercado. Esta herramienta asume como objetivo último la adecuada implantación de la estrategia a partir de la definición de unos objetivos

coherentes y alineados con la misma. Una vez definidos los objetivos y los factores críticos que explican la estrategia, el siguiente escalón, es la designación de los indicadores apropiados para un buen seguimiento del desempeño.

Para llevar a cabo la misión de este trabajo, se hace imprescindible conocer algunas peculiaridades de las empresas de forman el sector, sobre el que trabajaremos con una muestra representativa. Los datos sobre los que se basa esta investigación proceden de las cuentas anuales de la muestra.

Para la interpretación de los estados financieros se necesita realizar un análisis que tenga como fin recoger de forma ordenada la información de los datos presentados en dichos estados. Una de las herramientas más comunes para analizar la posición de una empresa desde el punto de vista económico-financiero es la utilización de razones financieras o ratios, a través de los cuales se relacionan diferentes magnitudes que generan una información más útil que si observamos las magnitudes por separado. Se trata de una técnica muy antigua, ya que podemos decir que los primeros en utilizarla fueron los matemáticos italianos del renacimiento, principalmente Lucas de Pacioli (1440-1515), padre de la partida doble y autor del desarrollo de la técnica contable. Sin embargo, los primeros estudios relativos a los ratios financieros se hicieron hace sólo más de medio siglo y fueron los banqueros norteamericanos los primeros que los usaron como técnica de gestión.

Ahora bien, aunque esta técnica se considera el soporte en el análisis contable tradicional para la valoración de la situación y de la evolución económica-financiera de la entidad, así como también en la toma de decisiones, tiene ciertas restricciones a la hora de hacer un análisis global de la misma.

Una de las dificultades en el uso de estas razones proviene de la gran cantidad de ratios que actualmente podemos encontrar en la literatura contable y financiera, y que en muchas ocasiones se comprueba que existen diferentes nombres para las mismas relaciones de magnitudes, o por el contrario, se citan con un mismo nombre a un conjunto de ratios distintos entre sí. También puede convertirse en un problema la

multicolinealidad, ya que algunos ratios incluyen iguales medidas contables y esto puede falsear los resultados.

De esta manera el analista financiero ha llegado a una situación en la que cuenta con una cantidad excesiva de ratios cuyos resultados no son fáciles de interpretar, encontrándose ante situaciones en las que determinados ratios toman valores óptimos frente a otros totalmente contrapuestos que impiden ver globalmente la situación de la empresa.

Estas limitaciones han derivado en diferentes investigaciones, tratando de buscar otros métodos de análisis como los desarrollados a partir de los Modelos Multivariantes, y dentro de ellos el método de componentes principales, que será el utilizado en el presente estudio y que intenta reducir el número de variables (ratios) generando un menor número de factores explicativos de la situación global de la empresa, recortando su duplicidad y su multicolinealidad, para después hacer una análisis racional de los resultados y realizar predicciones factibles. En el presente estudio, estos factores van a ser útiles en un doble sentido:

- Para identificar las características de las empresas que forman parte de la muestra y formar grupos que se identifiquen por sus similitudes a través de un análisis clúster.
- Como indicadores dentro del cuadro de mando integral.

Por otra parte para complementar el estudio de la muestra planteamos las hipótesis presentadas desde las diferentes perspectivas, y que se apoyan en la observación del comportamiento de las variables-ratios. Se trata de analizar la correlación que hay entre la variable dependiente que hemos definido como rentabilidad y las variables independientes que a lo largo del tema detallamos. Para ello se aplica el método estadístico de la regresión lineal múltiple "paso a paso", "*Stepwise Regression*" y a partir de sus resultados se contrastarán dichas hipótesis.

Y, por último se ha planteado la realización de una encuesta a expertos como instrumento que sirve para captar la información no financiera necesaria en la propuesta del cuadro de mando integral desde las perspectivas de clientes, procesos y aprendizaje, innovación y crecimiento.

#### **4.5.2. Análisis estadístico de la muestra**

Teniendo en cuenta, que de acuerdo con Tua Pereda (1995) no se pretende ningún “maridaje” entre la contabilidad y la estadística, y que simplemente se va a hacer uso de esta como un instrumento que facilite la interpretación de los datos financieros, se aplicarán para el estudio diferentes técnicas estadísticas.

Para el desarrollo empírico de esta investigación se utiliza el análisis multivariable, que se compone de una serie de técnicas que analizan al mismo tiempo más de dos variables en una muestra de observaciones. Esta técnica estudia, interpreta y elabora los datos estadísticos sobre la base de un conjunto de  $n > 1$  variables, que pueden ser cuantitativas, cualitativas o una combinación de ambas. Consiste en determinar con la mayor exactitud posible los valores de  $p$  variables por medio de un subconjunto de  $r$  variables, siendo  $r < p$ , de esta forma se reducirá la dimensión del problema a cambio de perder una mínima cantidad de información.

El origen del análisis multivariable se encuentra en las primeras generalizaciones de la correlación y regresión, cuando Spearman (1904) en su estudio sobre la inteligencia propuso un factor general a través de otros factores más específicos.

Más tarde, la aproximación de Hotelling (1933) obtuvo sucesivamente combinaciones lineales de variables con varianza máxima, de esta forma apareció el método de extracción de componentes mediante la técnica de componentes principales.

Por otro lado, Keiser (1958) fue quien concibió la técnica varimax, que nos permite realizar las rotaciones ortogonales, de cara a lograr una estructura factorial más simple y resolver la interpretación de los componentes.

En el terreno de las ciencias sociales y económicas, una de las aplicaciones más frecuentes de este tipo de análisis es la de reducir amplios conjuntos de datos y variables a unos pocos componentes que resuman el comportamiento de todos y se consiga así disminuir la dificultad en la interpretación del fenómeno objeto de estudio. Esta técnica es la del análisis factorial. Este tipo de análisis trata de dar solución a un problema que tienen los modelos multivariantes cuando aparece la multicolinealidad, ya que esto provoca que no sea fácil explicar el comportamiento de las variables independientes.

Según Pla (1986), la intención del análisis de componentes principales es descubrir “dominios” más pequeños en los que se pueda incluir a los individuos de la forma más óptima.

Las variables resultantes del análisis que son los llamados componentes principales, resumen en pocos factores una gran parte de la varianza de un mayor número de variables. Según se van obteniendo más componentes, cada uno de ellos explican menos porcentaje de la varianza total, y la dificultad está en determinar cuántos componentes van a poder ser interpretados de forma coherente.

Así pues, el interés de esta investigación se justifica con la implantación de una serie de componentes que se van a convertir en los indicadores que nos permitan hacer un seguimiento de la estrategia de la compañía desde la perspectiva financiera del cuadro de mando integral y a la vez poder agrupar las empresas con comportamientos similares para poder conocer mejor el comportamiento de la muestra.

Por otro lado para contrastar las hipótesis que relacionan magnitudes financieras se aplica la técnica de regresión paso a paso “*Stepwise Regression*”. Se trata de encontrar los coeficientes que relacionan la variable dependiente con las variables independientes y los errores estándar de todas las variables explicativas.

Por último, para el contraste del resto de las hipótesis, nos apoyamos en los resultados de la encuesta realizada a expertos.

Por lo tanto, el análisis estadístico que se lleva a cabo en esta investigación se desarrolla en tres fases:

1. Análisis factorial sobre los ratios financieros de la muestra
2. Regresión lineal
3. Análisis descriptivo de los resultados de la encuesta a través del estudio de las frecuencias.

A continuación se fijan los objetivos de cada una de las técnicas aplicadas.

a) Desde el análisis factorial los objetivos para este estudio los siguientes:

- Estudiar la correlación existente entre un gran número de variables mediante su agrupación en factores comunes.
- Interpretar cada factor de acuerdo con las variables que tengan un mayor peso en el mismo.
- Reducir el número de variables cuantitativas, correlacionadas entre sí, a unos pocos factores (componentes), independientes entre sí y que nos sirvan como indicadores financieros.
- A partir de estos componentes agrupar a las empresas según sus similitudes.

b) Para la técnica de regresión lineal el objetivo es:

- Observar el comportamiento de la variable rentabilidad frente al resto de variables explicativas de esta.

c) Desde el análisis descriptivo de la encuesta se pretende:

- Conocer las valoraciones de los expertos en cuanto a estrategias, objetivos e indicadores.

Y, para concluir este epígrafe mencionaremos las 41 variables que inicialmente se utilizaron como input en el análisis factorial y la regresión lineal, que fueron las siguientes:



- Medidas de Rentabilidad
  - Rentabilidad1: Beneficio Neto/Patrimonio Neto
  - Rentabilidad2: Valor Añadido/INCN
  - Rentabilidad3: BAI/Activo Total
  - Rentabilidad4: BAI/INCN
  - Rentabilidad5: Valor Añadido/Activo Total
  - Rentabilidad6: EBITDA/INCN
  - Rentabilidad7: EBITDA/Activo Total
- Medidas de Crecimiento
  - Crecimiento1:  $(\text{INCN}^{19}(t) - \text{INCN}(t-1)) / \text{INCN}(t-1)$
  - Crecimiento2:  $(\text{Activo total}(t) - \text{Activo total}(t-1)) / \text{Activo total}(t-1)$
  - Crecimiento3:  $(\text{Reservas}(t) - \text{Reservas}(t-1)) / \text{Patrimonio neto}$
- Medidas de capacidad de endeudamiento
  - Capacidadendeudamiento1: Cash Flow/Pasivo
  - Capacidadendeudamiento2: BAI/Gastos financieros
  - Capacidadendeudamiento3: Gastos Financieros/Pasivo
- Medidas de Liquidez
  - Liquidez1: Activo Corriente/Pasivo Corriente
  - Liquidez2:  $(\text{Activo Corriente} - \text{Existencias netas}) / \text{Pasivo Corriente}$
  - Liquidez3:  $(\text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}) / \text{INCN}$
  - Liquidez4: Fondo de Rotación/Activo Total
  - Liquidez5: Tesorería/Pasivo Corriente
  - Liquidez6: Periodo de Pago
  - Liquidez7: Periodo de Cobro
- Medidas de endeudamiento
  - Endeudamiento1:  $(\text{Pasivo corriente} + \text{Pasivo no corriente}) / \text{Patrimonio neto}$
  - Endeudamiento2: Pasivo corriente/Patrimonio neto
  - Endeudamiento3: Pasivo no corriente/ patrimonio neto
- Medidas de Productividad y eficiencia
  - Productividad1: Beneficio Neto/Número medio de Empleados
  - Productividad2: Gastos de personal/Número medio de Empleados

---

<sup>19</sup> (INCN): Importe neto de la cifra de negocios

- Productividad3: Beneficio Distribuido/ Número medio de Empleados
- Productividad4: INCN/ Número medio de Empleados
- Productividad5: Beneficio Neto/Gastos de Personal
- Productividad6: Gastos de Personal/Valor Añadido
- Productividad7: Consumos/BAII
- Productividad8: Gastos de Personal/BAII
- Medidas de estructura de activo
  - EstructuraActivo1: Inmovilizado Total/Activo Total
  - EstructuraActivo2: Inmovilizado Material/Activo Total
  - EstructuraActivo3: Inmovilizado Intangible/Activo Total
  - EstructuraActivo4: Inmovilizado Total/número medio de empleados
  - EstructuraActivo5: Activo Total/número medio de empleados
  - EstructuraActivo6: Existencias netas/Activo Total
  - EstructuraActivo7: Realizable a corto plazo neto/Activo Total
  - EstructuraActivo8: Dotación a la amortización/Inmovilizado Total
- Medidas de estructura de pasivo
  - EstructuraPasivo1: Pasivo Total/(Pasivo total+Patrimonio neto)
  - EstructuraPasivo2: Pasivo no corriente/Pasivo Corriente

#### **4.5.3. Metodología utilizada para el análisis**

Como ya hemos indicado, en el estudio de la muestra vamos a aplicar tres instrumentos diferentes, en función del análisis a efectuar:

- Análisis factorial, aplicando el método de componentes principales y un análisis Clúster que sirve para realizar un análisis exploratorio de la muestra y poder conocer mejor las tipologías de las empresas aquí representadas, así como reducir el número de variables que se incluirán como indicadores en el cuadro de mando integral.
- Método de regresión lineal *Stepwise*, a partir del cual se lleva a cabo un análisis de validación de las hipótesis expuestas en base a las variables financieras.

- Estudio descriptivo de los resultados de la encuesta a expertos mediante frecuencias, por medio del que se acomete un análisis exploratorio de las hipótesis no financieras.

A partir de los resultados del análisis factorial, del análisis de regresión lineal y de las encuestas, el cometido de este trabajo consiste en identificar las áreas de mejora que los resultados hayan puesto al descubierto y que sean importantes en el desarrollo de estrategias de la empresa, para seguidamente incorporarlas al diseño del cuadro de mando integral.

#### **4.5.4. Bases del Estudio**

El estudio se ha limitado al análisis de las compañías que pertenecen al sector de la distribución comercial alimentaria, que operan dentro del territorio español, que cumplen con la condición de mantener una cuota de mercado de más del 0.03%, y estar dadas de alta en la actividad correspondiente al epígrafe 4711 (comercio al por menor de alimentos y bebidas en establecimientos no especializados), constituyendo inicialmente un grupo de 116 empresas y un total de cuota de mercado del 97% (Anexo C). Ahora bien, de estas se han eliminado aquellas que presentaban fondos propios negativos y otras cuya base de datos estaba incompleta. Seguidamente, a partir de un análisis estadístico descriptivo de las variables a estudiar (Anexo G), que se realizó como paso previo quedaron fuera de la muestra aquellas que tenían resultados atípicos, quedando finalmente la base de datos compuesta por 96 empresas a efectos de la aplicación del análisis factorial y del análisis de regresión lineal.

Ahora bien, para la aplicación de la encuesta hemos tenido en cuenta el total de empresas iniciales, es decir 116, el censo de empresas que cumplían con los requisitos propuestos.

La información contable (balance y cuenta de resultados, Anexo D) de las empresas de la muestra, utilizada en la investigación, ha sido recogida en la base de datos de Amadeus para el ejercicio 2011.

El estudio tiene una vertiente cuantitativa desde la que analizamos los estados financieros de las diferentes compañías, a través de ratios, que nos sirven como base en la aplicación del análisis factorial y para el análisis de regresión lineal. Como complemento a la información derivada del estudio estadístico, se realiza una encuesta dirigida a expertos de las mismas empresas. Por otro lado, también cuenta con una vertiente cualitativa, a partir de la cual se proponen cuestiones abiertas a los expertos en temas de gestión estratégica.

Las personas implicadas en el estudio de la encuesta son los expertos en los temas de dirección de la empresa a todos los niveles, y con poder de decisión para marcar estrategias y objetivos. La encuesta aplicada a expertos tuvo como objetivo conocer su opinión sobre las estrategias, objetivos e indicadores que se pueden incluir en un cuadro de mando integral para cada una de sus perspectivas y a la vez se les solicitó que se pronunciasen sobre las expectativas empresariales en una proyección temporal de tres años.

#### **4.5.5. Definición y Operacionalización de las Variables**

En el planteamiento del estudio, desde la perspectiva financiera del cuadro de mando integral se van a analizar las relaciones que guardan ciertos factores con determinados resultados de la empresa. Para ello hemos planteado las hipótesis recogidas en epígrafes anteriores que ahora trataremos de explicar a partir de la definición de las variables y de la relación que guardan entre ellas.

Definimos a continuación las variables empleadas.

#### **4.5.5.1. Variable dependiente**

La variable dependiente que vamos a tomar en este estudio va a ser la rentabilidad en las grandes superficies de alimentación.

#### **4.5.5.2. Variables independientes**

Como variables independientes en el modelo de regresión lineal tomamos las variables explicativas de la rentabilidad. Como medida de estas variables elegimos los ratios que se han detallado para el análisis de componentes principales.

##### **a) Dimensión de la empresa**

Para el estudio de su efecto sobre la rentabilidad estudiaremos las medidas de la dimensión generalmente aceptadas, que son el importe neto de la cifra de negocios, el volumen de activos y el número de trabajadores.

##### **b) Crecimiento**

El crecimiento de la empresa supone un incremento de la inversión en un determinado período de tiempo y este viene dado por la diferencia entre el capital existente al final y al comienzo de dicho período. Las verdaderas inversiones son las que suponen un incremento del capital productivo, es la inversión en sentido económico.

Por otro lado si consideramos un crecimiento en la empresa también debemos de hablar de un aumento de las ventas o de la cuota de mercado. El incremento de la cuota de mercado es uno de los objetivos generales de una empresa, ya que esto se traduce en aumento en clientes, ventas y, por consecuencia, en ingresos.

Y por último en cuanto a crecimiento se refiere no debemos olvidar que este crecimiento puede venir indicado por un crecimiento de las reservas. El incremento de esta autofinanciación es el que permite que la compañía pueda seguir una tendencia creciente.

c) Capacidad de endeudamiento

Una definición comúnmente reconocida es la que se enuncia en palabras de los autores Paniagua et al (2004) como "*la cantidad de deuda que una empresa puede contraer en un momento dado, y en función de la probabilidad de contar con fondos que pueda destinar al pago de estas deudas*". Por lo tanto, la capacidad de endeudamiento derivará de la viabilidad de producir fondos y de esta dependerán las estrategias de crecimiento de las empresas.

d) Liquidez

Miden la capacidad de una empresa para atender sus obligaciones de pago tanto a corto plazo (liquidez). La gestión de la empresa debe ir dirigida a un temprano conocimiento de las dificultades financieras por las que pueda estar atravesando la empresa derivadas de esta liquidez, para poder tomar las medidas de gestión correctivas cuando la tendencia no sea la esperada.

e) Grado de endeudamiento

Mide el compromiso que tiene la empresa con los acreedores. Para su cálculo se relacionan los pagos con el patrimonio, sin que esto signifique que las deudas se cancelen contra el patrimonio de la empresa. Frecuentemente las políticas de endeudamiento seguidas por la empresa desde su dirección, no coinciden con los intereses de los inversores y esto implica un conflicto que genera los costes de agencia. Para tratar de evitar o minimizar estos costes es necesario ejercer un control sobre el grado de endeudamiento de la empresa, control que podrá ser practicado desde el Cuadro de Mando integral propuesto.

f) Rotaciones

En cuanto a la rotación de existencias, hay que ser conscientes de que en el sector estudiado un adecuado control de inventarios reduce significativamente los

costes. Se deben fijar unos indicadores para determinar si los niveles de rotación son aceptables, o bien, si es necesario cambiar la táctica para lograr el objetivo pactado.

Por otro lado la rotación de activos nos va a dar una idea de si la empresa está utilizando el Activo Fijo en función de la capacidad instalada. Es una medida de la eficiencia de las operaciones y del mejor empleo de los activos.

#### g) Equilibrio financiero

Este concepto incluye como condiciones necesarias pero no suficientes, la liquidez y solvencia de la empresa, a las que hay que añadir la medida del riesgo. Una empresa va a tener equilibrio financiero si es capaz de liquidar sus deudas en sus correspondientes plazos y vencimientos.

#### h) Productividad

Viene dada por la maximización de los valores derivados de aplicar eficiente y eficazmente los recursos de los que se disponen en un proceso (Salgueiro, 2001).

Según Mejía, la productividad es una de las más importantes soluciones empresariales para la generación de la riqueza y el crecimiento, podemos mejorar la productividad desde diferentes frentes: operativo, comercial, de uso de capital, del conocimiento y de la innovación.

Se calcula como la razón entre la cantidad producida y los inputs necesarios para lograrla. En opinión de Harper y Lynch, (1993), la productividad afecta directamente a la eficacia en la gestión de la empresa, teniendo presente como último objetivo la rentabilidad.

Para Porter, (1996) la productividad es el resultado de englobar distintos conceptos que reflejan el grado de eficiencia con que se utilizan los recursos, para conseguir resultados óptimos y lograr satisfacer las necesidades y, por lo tanto, generar

un valor añadido. Como consecuencia, la productividad, se convierte en un concepto estratégico ya que se basa en el análisis del logro de los objetivos de la empresa y en la planificación de las medidas a tomar en un futuro (Chase y otros, 2001).

#### **4.5.6. Contraste de hipótesis**

Para el contraste de hipótesis enunciadas en términos financieros hacemos un análisis de regresión lineal múltiple. La regresión lineal es una técnica sencilla y accesible para valorar la relación entre variables cuantitativas, planteando un modelo al que se ajusta dicha relación.

Se trata de encontrar los coeficientes que relacionan la variable dependiente con las variables independientes y los errores estándar de todas las variables explicativas. Aplicamos el modelo paso a paso, para que nos dé la mejor elección.

Para el resto de las hipótesis, cuyo enunciado no recoge magnitudes financieras, se hace un estudio exploratorio a partir de los resultados de la encuesta.

#### **4.5.7. La Encuesta**

La investigación realizada por medio de encuestas<sup>20</sup> consiste en obtener la información a través de la comunicación que se establece entre el investigador y la persona encuestada y posteriormente relacionar los objetivos del estudio con la información generada por el instrumento.

Kinnear y Taylor (1996) argumentan que la encuesta es el vínculo que existe entre la información que se necesita y los datos que conseguimos. Queda patente, que un buen diseño del cuestionario va a contribuir a la calidad de la investigación.

---

<sup>20</sup> Para Sabino (2003, p 37) la encuesta es “un instrumento de recolección de datos, rigurosamente estandarizado, que traduce y operacionaliza determinados problemas que son objetivos de la investigación”



Las encuestas a expertos incorporan y enriquecen el diagnóstico del sector que nos ocupa con aspectos claves que no llegaríamos a conocer si únicamente nos basáramos en la recogida de información a partir de los estados financieros de las empresas en cuestión.

#### **4.5.7.1. Diseño de la encuesta**

La gestación de un cuestionario no consiste en englobar en un documento un conglomerado más o menos grande de ítems, sino que conlleva un proceso largo, en primer lugar se delimitó la información necesaria, que en nuestro caso está relacionada con la elección de los indicadores para un cuadro de mando integral. En segundo lugar, se redactaron las preguntas y se escogieron qué tipos de preguntas son más convenientes, para nuestra investigación hemos escogido mayoritariamente preguntas cerradas no excluyentes en las que se debe asignar una puntuación, puesto que da mayor riqueza al análisis y son más fáciles de valorar los resultados. En tercer lugar, se redactó una introducción y las instrucciones para cumplimentar la encuesta. En el encabezamiento de nuestra encuesta, que está en el “Anexo E”, se expone el propósito de la investigación, se asegura el anonimato, y se agradece la colaboración. Y, en último lugar, el diseño del aspecto formal del cuestionario, presentación, longitud, orden de las preguntas y aplicación.

En cuanto a la presentación del cuestionario se ha elegido un formato fácil de entender, en el que hemos dividido las preguntas en cuatro categorías, coincidentes con las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral.

La longitud, en este caso viene justificada en función de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, incluyendo en cada una de ellas las cuestiones que la afectan y los diferentes indicadores que tratamos de buscar. Y, en cuanto al orden de las preguntas se ha procurado colocarlas según el grado de dificultad, de más fácil a más difícil. En el “Anexo F” se encuentra el modelo de cuestionario elegido, así como las instrucciones para su cumplimentación.

En esta fase se incluye la recogida de información mediante estas encuestas y su clasificación para su posterior análisis.

La población elegida para la realización de esta encuesta, la componen el conjunto de expertos, que son personas que representan el universo de intereses relacionados con la gestión de las cadenas de distribución alimentaria y poseen una larga trayectoria profesional en el aspecto en que son expertos.

#### **4.5.7.2. Validación de la Encuesta**

La encuesta planteada en la investigación fue expuesta para una validación a través de la realización de la prueba piloto, practicada sobre tres expertos pertenecientes a las empresas estudiadas siguiendo el criterio de Arribas (2006). A partir de esta prueba, se comprobaron los errores latentes y se llevó a cabo su corrección, excluyendo alguna de las preguntas, modificando otras e incluyendo alguna nueva. Por otro lado, este instrumento fue revisado y corregido por el director de tesis, lo que le otorga más credibilidad.

#### **4.5.7.3. Recolección de Datos**

Para el desarrollo de los objetivos de este trabajo, y a partir de los datos del Anuario de Distribución de Alimarket, se seleccionaron aquellas empresas que contaban con un mayor peso específico dentro del sector y se prescindió de las más pequeñas. El criterio aplicado para elegir dichas empresas fue la cuota de mercado, exigiendo una cuota superior a 0.03%, el estar instaladas en territorio nacional y el código de actividad (4711), de esta forma la población quedó compuesta por 116 empresas.

Hay que señalar que no siempre es necesario elegir una muestra poblacional de forma aleatoria, y en el caso que nos ocupa esta afirmación se hace evidente, ya que la población objeto es pequeña y el cálculo de la muestra necesaria es casi tan grande como la propia población de referencia. Por lo tanto, para la selección de la muestra no se ha utilizado ningún tipo de muestreo, sino que se elaboró un censo, tomándose como

población y muestra las primeras 116 compañías del ranking de empresas del sector estudiado, y recogido en el Anuario de la Distribución 2012-2013.

Se han enviado un total de 116 encuestas, y de este total se lograron las respuestas de 45 expertos, los que representan el 38,8% sobre el total enviado.

La aplicación del cuestionario se ha realizado a través del correo electrónico, adjuntando una carta de presentación con los datos personales, los objetivos de la encuesta y el número de teléfono de contacto junto con las instrucciones para cumplimentarlo. No obstante ante la escasa respuesta, se hicieron dos reenvíos con el fin de que sirvieran de recordatorios y se acompañó de una llamada telefónica a cada una de las empresas y en algunos casos se repitieron las llamadas. El período de respuesta para el 25% de los encuestados fue de un período de 3 semanas, un 10% tuvo un período de respuesta de 4 semanas y el resto empleó 5 semanas o más largo plazo de respuesta.

La utilización de este instrumento obedeció a los siguientes objetivos: Conocer las valoraciones de los expertos en cuanto a estrategias, objetivos e indicadores.

Los ítems recogidos en el instrumento procesado se resumen en el cuadro 4.2, relacionando la variable en estudio con los objetivos e indicadores, en función de las perspectivas fijadas en el cuadro de mando integral.

#### **4.5.8. Análisis de resultados**

El análisis de los resultados de la aplicación de las diferentes técnicas se efectúa propiamente en el capítulo V, donde se expone de forma detallada la información concreta de este estudio.

#### **4.6. REFLEXIONES**

El Cuadro de Mando Integral como teoría, trata aspectos de considerable importancia y que conviene que sean tenidos en cuenta por cualquier empresa que quiera conseguir o mantener una posición favorable y competitiva en el mercado.

Hoy en día, las organizaciones no pueden limitarse a realizar un análisis de su información contable, ignorando los resultados procedentes de las interrelaciones entre los diferentes actores que colaboran en las tareas de la compañía, ya que en este caso, estaríamos ante una pobre gestión y corriendo el riesgo de no poder mantener una posición estratégica fuerte. Los expertos deben controlar todos los procesos que se desarrollan en la empresa con el fin de reparar las deficiencias e identificar aquello que suponga un peligro para la buena marcha del negocio.

Entre las diferentes respuestas de las técnicas aplicadas a este estudio, podemos encontrar posibles debilidades, y a partir de ellas utilizar mecanismos que nos permitan implantar dispositivos de acción para corregir las desviaciones y de esta forma convertir los problemas en la base de apoyo para una futura recuperación que asegure una buena posición competitiva para la compañía, añadiendo, si es necesario, procesos, técnicas, tareas y controles que activen el desarrollo de la organización y que faciliten la consecución de una mayor rentabilidad como sustento de la organización.

Este trabajo ha tratado de ser una herramienta útil para los expertos que conforman los niveles superiores en el organigrama empresarial, partiendo de aspectos teóricos demostrados, las empresas pueden llegar a plantear soluciones sobre aquellos aspectos que se consideran deficientes.

Por último, con el fin de relacionar las cuestiones tratadas en este tema de una forma resumida, en el cuadro 4.2. recogemos para cada una de las perspectivas los diferentes objetivos planteados, además para medir estos objetivos necesitamos diseñar los indicadores que en un principio vendrían dados por las variables elegidas como medidas de rentabilidad, liquidez, endeudamiento, productividad, etc. relacionadas en el

epígrafe 4.5.2 de este capítulo, y que nos podrían servir de indicadores en el tipo de compañías que estamos estudiando, y en la última columna se clasifican las distintas cuestiones de la encuesta en función de las perspectivas.

**CUADRO 4.2. INDICADORES POR PERSPECTIVAS DEL CMI, BASADOS EN LAS ESTRATEGIAS Y OBJETIVOS PERSEGUIDOS.**

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	ITEMS
FINANCIERA: "Maximizar el valor para el accionista"	Aumentar el beneficio para el accionista	Rentabilidad	<p><b>1. Teniendo en cuenta la evolución del sector en los últimos años ¿Prevé que se cumplan las expectativas de los accionistas, en cuanto a beneficios, en los próximos tres ejercicios? Marque con una X. a) Sí, totalmente, b) Nada, c) Poco</b></p> <p><b>2. Según su opinión: ¿Cuál sería la prioridad que debería tener su empresa suponiendo un horizonte temporal de tres años?(Marque de 1 a 5, donde 1= poco prioritario y 5= muy prioritario). a) Aumentar las Reservas, b) Aumentar el reparto de dividendos, c) Ambas por igual, d) Otras</b></p> <p><b>3. ¿Cómo valoraría el desvío de los resultados (en los últimos tres años) en cuanto al presupuesto? Marque con una X. a) Aceptable, b) No aceptable</b></p> <p><b>4. ¿Cuál sería su pronóstico para la evolución de las ventas en un horizonte temporal de tres años? Marque con una X. a) Tendencia creciente, b) Se mantendrán en línea con las ventas actuales, c) Tendencia decreciente</b></p> <p><b>5. ¿Cómo espera que evolucione el ciclo de ventas si lo compara con el actual? Marque con una X.</b> (Ciclo de ventas: Plazo que transcurre desde el primer contacto con el cliente potencial hasta el momento de la venta). a) Mucho más largo, b) Más largo, c) Igual, d) Más corto, e) Mucho más corto</p> <p><b>6. Valore de más probable a menos probable la estrategia que elegiría en su empresa para impulsar su crecimiento (menos probable-1, más probable - 5). a) Estrategia de penetración en el mercado, b) Estrategia de internacionalización, c) Estrategia de integración vertical, d) Estrategia de diversificación, e) Estrategia de reducción de costes.</b></p>
	Incrementar la rentabilidad de la empresa	Crecimiento	
	Sostenibilidad	Capacidad de endeudamiento	
	Incremento de la productividad / Reducción de costos	Productividad	
	Disminuir el Índice de endeudamiento	Endeudamiento	
	Mejora en la utilización de activos	Liquidez	
		Estructura de Activo	
		Estructura de Pasivo	

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	ITEMS
CLIENTES. "Conseguir la satisfacción de los clientes"	Fidelización	Índice de repetición de compra	<p>7. <b>¿Examina en su compañía los procesos de captación de clientes, (investigación de mercados, segmentación de mercados..)? Marque con una X. .a)Sí, y esta información forma parte de nuestra información de gestión comercial habitual , b)No hacemos seguimientos específicos de este proceso</b></p> <p>8. <b>En caso de que la respuesta anterior sea negativa:</b> <b>¿Considera que el análisis del proceso de captación de clientes podría ayudar a mejorar los resultados futuros de la empresa? Marque con una X. a)Sí, b)No</b></p> <p>9. <b>¿Examina en su compañía los procesos de pérdida de clientes? Marque con una X. a)Sí, y esta información forma parte de nuestra información de gestión comercial habitual, b)No hacemos seguimientos específicos de este proceso</b></p> <p>10. <b>A la vista de la evolución del comportamiento de los clientes, ¿cuáles cree usted que pueden ser, en el futuro (predicción a tres años), los motivos de pérdida de clientes? (menos probable-1, más probable - 5). a) Precio, b) La oferta no responde a los requerimientos del cliente, c) Problemas de calidad, d) Servicio (venta y/o post venta), e) Atención comercial, f) Otros...</b></p> <p>11. <b>Teniendo en cuenta las siguientes opciones en la gestión de sus clientes ¿Cuál sería su apuesta para el futuro? (menos probable-1, más probable - 5). a) Buscar nuevos clientes, b) Aumentar las ventas con los clientes existentes, c) Recuperar clientes perdidos</b></p> <p>12. <b>En su opinión, ¿Qué objetivo persigue su empresa a la hora de la realización de encuestas de satisfacción al cliente? (por orden de importancia nada importante-1, muy importante-5). a) Conocer tendencias por región, b) Mejorar la imagen de la empresa, c) Registrar resultados del pasado, d) Otros</b></p> <p>13. <b>¿Cree que los programas de fidelización de clientes ayudan a mantener una posición competitiva en el mercado a largo plazo? Marque con una X. a)No, b) Sí</b></p> <p>14. <b>En caso de respuesta afirmativa a la pregunta anterior ¿Cuáles serían los motivos que le llevarían a aplicar en su empresa un</b></p>
	Cuota de mercado	Número de clientes	
	Retención de Clientes	Tiempo medio de retención del cliente	
	Nuevos Clientes	Beneficio/cliente	
	Rentabilidad del Cliente	Encuestas	
	Buena imagen		

			<p><b>programa de fidelización de clientes en un futuro? (por orden de importancia nada importante- 1, muy importante-5).</b></p> <p>a) Lealtad de los clientes, b) Llegar a conocer mejor al cliente c) Reducir los costes de marketing, d) Mejorar el servicio al cliente, e) Otras</p>
--	--	--	---

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	ITEMS
<p>PROCESOS. "Mejorar las tareas"</p>	<p>Mejora de Tiempos de entrega del proveedor</p> <p>Aumentar la seguridad del consumidor</p> <p>Mejorar la calidad del producto</p> <p>Aumento en la Rotación del inventario</p> <p>Reducir pérdidas por caducidad de productos</p> <p>Aumentar el surtido</p>	<p>Entregas con retraso/Entregas totales</p> <p>% quejas clientes</p> <p>coste de ventas/Inventario</p> <p>Pérdidas por caducidad</p> <p>Número de marcas</p>	<p><b>15. Desde la perspectiva de las propuestas de proporcionar valor a los clientes, ¿qué estrategia elegiría usted? Marque con una X .a)Liderazgo en el producto (productos innovadores), b) Excelencia operativa (bajos costes y alta calidad), c) Vinculación con el cliente (lealtad absoluta)</b></p> <p><b>16. ¿Con qué frecuencia los proveedores hacen las entregas con retraso? Marque con una X. a)Menos del 5%, b)Entre el 5% y el 10% c)Más del 10%</b></p> <p><b>17. Si el factor precio sigue incrementado su peso en la decisión final del comprador. ¿Cómo afectaría esto a su política de precios futura? (Por orden de importancia, nada importante- 1, muy importante-5). a) Lanzando nuevos productos diferenciados (I+D+i), b) Bajando precios nominales, c) Incrementando las promociones, d) Manteniendo precios nominales con más calidad y/o cantidad, e) Otras</b></p> <p><b>18. ¿Qué acciones elegiría para aumentar ventas a nivel de un establecimiento concreto? (Por orden de importancia, nada importante- 1, muy importante-5).a) Creación de una sólida imagen de marca, b) El incremento de servicios (horarios, surtido, etc.), c) Promociones, d) Otras</b></p> <p><b>19. ¿Y para disminuir los costes?(Por orden de importancia, nada importante- 1, muy importante-5). a) Procesos de integración hacia el fabricante, asociacionismo y participación en centrales de compra, b) La integración de la logística, c) Subcontratación de la logística, d) Otras</b></p> <p><b>20. Puntúe de (1) poco importante a (5) muy importante, en qué medida los siguientes recursos supondrán una ventaja competitiva en el futuro de su empresa: a) Recursos humanos de que dispone, b)</b></p>



			<p>Disponibilidad de recursos financieros, c) Tecnología que utilizan, d) Reputación/prestigio/imagen que tiene, e) Costes que soporta, f) Gama de Productos, g) Calidad de los productos/servicios, h) Ubicación del negocio, i) Proveedores con los que trabaja</p> <p><b>21. En cuanto a la elección de marcas ¿Cuál sería su apuesta en un horizonte temporal de tres años? Marque con una X. a) Aumentar las marcas blancas en sus lineales, b)Aumentar las marcas de fabricantes c)Aumentar las marcas de bajo coste, d)tras</b></p>
--	--	--	--

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	ITEMS
<p>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO "Conseguir personal motivado"</p>	<p>Motivar al personal</p> <p>Involucrar al personal en las decisiones</p> <p>Incrementar capacitaciones por empleado</p>	<p>Índice de incentivos</p> <p>Premios de vinculación</p> <p>Absentismo</p> <p>Empleados implicados en las decisiones/nº de empleados</p> <p>Empleados que reciben algún tipo de formación/Nº total de empleados</p> <p>Horas de formación/Nº Empleados</p>	<p><b>22. ¿Qué objetivos plantearía en lo que se refiere al personal de su empresa? (Por orden de importancia, nada importante-1, muy importante-5). a) La retención de los conocimientos de los cursos de formación, b) El aumento de la productividad por empleado, c) La coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y tasas de mejora, d) La necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo, e) Otros</b></p> <p><b>23. En cuanto a la formación de su personal ¿Cuáles son sus previsiones de futuro?.Marque con una X. a)Se debe invertir más en formación, b)Se debe mantener , c)Su coste es excesivo y hay que reducirlo</b></p> <p><b>24. ¿Qué indicadores considera usted más adecuados para la medición del crecimiento y aprendizaje del personal de su empresa? Marque con una X. a)Satisfacción de los empleados, b)Retención de los empleados, c)Productividad de los empleados, d)Otros</b></p> <p><b>25. Marque 4 características que crea convenientes para seleccionar vendedores. Ordenar de mayor a menor importancia, 1(menos importante)-4(más importante). a) Años en el sector, b) Recomendaciones (internas), c) Edad, d) Formación académica, e) Éxitos demostrables, f) Conocimiento del sector, g) Experiencia en ventas, h) Actitudes, i) Sexo, j) Otras.</b></p>

PERSPECTIVAS	OBJETIVOS	INDICADORES	ITEMS
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO "Conseguir personal motivado"	<p>Motivar al personal</p> <p>Involucrar al personal en las decisiones</p> <p>Incrementar capacitaciones por empleado</p>	<p>Índice de incentivos</p> <p>Premios de vinculación</p> <p>Absentismo</p> <p>Empleados implicados en las decisiones/nº de empleados</p> <p>Empleados que reciben algún tipo de formación/Nº total de empleados</p> <p>Horas de formación/Nº Empleados</p>	<p><b>26. Marque 4 características que crea convenientes para seleccionar mandos Comerciales. Ordenar de mayor a menor importancia, 1(menos importante)-4(más importante).</b> a) Liderazgo, b) Actitudes, c)Experiencia en gestión de equipos comerciales, d) Conocimiento del sector, e) Trayectoria exitosa en ventas, f) Capacidades analíticas, g) Formación académica, h) Antigüedad en la compañía, i) Edad, j) Sexo, k) Otras.</p> <p><b>27. ¿Cuál piensa que es el área de formación más deficiente, de su fuerza comercial y por tanto, de cara al futuro habrá que mejorarla? (Seleccione 4 y ordénelas de más deficiente a menos (1-4) .</b> a) Producto, b) Sector y competencia, c) Técnicas de venta y negociación comercial, d) Actitudes, e)Gestión y conocimiento de clientes, f) Aplicaciones informáticas y equipos electrónicos de ayuda, g) Rentabilidad de las operaciones, h) Otras</p> <p><b>28. ¿Cómo cree usted que influye en el funcionamiento futuro de la empresa el que sus comerciales conozcan los productos y las mejores prácticas comerciales de la competencia más directa? Marque con una X.</b> a) Muy poco o nada, b) Sí, c)Sí, pero no lo bastante</p> <p><b>29. En caso de haber respondido negativamente a la pregunta anterior, los motivos son:</b> a)Falta de información por parte de la empresa, b) Falta de iniciativa de los comerciales, c) Otras</p> <p><b>30. Considerando su equipo de trabajo ordene de menos importante a más importante las siguientes categorías (1menos importante, 5 más importante).</b> a) Motivación, b) Formación, c) Empleo de tecnología, d) Productividad, e) Crecimiento, f) Otros</p> <p><b>31. ¿Cree usted que el grado de implicación de sus empleados en los objetivos de la empresa está directamente relacionado con su consecución? Marque con una X.</b> a)Si, totalmente, b) Si, pero en un pequeño porcentaje, c)No</p>

**CAPITULO V**

RESULTADOS DEL ESTUDIO EMPÍRICO DE LAS  
GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN



## **5.1. INTRODUCCIÓN**

Las empresas en estudio tienen cada vez más difícil llegar a sus objetivos, competencia, ajuste de precios, productos con poca diferenciación, son algunos de los problemas con los que deben lidiar a diario. Para combatirlos se hace imprescindible un adecuado programa de gestión estratégica, programa que bien podría estar basado en el Cuadro de Mando Integral, y que debería convertirse en el ADN de cada organización.

A partir del diseño de un Cuadro de Mando Integral lograremos monitorizar mejor la estrategia. Y, si queremos acelerar la evolución de una organización tendremos que potenciar a sus trabajadores, su capacidad de crear e innovar, para de esta forma, conseguir ventajas competitivas.

Una vez fijadas las líneas invulnerables desde arriba, las faenas del día a día, son tarea de los empleados de más abajo; de cada equipo y de cada supermercado. La dirección estratégica puede ser nítida, sin embargo, en ocasiones es difícil descubrir cuáles son los detalles operativos y comerciales. No se trata de que todo esté regulado y bajo control corporativo, sino que hay que ir puliendo la estrategia, trabajando en equipo, de abajo hacia arriba y de arriba hacia abajo.

Todavía hoy existen empresas que no son conscientes de la importancia del uso de estas herramientas y siguen basando sus planes en los resultados financieros del corto plazo, son partidarias del trabajador sumiso y sin posibilidades de participación alguna en la propuesta de ideas, imaginan un cliente fácil de orientar hacia los intereses de la empresa, unos proveedores dispuestos a vender a cualquier precio, pues bien, todos estos postulados se alejan cada día más de la realidad.

Es preciso conocer el origen de los problemas y a partir de aquí diseñar prácticas de mejora que se deben hacer funcionar bajo un control constante para saber cómo influyen en los distintos departamentos de la entidad. Este proceso continuado nos conduce a la innovación. Cada equipo convendría que tuviese la facultad y la autonomía

de desarrollar una fuerza emprendedora que favorezca la productividad de cada supermercado y de la compañía en general.

La misión de cualquier empresa, incluidas las de nuestro estudio es la de fijar sus objetivos orientándolos hacia el logro de resultados positivos, que van a convertirse en el valor añadido a repartir entre sus empleados, sus accionistas, sus proveedores y la sociedad.

Por tal motivo, deben elegir los instrumentos de gestión que le permitan sincronizar los intereses de todos los que intervienen en la organización y conseguir el éxito empresarial.

El grupo de expertos consultados en el desarrollo del trabajo empírico que ocupa este tema son los responsables de guiar a la organización hacia una gestión equilibrada de objetivos, posible con la implantación de unos indicadores ajustados incluidos en la herramienta de gestión estratégica, propuesta de esta investigación.

De las observaciones realizadas por el investigador directamente sobre las compañías estudiadas, se percibió que algunos expertos ya se rigen por los principios del Cuadro de Mando Integral, son conscientes de que hay que dar prioridad a la fuerza del trabajo como valor intangible de la empresa, para llegar a ser excelentes en los procesos y de esta forma generar valor para los clientes que son la principal razón de un negocio. Porque según John Mackey, gerente de la cadena de supermercados **Whole Foods**, *"sin clientes no hay negocios, ni empleos"*. Esta postura, debe ser transmitida a todas las unidades comprendidas en una organización y, con el apoyo de las herramientas de gestión estratégica, se enfocaran hacia una mejora empresarial.

## **5.2. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS**

### **5.2.1. Aplicación del Análisis Factorial**

Para demostrar la validez del modelo teórico propuesto incorporamos los datos para un análisis factorial experimental utilizando para ello el método de extracción de componentes principales y para la rotación el método varimax.

Del análisis factorial realizado se extrae la matriz de correlaciones que pone de manifiesto la utilidad de la aplicación de esta técnica, dada la fuerte correlación existente entre las variables a estudiar. En el “Anexo H” presentamos los índices de correlación que se dan entre todas las variables-ratios elegidas.

Para la obtención de componentes principales se han tomado aquellos cuyo autovalor está por encima de 1,0, justificando la validez discriminante de la medida. Con este método se pretende pasar de un conjunto de variables correlacionadas a un conjunto de componentes, combinaciones lineales de los anteriores, que no estén correlacionados. El análisis ha dado como resultado siete componentes que cumplen esta condición.

Tomando como soporte para medir la adecuación muestral el test KMO y la prueba de esfericidad de Bartlett se justifica que sí tiene lógica realizar un análisis factorial. Como muestra el cuadro 5-1, el valor de la medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin es de 0,640, y la prueba de esfericidad de Bartlett revela que no se acepta la hipótesis nula de variables iniciales no correlacionadas.

En primer lugar, se partió de los 41 ratios relacionados en el capítulo IV y se observó que en la matriz de comunalidades algunos no tenían significación en el modelo, por lo que se decidió suprimirlos; esta operación se repitió hasta conseguir que el KMO y prueba de Bartlett tomaran unos valores aceptables, quedándonos con 28 variables, que son las que se recogen en la matriz de comunalidades (cuadro 5-2).

**CUADRO 5-1. KMO Y PRUEBA DE BARTLETT**

KMO y prueba de Bartlett		
<b>Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.</b>		.640
<b>Prueba de esfericidad de Bartlett</b>	Chi-cuadrado aproximado	6005,298
	gl	378
	Sig.	0,000

Fuente: Elaboración propia

La matriz de comunalidades, cuadro 5-2, proporciona dos valores para cada una de las variables: el primero de ellos, 1.000 en todos los casos, demuestra que si fueran

retenidos todos los componentes posibles la varianza de cada una de las variables sería completamente explicada por los componentes en su conjunto y la segunda columna, indica la parte de la varianza de cada una de las variables que es explicada por los componentes en su conjunto. Observamos que en la mayoría de los componentes la varianza explicada supera el 80%, siendo de la variable “CAPACIDADENDEUDAMIENTO2” de la que menor proporción de varianza queda explicada, con un 0,596.

**CUADRO 5-2 MATRIZ DE COMUNALIDADES.**

<b>Comunalidades</b>		
	Inicial	Extracción
<b>LIQUIDEZ1</b>	1,000	,911
<b>LIQUIDEZ2</b>	1,000	,861
<b>LIQUIDEZ3</b>	1,000	,915
<b>LIQUIDEZ4</b>	1,000	,934
<b>CAPACIDADENDEUDAMIENTO1</b>	1,000	,750
<b>CAPACIDADENDEUDAMIENTO2</b>	1,000	,596
<b>RENTABILIDAD1</b>	1,000	,969
<b>RENTABILIDAD2</b>	1,000	,894
<b>RENTABILIDAD3</b>	1,000	,915
<b>RENTABILIDAD4</b>	1,000	,936
<b>RENTABILIDAD5</b>	1,000	,883
<b>RENTABILIDAD6</b>	1,000	,928
<b>RENTABILIDAD7</b>	1,000	,888
<b>PRODUCTIVIDAD1</b>	1,000	,966
<b>PRODUCTIVIDAD2</b>	1,000	,638
<b>PRODUCTIVIDAD3</b>	1,000	,867
<b>PRODUCTIVIDAD4</b>	1,000	,905
<b>PRODUCTIVIDAD6</b>	1,000	,960
<b>PRODUCTIVIDAD7</b>	1,000	,927
<b>ENDEUDAMIENTO1</b>	1,000	,985
<b>ENDEUDAMIENTO2</b>	1,000	,987
<b>ESTRUCTACTIVO1</b>	1,000	,947
<b>ESTRUCTACTIVO2</b>	1,000	,783
<b>ESTRUCTACTIVO4</b>	1,000	,929
<b>ESTRUCTACTIVO5</b>	1,000	,951
<b>ESTRUCTACTIVO7</b>	1,000	,947
<b>ESTRUCTPASIVO1</b>	1,000	,869
<b>ESTRUCTPASIVO2</b>	1,000	,770
<b>Método de extracción: Análisis de Componentes principales.</b>		

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 5-3 se recoge la varianza explicada por las variables consideradas. En la primera columna observamos los autovalores iniciales, cuando estos son



superiores a 1.000 significa que cada uno de estos componentes explicaría la varianza de más de una variable. En la segunda columna se ordenan los porcentajes de la varianza explicada por cada uno de los componentes, estos valores van disminuyendo a medida que los componentes recogen menos variables, así en el primero alcanza su valor máximo y va disminuyendo sucesivamente: el primero explicaría el 30,86% de la varianza total del modelo; el segundo, el 19,45%, etc, de tal manera que cada nuevo componente aporta menor porcentaje de explicación de la varianza al modelo. Por último en la tercera columna, se presentan los porcentajes acumulados, que como queda patente va aumentando según se incorporan nuevos componentes.

CUADRO 5-3. Varianza total explicada									
Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Suma de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	8,640	30,856	30,856	8,640	30,856	30,856	7,912	28,256	28,256
2	5,445	19,448	50,304	5,445	19,448	50,304	4,984	17,799	46,055
3	3,592	12,828	63,131	3,592	12,828	63,131	3,377	12,060	58,115
4	2,903	10,366	73,498	2,903	10,366	73,498	3,115	11,123	69,238
5	1,749	6,248	79,746	1,749	6,248	79,746	1,954	6,979	76,217
6	1,406	5,022	84,768	1,406	5,022	84,768	1,793	6,404	82,621
7	1,076	3,842	88,609	1,076	3,842	88,609	1,677	5,988	88,609
8	,793	2,831	91,440						
9	,563	2,010	93,450						
10	,456	1,628	95,079						
11	,319	1,138	96,216						
12	,247	,882	97,098						
13	,199	,710	97,808						
14	,157	,562	98,370						
15	,113	,403	98,773						
16	,099	,352	99,125						
17	,061	,217	99,343						
18	,054	,192	99,534						
19	,040	,145	99,679						
20	,027	,096	99,775						
21	,023	,082	99,856						
22	,017	,060	99,916						
23	,009	,033	99,949						
24	,008	,029	99,979						
25	,005	,017	99,996						
26	,001	,004	99,999						
27	,000	,001	100,000						
28	7,542E-09	2,694E-08	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales.

En el primer resultado, el programa ha captado 7 componentes principales de 28 variables iniciales. Con éstos se retiene el 88,61% de la varianza total de la muestra y, a medida que se incorporan nuevos componentes, añaden cada vez menos información, de tal forma, que el último apenas aporta nada a la varianza explicada, y por lo tanto se decide no considerarlo, quedándonos con seis componentes que explican un 84,77% de la varianza total..

**CUADRO 5-4 MATRIZ DE COMPONENTES ROTADOS**

Matriz de componentes rotados <sup>a</sup>							
	Componente						
	1	2	3	4	5	6	7
LIQUIDEZ1	,278	,883	-,089	,081	,021	-,187	,051
LIQUIDEZ2	,222	,889	,002	,010	-,047	-,035	,137
LIQUIDEZ3	,259	,687	-,503	,294	,019	-,185	,035
LIQUIDEZ4	,491	,782	-,137	,156	,142	-,119	,061
CAPACIDADEUDEUDAMIENTO1	,842	-,003	-,112	,097	-,114	-,032	-,063
CAPACIDADEUDEUDAMIENTO2	,729	,097	-,140	,080	-,031	-,055	-,161
RENTABILIDAD1	,081	,084	,019	,977	,025	,017	-,025
RENTABILIDAD2	,520	-,115	-,037	,017	-,139	,698	,320
RENTABILIDAD3	,919	,107	,006	,015	,102	,186	-,119
RENTABILIDAD4	,903	,111	,235	,119	,004	,113	,159
RENTABILIDAD5	,267	-,052	-,293	,098	-,089	,772	-,331
RENTABILIDAD6	,902	-,051	,175	,082	-,058	,125	,237
RENTABILIDAD7	,894	-,032	-,078	,038	,033	,228	-,165
PRODUCTIVIDAD1	,861	,092	,454	,003	,028	,033	-,084
PRODUCTIVIDAD2	,022	-,040	,761	,089	-,154	,012	-,156
PRODUCTIVIDAD3	-,042	,246	,587	,078	-,029	-,593	-,318
PRODUCTIVIDAD4	,908	,134	,246	,007	,021	-,005	-,023
PRODUCTIVIDAD6	-,008	,193	-,074	,012	,935	-,135	-,154
PRODUCTIVIDAD7	,060	,037	-,144	-,036	,947	,019	,049
ENDEUDAMIENTO1	-,066	-,116	-,006	-,982	,032	-,020	-,040
ENDEUDAMIENTO2	-,074	-,110	-,001	-,983	,021	-,012	-,046
ESTRUCTACTIVO1	,147	-,829	,066	-,121	-,157	,031	,439
ESTRUCTACTIVO2	,103	-,766	-,355	,035	-,060	-,199	,123
ESTRUCTACTIVO4	,205	-,275	,851	-,051	-,057	-,090	,268
ESTRUCTACTIVO5	,186	,072	,898	-,030	-,045	-,287	,139
ESTRUCTACTIVO7	-,147	,829	-,066	,121	,157	-,031	-,439
ESTRUCTPASIVO1	-,897	-,207	,039	,055	-,110	-,046	,052
ESTRUCTPASIVO2	-,311	-,171	,013	,108	-,067	-,002	,792
Método de extracción: Análisis de componentes principales.							
Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.							
a. La rotación ha convergido en 8 iteraciones.							

Fuente: Elaboración propia

En el cuadro 5-4, la matriz de componentes rotados con el método varimax, se rastrean las variables qué hay en cada uno de los componentes que representan los ratios asociados a cada uno de ellos y cuyo coeficiente es superior a 0,7. El procedimiento

utilizado para realizar el análisis se basa en partir de la primera columna e ir comparando con las restantes. Éstos son los resultados:

COMPONENTE 1: se trata de un componente relacionado con la rentabilidad. Como factor común en todas las variables que tienen mayor significación aparece el beneficio, luego, podemos aceptarlo como medida de la rentabilidad.

COMPONENTE 2: En las variables de mayor representatividad se recogen cuatro variables de las medidas de liquidez. También entran a formar parte de este componente tres variables que representan la estructura de activo, y manifiestan de diferente forma el porcentaje de activo corriente, en concreto, las variables “ESTRUCTURAACTIVO1”, y “ESTRUCTURAACTIVO2” tienen signo negativo dado que nos indican el porcentaje de activo que está en inmovilizado; cuanto mayor sea este, menor será el de activo corriente que es el que define la liquidez de la empresa. Por último, la variable ESTRUCTURAACTIVO7, que recoge la relación entre realizable a corto plazo y activo total guarda una relación positiva con la liquidez de la empresa, justificada por los conceptos que recoge, ya que en este tipo de empresas el realizable es muy líquido, teniendo en cuenta que el periodo de cobro es mayoritariamente al contado y que existe una alta rotación de existencias. Por tanto, este componente podría representar la liquidez de la empresa.

COMPONENTE 3: Recoge cuatro variables representativas relacionadas directamente con la eficiencia de la empresa, y que tienen como factor común que vinculan el número de empleados con los gastos de personal, o bien con los activos. Si bien es verdad que dos de estas variables forman parte de las variables que representan la estructura de activo, no cabe duda que por su composición, pueden considerarse medidas de eficiencia en el uso del capital económico.

COMPONENTE 4: Recoge las medidas de endeudamiento con signo negativo y a la vez recoge una medida de rentabilidad financiera en positivo, que tiene en común con las anteriores el patrimonio neto en su denominador. Se puede decir que entre ellas existe una correlación inversa.

COMPONENTE 5: Recoge como variables representativas dos medidas distintas de productividad, que tienen en cuenta por un lado los gastos de personal y por otro el consumo. En este componente estaría implicada la productividad o eficiencia en sus operaciones.

COMPONENTE 6: En él se incluyen dos medidas de rentabilidad económica, por lo tanto, se puede admitir como medida de la rentabilidad de la empresa en sentido económico.

COMPONENTE 7: Es el que menos valor aporta a la explicación de la varianza. Sólo tiene un ratio relevante y representa la estructura de la deuda.

De estos componentes principales han servido como indicadores financieros en el diseño del cuadro de mando integral, y además van a ser las variables utilizadas para segmentar la muestra y clasificar a las empresas en función de su situación financiera, los seis primeros, por considerarse los más relevantes. La técnica de clasificación utilizada inicialmente fue el análisis clúster mediante conglomerados jerárquicos y el método de aglomeración el algoritmo de Ward.

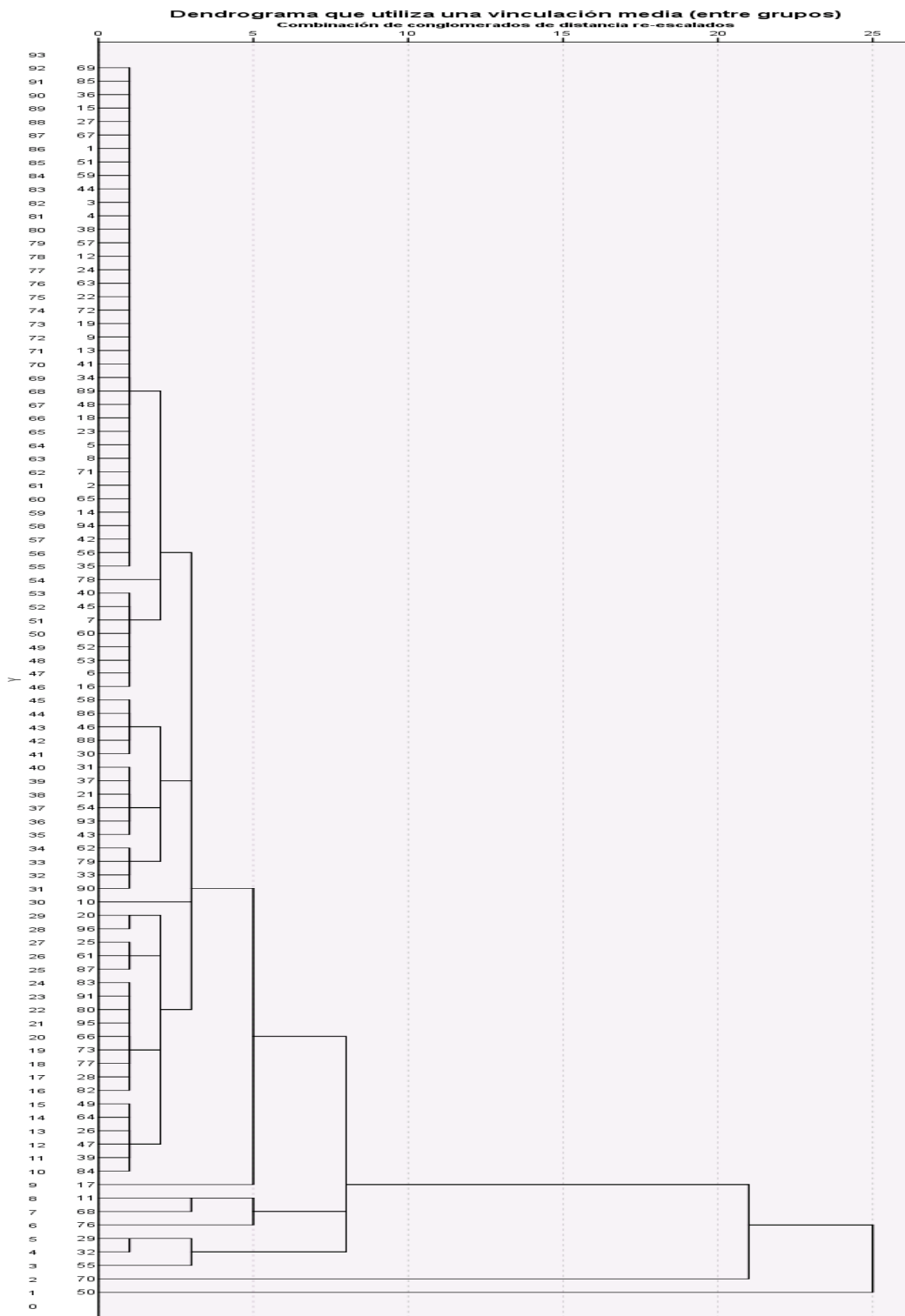
Para la selección del número de conglomerados se realizó un estudio del dendograma<sup>21</sup> (gráfico 5-1) que indicó la conveniencia de elegir un número determinado. El número final seleccionado después de la aplicación de diferentes análisis de la varianza (ANOVA-Cuadro 5-5), fue de cuatro clúster, entre los que se encontraron diferencias significativas, habiéndose detectado y eliminado previamente dos casos atípicos. Por otra parte, para ratificar que la solución era buena, se aplicó el método de conglomerados K-medias, a partir del cual cada empresa pertenece al grupo cuyo centro está más cercano a la misma en términos de distancia euclídea<sup>22</sup>. En este caso se fija a priori el número de clusters.

### **GRÁFICO 5-1 DENDOGRAMA**

---

<sup>21</sup> Dendograma: representación gráfica de la aglomeración de casos por pasos.

<sup>22</sup> Distancia euclídea: Es la medida usada para determinar la proximidad entre cada caso (empresa) y el centro del cluster al que pertenece. El centro del cluster se calcula como la media de los casos para cada variable.



Fuente: Elaboración propia

Los resultados revelaron que las soluciones eran semejantes a las halladas a partir del método de agrupación jerárquica, lo que le da más consistencia a la solución seleccionada.

A partir de los 6 componentes elegidos es posible reconocer grupos de empresas que tienen unas características parecidas con respecto a dichos componentes. De esta forma, cada grupo quedaría formado por entidades similares entre sí en las seis dimensiones que se tienen en cuenta. Además, cada grupo de empresas es distinto a los demás. Considerando como referencia las características medias de cada una de estas agrupaciones, pueden definirse los problemas y las ventajas más importantes de las empresas que las integran.

**CUADRO 5-5 ANÁLISIS DE LA VARIANZA**

ANOVA						
	Conglomerado		Error		F	Sig.
	Media cuadrática	gl	Media cuadrática	gl		
REGR puntuación del componente 1	19,869	3	,355	86	55,899	,000
REGR puntuación del componente 2	6,364	3	,798	86	7,977	,000
REGR puntuación del componente 3	1,125	3	,282	86	3,993	,010
REGR puntuación del componente 4	,594	3	,128	86	4,627	,005
REGR puntuación del componente 5	16,424	3	,469	86	35,054	,000
REGR puntuación del componente 6	12,683	3	,597	86	21,230	,000

Fuente: Elaboración propia

Se han reconocido 4 grupos, dos de ellos de 3 empresas cada uno y otros dos, más numerosos, uno de ellos con 32 empresas y otro con 54 (ver cuadro 5-6).

**CUADRO 5-6 N° DE CASOS**

Número de casos en cada conglomerado		
Conglomerado	1	32,000
	2	3,000
	3	3,000
	4	52,000
Válidos		90,000
Perdidos		4,000

Fuente: Elaboración propia

Las medias de los componentes correspondientes a cada uno de ellos se recogen en el Cuadro 5-7. A partir de estos valores medios se trata de singularizar a cada uno de los grupos de la siguiente forma:

**Grupo 1** (32 empresas). Empresas con alta rentabilidad y liquidez. Eficientes en el uso del capital económico.

Tienden a pertenecer a esta agrupación las empresas con mayor rentabilidad representada por el factor 1, con mayor liquidez, representada por el factor 2, y que tienen mayor eficiencia en el uso del capital económico, representado por el factor 3.

**Grupo 2** (3 empresas). Baja eficiencia en las operaciones y mayor rentabilidad económica.

Pertenecen las empresas que menor eficiencia demuestran en las operaciones, con muy bajos ratios de productividad, representado por el factor 5, y por otro lado las de mayor rentabilidad económica, representada por el factor 6. Aunque parezca una contradicción, se puede justificar, si tenemos en cuenta que el factor 5 está definido por dos razones financieras en las que en una de ellas el Valor Añadido figura en el denominador, mientras que el factor 6 es la combinación lineal de dos ratios de rentabilidad que tienen como numerador el Valor Añadido. De tal forma que si el Valor añadido aumenta la productividad disminuye y la rentabilidad económica aumenta (si mantenemos constantes el resto de magnitudes que intervienen en estas razones financieras).

**Grupo 3** (3 empresas). Menor rentabilidad, menor liquidez, menor eficiencia y mayor endeudamiento.

Estaría formado por las empresas menos rentables (factor1), con menor liquidez (factor 2), con menor eficiencia en el uso del capital económico (factor3), con mayor grado de endeudamiento (factor 4) y menor rentabilidad económica (factor 6).

**Grupo 4** (52 empresas). Empresas medias del sector.

Constituido el mayor número de empresas dentro del sector, por lo que se puede decir que recoge las características medias de éste. Destaca el que tengan la menor eficiencia en el uso del capital económico sobre el resto de los grupos, y la mayor eficiencia en cuanto a sus operaciones.



**CUADRO 5-7. GRUPO DE EMPRESAS IDENTIFICADAS A TRAVÉS DE LOS COMPONENTES**

Centros de los conglomerados finales				
	Conglomerado			
	1	2	3	4
REGR puntuación del componente 1	,42561	-,73175	-4,16945	,03204
REGR puntuación del componente 2	,64280	-,17958	-,58837	-,30384
REGR puntuación del componente 3	,16324	-,20440	,05767	-,24307
REGR puntuación del componente 4	,02774	,59194	,63954	,08217
REGR puntuación del componente 5	-,24395	-3,45706	-,93296	,41382
REGR puntuación del componente 6	-,76399	1,46583	-1,09792	,42357

Fuente: Elaboración propia

**5.2.2. Regresión lineal en el contraste de hipótesis**

En el capítulo anterior hemos fijado como variable dependiente la rentabilidad, ahora bien, para cada una de las hipótesis, vamos a distinguir entre rentabilidad financiera y rentabilidad económica.

Como medida de rentabilidad financiera aceptamos la razón entre el beneficio neto y el Patrimonio neto que recoge la tasa con que se remunera a los recursos propios. Y como rentabilidad económica tomamos la relación entre el BAII y el activo total, que es una medida del desempeño empresarial.

A continuación detallamos los resultados del análisis de regresión lineal para cada una de las hipótesis que relacionan la variable dependiente (rentabilidad) con el resto de las variables que hemos tomado como explicativas de la rentabilidad, estas hipótesis están enunciadas bajo la perspectiva financiera, excepto dos de ellas, que pertenecen a la perspectiva de procesos. El resto de las hipótesis, son contrastadas a través de los resultados de la encuesta, estudiada en el epígrafe siguiente.

Perspectiva financiera

H1. "La rentabilidad es independiente del tamaño de la empresa."

Para contrastar esta hipótesis hemos considerado como variables representativas del tamaño de la empresa, admitidas de forma genérica, el importe neto de la cifra de negocios, los activos y el número de empleados.

- Rentabilidad financiera

El resultado de la regresión lineal por pasos, aplicada a través del programa SPSS, ha puesto de manifiesto la falta de relaciones significativas entre ambas variables, como puede observarse en los valores de la última columna del cuadro (5-8), donde el p-valor asociado al estadístico t (Sig t) es mayor al nivel de significación (0.05) motivo por el que se rechaza que la regresión sea significativa para las variables relacionadas. Por lo tanto, concluimos que la dimensión de la entidad, para este grupo de empresas, no afecta a la rentabilidad financiera.

**CUADRO 5-8 MODELO**  
Variable dependiente: RENTABILIDAD1

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-2,691	2,196		-1,225	,224
	Inventas	,901	,487	,978	1,849	,068
	Inempleados	-,343	,344	-,389	-,997	,321
	Intotalactivos	-,520	,336	-,595	-1,548	,125
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1	,194	,038	,006	1,42193	1,195	,316

Fuente: Elaboración propia

- Rentabilidad económica

En cuanto a la rentabilidad económica, tampoco se consiguen relaciones significativas entre estas variables, rentabilidad y tamaño empresarial (cuadro 5-9), por lo que concluimos con la aceptación de la hipótesis.

**CUADRO 5-9 MODELO**  
Variable dependiente: RENTABILIDAD3

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,075	,149		,507	,613
	Inventas	-,040	,033	-,647	-1,218	,226
	Inempleados	,006	,023	,108	,275	,784
	Intotalactivos	,036	,023	,608	1,572	,119
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1	,171	,029	-,003	,09623	,919	,435

Fuente: Elaboración propia

H2. "La rentabilidad es independiente del crecimiento de la empresa".

En primer lugar vamos a aceptar como crecimiento, el impulso que está logrando la entidad empresarial, revelado por el aumento de las dimensiones económicas que muestran su actividad así como también por las variaciones en su organización económica y formal (Bueno,1993).

En este caso, nos hemos basado en las dimensiones económicas y tomamos una batería de las variables que se han utilizado con frecuencia para medir el crecimiento empresarial: la variación en las ventas, la variación en los activos y la variación en las reservas.

- Rentabilidad financiera

De los resultados del análisis de regresión lineal observamos que para el grupo de empresas de la muestra, no hay relación entre rentabilidad financiera y el crecimiento.

**CUADRO 5-10 MODELO**  
Variable dependiente: RENTABILIDAD1

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-,045	,155		-,291	,772
	VARIACIONVENTAS	2,220	2,649	,091	,838	,404
	VARIACIONACTIVOS	,154	1,016	,017	,152	,880
	VARIACIONRESERVAS	-,412	,222	-,191	-1,860	,066
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1	,208	,043	,012	1,41781	1,380	,254

Fuente: Elaboración propia

- Rentabilidad económica

De igual forma, al plantear el análisis con respecto a la rentabilidad económica, tampoco encontramos relación significativa alguna.

**CUADRO 5-11 MODELO**  
Variable dependiente: RENTABILIDAD3

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,035	,011		3,317	,001
	VARIACIONVENTAS	-,066	,182	-,040	-,362	,719
	VARIACIONACTIVOS	,052	,070	,083	,746	,458
	VARIACIONRESERVA	-,010	,015	-,065	-,625	,533
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1	,099	,010	-,023	,09719	,302	,824

Fuente: Elaboración propia

H3. "La rentabilidad de la compañía aumenta a mayor capacidad de endeudamiento".

El significado que se toma de la variable capacidad de endeudamiento se refiere a la capacidad de reembolso de la compañía, y se corresponde con las tres variables-ratio que se proponen en el capítulo IV.

- Rentabilidad financiera

Con respecto al estudio de regresión lineal, en el que se tomó como variable dependiente la rentabilidad financiera y como independientes las variables-ratios que miden la capacidad de endeudamiento, no se llegaron a reconocer relaciones significativas entre ellas.

**CUADRO 5-12 MODELO**  
Variable dependiente: RENTABILIDAD1

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-,445	,309		-1,439	,154
	CAPACIDADENDEUDAMIENTO1	1,419	2,373	,088	,598	,551
	CAPACIDADENDEUDAMIENTO2	,010	,013	,112	,733	,465
	CAPACIDADENDEUDAMIENTO3	11,833	10,419	,125	1,136	,259
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1	,194	,038	,005	1,45319	1,148	,334

Fuente: Elaboración propia

- Rentabilidad económica

En este caso se cumple la hipótesis con respecto a las variables enunciadas en el capítulo anterior.

En el primer paso del modelo la variable elegida que más alto correlaciona con la variable dependiente, es la variable “CAPACIDADENDEUDAMIENTO1”, que explicaría el 47.5% ( $R^2$ ) de varianza de la “RENTABILIDAD3” (rentabilidad económica); en un segundo paso ha incorporado al modelo la variable “CAPACIDADENDEUDAMIENTO2”, aumentando  $R^2$  al 51.5% y finalmente, en un tercer paso se ha tomado la variable “CAPACIDADENDEUDAMIENTO3”, en conjunto se consigue un  $R^2$  de 58,2%. Además si observamos el Sig del estadístico F, podemos afirmar que la relación es muy significativa.

En el siguiente cuadro 5-13 observamos que el signo de los coeficientes Beta es positivo, esto quiere decir que la relación entre cada una de estas variables y la rentabilidad económica es directa: a mayor capacidad de endeudamiento, se obtiene mayor rentabilidad.

**CUADRO 5-13 MODELO**  
Variable dependiente: RENTABILIDAD3

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-,052	,012		-4,347	,000
	CAPACIDADENDEUDAMIENTO1	,744	,082	,689	9,027	,000
2	(Constante)	-,045	,012		-3,731	,000
	CAPACIDADENDEUDAMIENTO1	,535	,111	,496	4,809	,000
	CAPACIDADENDEUDAMIENTO2	,002	,001	,277	2,692	,008
3	(Constante)	-,074	,014		-5,429	,000
	CAPACIDADENDEUDAMIENTO1	,500	,104	,463	4,791	,000
	CAPACIDADENDEUDAMIENTO2	,002	,001	,384	3,827	,000
	CAPACIDADENDEUDAMIENTO3	1,725	,458	,274	3,768	,000
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1	,689	,475	,469	,07077	81,491	,000***
2	,717	,515	,504	,06844	47,197	,000***
3	,763	,582	,568	,06387	40,864	,000***

<0.01 Sig. 1% (\*\*\*)

Fuente: Elaboración propia

H4. "A mayor liquidez, mayor rentabilidad".

Para contrastar esta hipótesis planteamos la regresión lineal entre las variables dependientes ("RENTABILIDAD1" y "RENTABILIDAD3") y las diferentes medidas de liquidez que hemos detallado en el capítulo anterior.

- Rentabilidad financiera

Comprobamos que el modelo ha elegido como variable que más alto correlaciona con la variable dependiente, a la variable "LIQUIDEZ3", que explicaría un 10,8% ( $R^2$ ) de varianza de la "RENTABILIDAD1" (rentabilidad financiera). El modelo no ha seleccionado el resto de las variables de liquidez.

Por otro lado, como el estadístico "F" tiene una probabilidad asociada a  $0.001 < 0.05$  podemos afirmar que la proporción de varianza explicada por la variable "LIQUIDEZ3", es significativamente distinta de cero.

De la lectura del cuadro 5-14, se extraen los coeficientes Beta y la constante de la ecuación de regresión lineal y constatamos la relación positiva entre ambas variables.

### CUADRO 5-14 COEFICIENTES DEL MODELO

#### Variable dependiente: RENTABILIDAD1

		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	,121	,142		,853	,396
	LIQUIDEZ3	2,895	,856	,329	3,382	,001
	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1	,329	,108	,099	1,35386	11,439	,001***

<0.01 Sig. 1% (\*\*\*)

Fuente: Elaboración propia

- Rentabilidad económica

Observamos una relación significativa con “LIQUIDEZ4”.

El modelo de regresión lineal ha tomado como variable más explicativa la “LIQUIDEZ4”, el  $R^2$  toma un valor de 0.268, que significa que el modelo explica el 26.8% de varianza de la rentabilidad económica, “RENTABILIDAD3”.

LIQUIDEZ4 viene definida como la razón entre el fondo de rotación y el activo total, y en este sector es habitual operar con fondos de rotación pequeños e incluso negativos, valiéndose de la alta rotación de las existencias que se convierten en liquidez en un breve periodo de tiempo, pues no hay que olvidar que el cobro es al contado. Ahora bien, en base a los resultados del modelo la rentabilidad económica de una compañía cualquiera aumentará al aumentar la liquidez, en función del fondo de rotación y este resultado puede ser extrapolable para la gran mayoría de los sectores.

### CUADRO 5-15 MODELO

#### Variable dependiente: RENTABILIDAD3

Modelo	Coeficientes no estandarizados	Coeficientes tipificados	t	Sig.
--------	--------------------------------	--------------------------	---	------

		B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	,051	,009		5,784	,000	
	LIQUIDEZ4	,181	,030	,525	5,980	,000	
		R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1		,525	,276	,268	,08224	35,757	,000***

<0.01 Sig. 1% (\*\*\*)

Fuente: Elaboración propia

Se advierte que se recoge una relación positiva entre “LIQUIDEZ4” y la variable dependiente (RENTABILIDAD3),.

H5. "El grado de endeudamiento repercute negativamente en la rentabilidad".

- Rentabilidad financiera

Para medir el grado de endeudamiento utilizamos las tres razones de endeudamiento expuestas en el capítulo IV.

Si ahora introducimos en el modelo de regresión lineal por pasos estos ratios de endeudamiento como variables independientes, y como variable dependiente la rentabilidad financiera, obtenemos los siguientes resultados:

Observamos que en un primer paso toma como significativa la variable “ENDEUDAMIENTO2”, que explicaría el 93,4% ( $R^2$ ) de varianza de la rentabilidad financiera (RENTABILIDAD1). En un segundo paso se incluye en el modelo la variable “ENDEUDAMIENTO1”, y comprobamos que  $R^2$  ha aumentado al 94.1%, es decir, registra un aumento de 0.007, aunque se trata de un incremento muy pequeño, esta variable contribuye significativamente a explicar la variable dependiente, rentabilidad financiera (RENTABILIDAD1).

**CUADRO 5-16 COEFICIENTES**  
**Variable dependiente: RENTABILIDAD1**



Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	,270	,038		7,074	,000
	ENDEUDAMIENTO2	-,062	,002	-,967	-36,552	,000
2	(Constante)	,260	,037		7,110	,000
	ENDEUDAMIENTO2	-,186	,039	-2,874	-4,766	,000
	ENDEUDAMIENTO1	-,107	,034	-1,909	-3,166	,002
	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1	,967	,934	,934	,36762	1336,023	,000***
2	,970	,941	,939	,35115	737,159	,000***

<0.01 Sig. 1% (\*\*\*)

Fuente: Elaboración propia

- Rentabilidad económica

Con respecto a la rentabilidad económica no se ha podido probar relación alguna con el grado de endeudamiento de las empresas.

**CUADRO 5-17 COEFICIENTES**  
Variable dependiente: RENTABILIDAD3

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	,036	,010		3,596	,001
	ENDEUDAMIENTO2	-,003	,001	-,584	-1,711	,090
	ENDEUDAMIENTO3	,014	,009	,526	1,541	,127
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1	,177	,031	,011	,09560	1,511	,226

Fuente: Elaboración propia

#### Perspectiva Procesos

H14. "Una mayor rotación de existencias supone una mejor rentabilidad".

- Rentabilidad financiera

Aplicado el modelo de regresión lineal por pasos, no se encuentran relaciones significativas entre la rotación de existencias y la rentabilidad financiera.

**CUADRO 5-18 COEFICIENTES**  
**Variable dependiente: RENTABILIDAD1**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
		B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	,367	,305		1,203	,232	
	ROTACEXISTENCIAS	-,023	,018	-,136	-1,335	,185	
Modelo		R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.	
1	R	,136	,019	,008	1,42047	1,782	,185

Fuente: Elaboración propia

- Rentabilidad económica

Tampoco se aprecian relaciones significativas entre la rotación de existencias y la rentabilidad económica.

**CUADRO 5-19 COEFICIENTES**  
**Variable dependiente: RENTABILIDAD3**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
		B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	,029	,021		1,385	,169	
	ROTACEXISTENCIAS	,000	,001	,039	,382	,703	
Modelo		R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.	
1	R	,039	,002	-,009	,09655	,146	,703

Fuente: Elaboración propia

H15. "Una mayor rotación de los activos implica una mayor rentabilidad".

- Rentabilidad financiera

No se encuentra relación significativa para esta muestra.

**CUADRO 5-20 COEFICIENTES**

**Variable dependiente: RENTABILIDAD1**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
		B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	,078	,165		,473	,637	
	ROTACTIVOS	-,008	,009	-,092	-,899	,371	
Modelo		R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1		,092	,009	-,002	1,42775	,808	,371

Fuente: Elaboración propia

- Rentabilidad económica

A pesar de que la rentabilidad económica se puede explicar cómo el producto del margen de beneficio sobre ventas y la rotación de activos, a través de nuestro análisis no queda de manifiesto ninguna relación entre rentabilidad económica y esta rotación de activos.

**CUADRO 5-21 COEFICIENTES**  
**Variable dependiente: RENTABILIDAD3**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
		B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	,036	,011		3,267	,002	
	ROTACTIVOS	-9,493E-05	,001	-,016	-,152	,879	
Modelo		R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1		,016	,000	-,010	,09661	,023	,879

Fuente: Elaboración propia

H16. "Un incremento en la productividad de la empresa indica un aumento en la rentabilidad".

- Rentabilidad financiera

Al plantear la regresión lineal entre la rentabilidad financiera como variable dependiente y las medidas de productividad detalladas en el capítulo IV, no se encuentran relaciones significativas para plantear el modelo. Resultado refrendado por Fernández (2010) que expone que la rentabilidad no es consecuencia de la

productividad, porque se pueden obtener resultados positivos, aunque la productividad disminuya.

**CUADRO 5-22 COEFICIENTES**  
**Variable dependiente: RENTABILIDAD1**

Modelo		Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.
		B	Error típ.	Beta		
1	(Constante)	-1,236	1,363		-,907	,367
	PRODUCTIVIDAD1	-,090	,109	-,525	-,832	,408
	PRODUCTIVIDAD2	,055	,066	,179	,833	,407
	PRODUCTIVIDAD3	-4,825E-05	,002	-,003	-,020	,984
	PRODUCTIVIDAD4	2,467	2,506	,585	,984	,328
	PRODUCTIVIDAD5	-,152	,312	-,057	-,488	,627
	PRODUCTIVIDAD6	,005	,008	,189	,675	,502
	PRODUCTIVIDAD7	-,026	,045	-,156	-,574	,568
Modelo	R	R cuadrado	R cuadrado corregida	Error típ. de la estimación	F	Sig.
1	,189	,036	-,050	1,53516	,416	,890

Fuente: Elaboración propia

- Rentabilidad económica

Al aplicar el análisis de regresión lineal a las medidas de productividad con respecto a la rentabilidad económica, observamos relaciones significativas de esta rentabilidad con la “PRODUCTIVIDAD3”, “PRODUCTIVIDAD4” y “PRODUCTIVIDAD6”.

En un primer paso el modelo toma como variable más significativa la “PRODUCTIVIDAD4”, que explica un 74.6% de varianza de la variable dependiente, en el segundo paso introduce como nueva variable independiente la “PRODUCTIVIDAD3”, que provoca un aumento en  $R^2$  de 0.023 y en el último paso se incorpora la “PRODUCTIVIDAD6”, quedando finalmente un  $R^2$  de 78.1%

Por otro lado, como el estadístico "F" tiene una probabilidad asociada a  $0.000 < 0.05$ , luego podemos afirmar que la proporción de varianza explicada por las variables elegidas, es significativamente distinta de cero.

**CUADRO 5-23 COEFICIENTES**  
**Variable dependiente: RENTABILIDAD3**

Modelo	Coeficientes no estandarizados		Coeficientes tipificados	t	Sig.	
	B	Error típ.	Beta			
1	(Constante)	,009	,006		1,520	,132
	PRODUCTIVIDAD4	,243	,015	,864	15,788	,000
2	(Constante)	,041	,012		3,311	,001
	PRODUCTIVIDAD4	,248	,015	,882	16,694	,000
	PRODUCTIVIDAD3	,000	,000	-,154	-2,910	,005
3	(Constante)	,036	,012		2,893	,005
	PRODUCTIVIDAD4	,247	,015	,881	17,026	,000
	PRODUCTIVIDAD3	,000	,000	-,169	-3,240	,002
	PRODUCTIVIDAD6	,000	,000	,111	2,131	,036
	<b>R</b>	<b>R cuadrado</b>	<b>R cuadrado corregida</b>	<b>Error típ. de la estimación</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1	,864	,746	,743	,05068	249,248	,000***
2	,877	,769	,763	,04859	139,809	,000***
3	,884	,781	,773	,04760	98,647	,000***

<0.01 Sig. 1% (\*\*\*)

Fuente: Elaboración propia

Del análisis de los coeficientes Beta, destacamos que la relación de la rentabilidad económica y la PRODUCTIVIDAD3 es inversa.

### 5.2.3. Análisis de los resultados de la Encuesta

Los resultados del estudio empírico se establecieron en función de los indicadores y objetivos planteados en la investigación así como de las estrategias a seguir programadas en concordancia con las perspectivas del cuadro de mando integral.

El trabajo empírico cuyos fundamentos se exponen a continuación, tiene como fin determinar la manera en la cual las grandes superficies de alimentación reconocen los puntos débiles de sus actividades de gestión y procesos y relacionarlas con las bases teóricas extraídas para la investigación diseñada referente al cuadro de mando integral.

Seguidamente, se muestran los resultados conseguidos con la aplicación del instrumento de trabajo, para cada una de las perspectivas del cuadro de mando integral, y en función de las observaciones del planteamiento realizado en la investigación. La

recopilación de estos datos se hizo en base a las respuestas de los expertos para cada uno de los objetivos establecidos por perspectiva.

### **5.2.3.1. Perspectiva Financiera**

Es la primera perspectiva del cuadro de mando integral en la que converge la voluntad de las entidades desde el momento que implantan el instrumento. Su presentación es fundamental para la definición de las estrategias y objetivos empresariales que se podrán evaluar y medir para un periodo cualquiera.

Partiendo de la idea de que los individuos encuestados participan en las decisiones y en la generación de la información financiera de las empresas, los objetivos fijados desde la perspectiva financiera del cuadro de mando integral, se orientaron a identificar las expectativas con respecto a los accionistas, la prioridad en su toma de decisiones en cuanto a los objetivos financieros y las estrategias a seguir.

Ésta parte del trabajo, agrupa a los objetivos e indicadores propuestos y respaldados por la sucesión de preguntas y propuestas realizadas a los expertos.

A través de las preguntas planteadas en esta sección, se persigue todo tipo de información importante para valorar la situación financiera de las empresas según la apreciación de los expertos. Además, se trata de saber cuáles son las expectativas en cuanto a objetivos y estrategias a seguir.

- **Cumplimiento de las expectativas de los accionistas, en cuanto a los beneficios.**

El móvil de esta cuestión consiste en conocer si, a juicio de los expertos, los intereses de los accionistas van a estar cubiertos. Sabemos que el accionista busca la rentabilidad de su inversión pero también hay que tener en cuenta que en épocas de crisis los accionistas deben ser conscientes de que esta rentabilidad vendrá a más largo plazo y aun siendo este el caso, sus expectativas se pueden seguir cumpliendo.

La respuesta, se recoge en tres alternativas que definen las diferentes posturas que nos podemos encontrar.

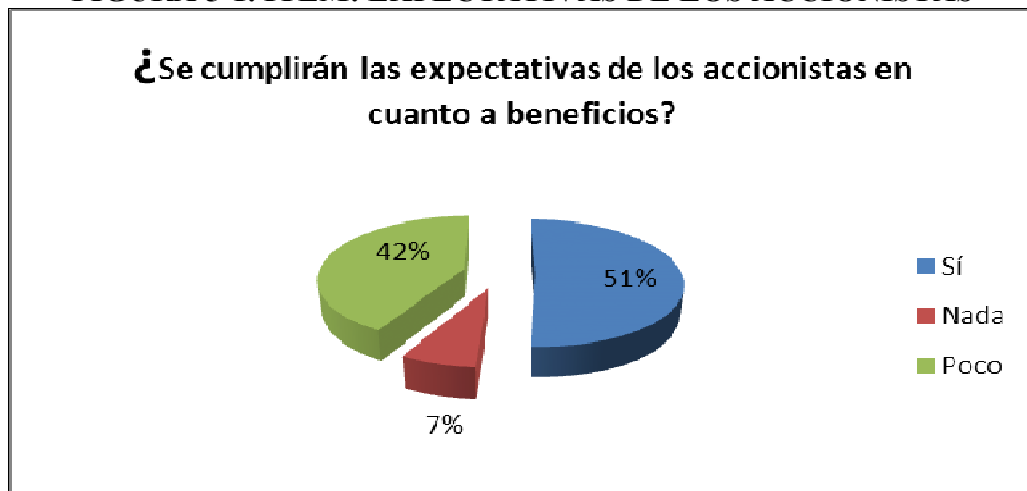
**CUADRO 5-24.RESULTADOS ÍTEM-1**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Sí</b>	23	0.51
<b>Nada</b>	3	0.07
<b>Poco</b>	19	0.42
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para el primer ítem, se desprenden los siguientes resultados que son expresados en la figura 5-1. Observamos que el 51% de los expertos consideran que las expectativas de los accionistas se cumplirán, frente a un 42% que opinan que se cumplirán poco, y un 7% nada. Con estos resultados, podríamos pensar, que los accionistas tienen en su mayoría, información suficiente sobre el mercado y sobre la empresa, para deducir el comportamiento de los resultados empresariales y no llevarse sorpresas. El accionista en este entorno en el que estamos es consciente de que debe rebajar el listón de exigencia.

**FIGURA 5-1. ÍTEM: EXPECTATIVAS DE LOS ACCIONISTAS**



Fuente: Elaboración propia

- **Prioridad de la empresa como objetivo a tres años**

El argumento de esta pregunta, se basa en determinar la posición de las empresas en estudio, en cuanto a los objetivos de naturaleza típicamente financiera. Queremos saber cuál es el destino apetecible de sus resultados, repartir dividendos, aumentar reservas, invertir etc. Esta consulta se hace proponiendo tres alternativas a priori, pero dejando abierta la posibilidad de formular más por parte del encuestado, y así quedarían

definidas las posibles líneas de acción que siguen las compañías, con objeto de alcanzar los objetivos buscados.

**CUADRO 5-25 RESULTADOS ÍTEM-2**

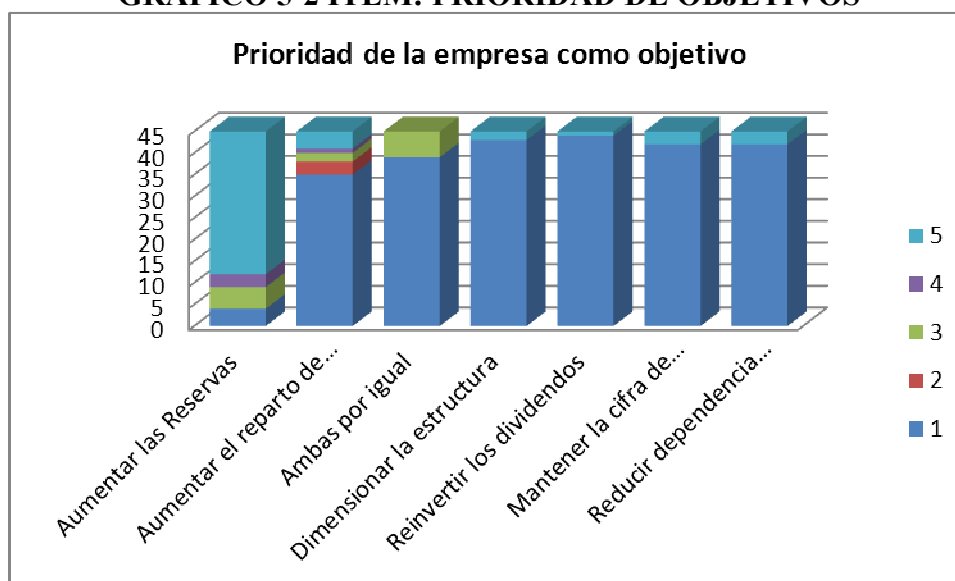
		Frecuencias					$\Sigma$ FA	Frecuencias Relativas					$\Sigma$ FR
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
<b>a</b>	Aumentar las Reservas	4		5	3	33	45	0.09		0.11	0.07	0.73	1
<b>b</b>	Aumentar el reparto de dividendos	35	3	2	1	4	45	0.78	0.07	0.04	0.02	0.09	1
<b>c</b>	Ambas por igual	39		6			45	0.86		0.14			1
<b>d<sub>1</sub></b>	Dimensionar la estructura	43				2	45	0.96				0.04	1
<b>d<sub>2</sub></b>	Reinvertir los dividendos	44				1	45	0.98				0.02	1
<b>d<sub>3</sub></b>	Mantener la cifra de Beneficios	42				3	45	0.93				0.07	1
<b>d<sub>4</sub></b>	Reducir dependencia Bancaria	42				3	45	0.93				0.07	1

Fuente: Elaboración Propia

Según la opinión de los expertos consultados, para un 73% la prioridad de la empresa en un horizonte temporal de tres años va a ser aumentar las reservas, frente a un 9% que considera prioritario distribuir beneficios y un 7% que aspira a mantener la cifra de negocios o reducir la dependencia bancaria.

A la vista de estos resultados a las empresas no les va a interesar repartir dividendos, lo que quieren es capitalizar los resultados, y para ello deben asegurarse un beneficio, con el fin de conseguir un "colchón financiero" y poder contar con suficiente autofinanciación para futuras inversiones, a la vez que se crean una imagen más sólida.

**GRÁFICO 5-2 ÍTEM: PRIORIDAD DE OBJETIVOS**



Fuente: Elaboración propia



- **Valoración del desvío de los resultados con respecto al presupuesto**

Con este ítem queremos saber si ha sido muy desmesurado el desvío de los resultados con respecto a las previsiones. De esta forma sabremos si las empresas se han desviado mucho de sus objetivos.

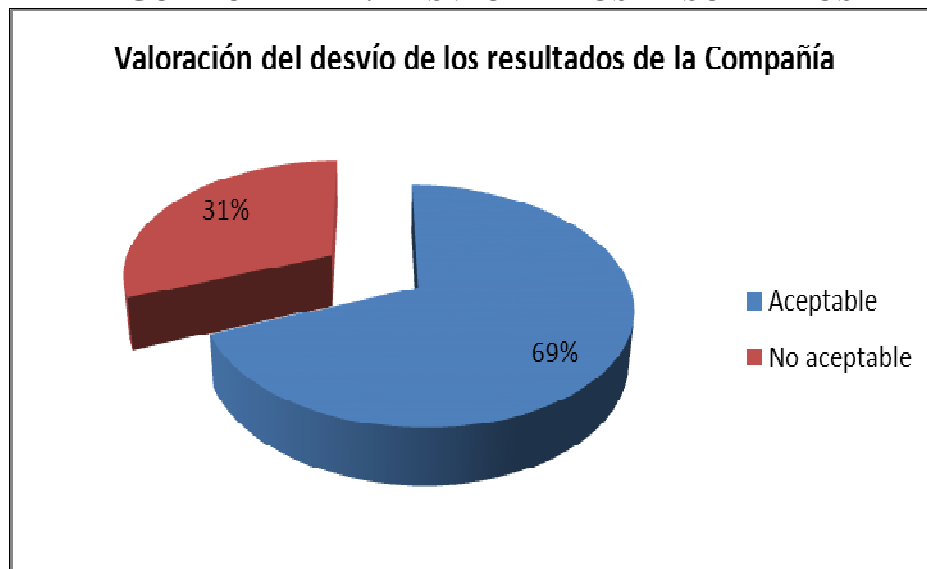
**CUADRO 5-26. RESULTADOS ÍTEM-3**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Aceptable</b>	31	0.69
<b>No aceptable</b>	14	0.31
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

Un 69% de los expertos, opinan que el desvío de los resultados con respecto a los presupuestos es aceptable, frente a un 31% que lo consideran no admisible. Hay que tener en cuenta que en el entorno económico, en el que nadamos contracorriente, desde hace algunos años, las empresas han ido ajustando sus presupuestos en función de la evolución del ciclo económico, de tal forma que a la mayoría de éstas no les coge por sorpresa, pues está dentro de sus márgenes tolerables.

**FIGURA 5-2 ÍTEM: DESVÍO DE LOS RESULTADOS**



Fuente: Elaboración Propia

- **Pronóstico sobre las ventas en un horizonte temporal de tres años**

Definimos pronóstico de ventas como una estimación de ventas de una compañía, de una línea de productos o una marca de producto, que se extiende a un periodo de tiempo determinado y en un mercado concreto.

Según Kotler (2002, p. 73), el pronóstico de ventas está basado en un plan de mercadotecnia fijado.

Para Stanton, Etzel y Walker (2004, p. 188), el pronóstico de ventas es un concepto que influye sobre todos los departamentos de la compañía, y constituye la base para determinar cuánto se debe invertir en publicidad, en capital de trabajo o en almacenaje.

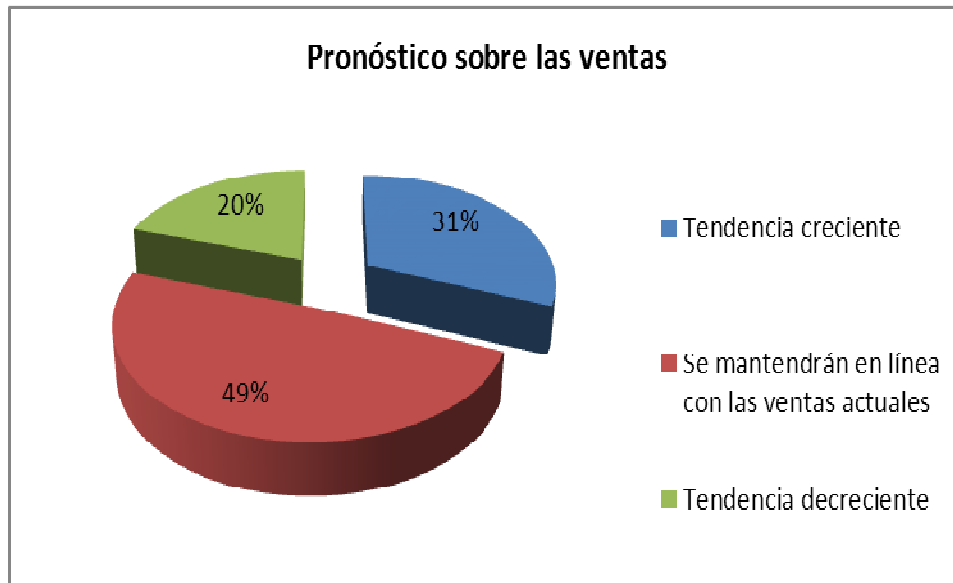
Resumiendo, el pronóstico de ventas es de capital importancia para los directivos de la compañía, porque les faculta para tomar decisiones de mercadotecnia, aprovisionamiento y flujo de caja. Esta importancia del concepto, nos ha llevado a preguntarles a los expertos por la tendencia en este pronóstico, en base a la cual tendrán que ajustar los objetivos de la empresa.

**CUADRO 5-27. RESULTADOS ÍTEM-4**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Tendencia creciente</b>	14	0.31
<b>Se mantendrán en línea con las ventas actuales</b>	22	0.49
<b>Tendencia decreciente</b>	9	0.2
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

El pronóstico sobre las ventas no es muy negativo, teniendo en cuenta que para un 49% se mantienen al nivel de las actuales, para el 31% la tendencia es creciente, y para un 20% la tendencia es decreciente. No hay que olvidar que la fuerte competencia que existe en el sector hace que el conservar la cifra de ventas es ya un objetivo suficiente para muchas compañías que tienen que competir con grandes cadenas.

**FIGURA 5-3 ÍTEM: PRONÓSTICO SOBRE VENTAS**

Fuente: Elaboración Propia

- **Pronóstico sobre la evolución del ciclo de ventas**

Hemos estimado que esta pregunta sobre la evolución del ciclo de ventas es una antesala para reconocer si las cosas se están haciendo bien, o hay que tomar cartas en el asunto. Nos sirve como indicador de la marcha del negocio. Si el ciclo de ventas se alarga caminamos por una dirección incorrecta, y habrá que tatar de corregirla, si por el contrario logramos que nuestro ciclo se acorte, estamos ofreciéndole un valor más visible al cliente, motivo por el cual decide antes su operación de compra. La opción intermedia, que permanezca igual, es una marcha hacia atrás, pues si lo que se pretende es ser competitivos en este mercado, hay que diferenciarse.

**CUADRO 5-28 RESULTADOS ÍTEM-5**

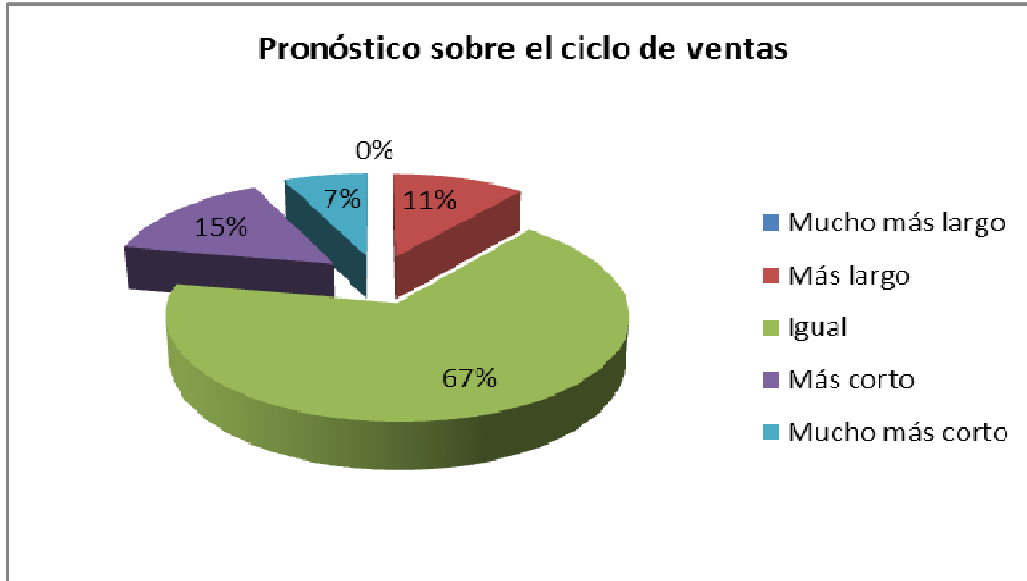
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Mucho más largo</b>	0	0
<b>Más largo</b>	5	0.11
<b>Igual</b>	30	0.67
<b>Más corto</b>	7	0.15
<b>Mucho más corto</b>	3	0.07
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

Suponemos que la mayoría de las empresas busca la reducción de este ciclo de ventas, con vistas a mejorar el plan de beneficios de su equipo de ventas, y así aumentar

la circulación de efectivo de su empresa. El hecho de que el 67% de las empresas consideren que se va a mantener igual, implica un mal resultado, sería como reconocer que los clientes potenciales no ven suficiente valor en la empresa como para consumir. Ni que decir tiene, que el 11% que pronostica un ciclo más largo está reconociendo un fracaso en su política de ventas, frente al 15% y al 7% que consideran un acortamiento sobre este ciclo de ventas más o menos substancial y que irían en la dirección correcta.

**FIGURA 5- 4 ÍTEM: PRONÓSTICO SOBRE EL CICLO DE VENTAS**



Fuente: Elaboración Propia

• **Elección de la estrategia para impulsar el crecimiento de la empresa**

Para tomar la decisión de incluir esta cuestión, se parte de la base de que el crecimiento de la empresa es un requisito para su supervivencia, para sostener un desarrollo a largo plazo, y a la vez garantizar un flujo de ingresos favorable. Por lo tanto, se verá obligada a tenerse que decidir por una estrategia que impulse este crecimiento y que se va a incluir en su cuadro de mando.

**CUADRO 5-29 RESULTADOS ÍTEM-6**

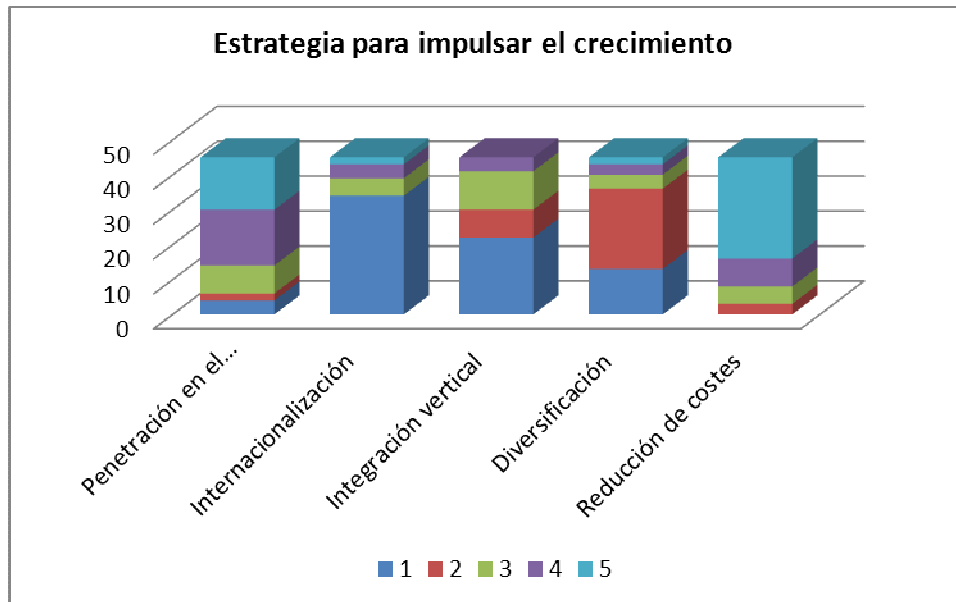
		Frecuencias					Σ	Frecuencias Relativas					ΣFR
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
<b>a</b>	Estrategia de penetración en el mercado	4	2	8	16	15	45	0.09	0.04	0.18	0.36	0.33	1
<b>b</b>	Estrategia de internacionalización	34		5	4	2	45	0.75		0.11	0.09	0.04	1
<b>c</b>	Estrategia de integración vertical	22	8	11	4		45	0.49	0.18		0.09		1
<b>d</b>	Estrategia de diversificación	13	23	4	3	2	45	0.29	0.51	0.09		0.04	1
<b>e</b>	Estrategia de reducción de costes		3	5	8	29	45		0.07	0.11	0.18	0.64	1

Fuente: Elaboración Propia

Los resultados desde esta perspectiva financiera sobre cuál es la estrategia preferida para impulsar el crecimiento en la empresa, son resultados muy predecibles si consideramos cómo en este sector, en los últimos años, ha tenido lugar una reducción en sus márgenes, como consecuencia del reajuste en los precios. Esta situación nos hace comprender que la estrategia mayoritariamente preferida por un 64% sea la de reducción de costes, dejando en un segundo lugar la estrategia de penetración en el mercado y a mucha distancia la internacionalización y la diversificación. Es curioso observar cómo la estrategia de internacionalización es considerada la menos apropiada por un 75% de los encuestados, frente a un 49% que valoran en último lugar la estrategia de integración.

Para la estrategia de diversificación hay un 29% que la coloca en último lugar para su elección y un 51% que lo hace en el penúltimo, luego prevalecen aquellos que la consideran menos importante.

**GRÁFICO 5-3 ÍTEM: ESTRATEGIA PARA IMPULSAR EL CRECIMIENTO**



Fuente: Elaboración Propia

### **5.2.3.2. Perspectiva de Clientes**

Esta perspectiva es el motor más directo de los resultados de la perspectiva financiera. El interés desde la investigación se basa en conseguir para esta perspectiva, datos capaces de fijar cuáles serían los indicadores que procuran más información sobre el valor percibido por los clientes y de esta manera poder valorar su satisfacción.

Los objetivos pretendidos dentro esta sección de preguntas se centran en obtener información sobre qué opción eligen los expertos para descubrir qué es lo que proporciona valor al cliente y cuáles serán las posibles estrategias a seguir desde esta perspectiva.

Seguidamente, se recoge la relación de preguntas y el análisis de sus respuestas.

- **Análisis de los procesos de captación de clientes**

La justificación de la inclusión dentro del cuestionario de esta pregunta es que según la base teórica en la que nos hemos apoyado en esta investigación, es uno de los indicadores que sirve para medir la fidelización de los clientes, elemento importante en nuestro cuadro de mando.

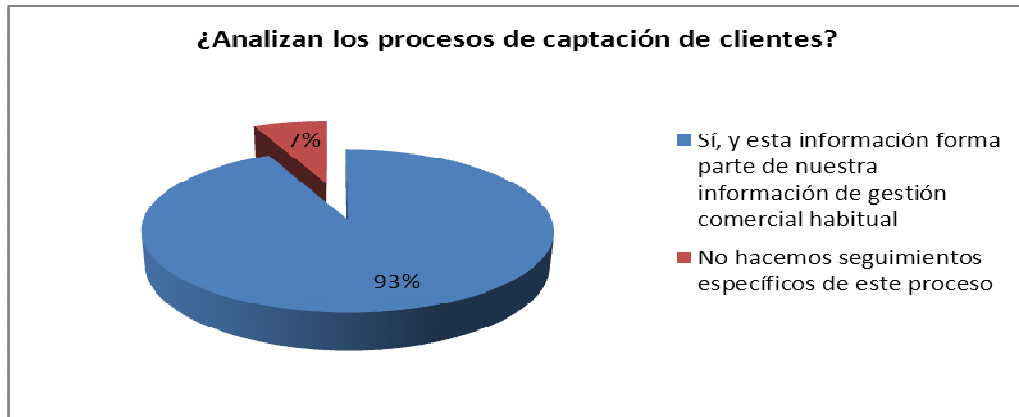
**CUADRO 5-30 RESULTADOS ÍTEM-7**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Sí, y está incluida en la gestión comercial habitual</b>	42	0.93
<b>No se contempla este proceso</b>	3	0.07
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

Una buena estrategia de captación de clientes percibe cómo los distintos canales de ventas de una empresa, captan y mantienen, de modo eficaz y con éxito, a los clientes. Se trata de que el cliente pueda comprar lo que quiera, donde quiera y cuando quiera. Estos procesos se convierten en indispensables si pretendemos mantener nuestra cuota de mercado. Por lo tanto, no es de extrañar que los resultados obtenidos en este ítem estén muy concentrados en la respuesta positiva, siendo un 93% las empresas que cuentan con procesos de captación de clientes, frente a un 7% para las que no analizan dichos procesos.

**FIGURA 5-5 ÍTEM: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE CAPTACIÓN DE CLIENTES**



Fuente: Elaboración Propia

- **El análisis del proceso de captación de clientes podría ayudar a mejorar los resultados futuros de la empresa**

Pretendemos saber si las empresas que no analizan la captación de clientes lo hacen por propio convencimiento de que no les va a aportar nada nuevo, o bien, por otros motivos como los costes en los que hay que incurrir, su dificultad, etc.

**CUADRO 5-31 RESULTADOS ÍTEM-8**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí	0	0
No	3	1
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

Aquí el número máximo de respuestas ha sido de tres, porque está condicionada a los resultados del ítem anterior. Recoge la opinión de los expertos que han contestado de forma negativa a la pregunta anterior, quienes, siguiendo fieles a su política, consideran que no es necesario gestionar los procesos de captación de clientes, ya que, en su opinión no ayudaría a mejorar los resultados de la empresa.

- **Análisis de los procesos de pérdida de clientes**

Al igual que los procesos de captación son importantes desde la base teórica de un cuadro de mando integral, estos procesos de pérdida de clientes también lo son, ya

que está demostrado en diferentes estudios que es debido a un mal diseño del control interno.

Se hace imprescindible saber si las empresas los perciben como necesarios y ya los incluyen dentro de su gestión habitual.

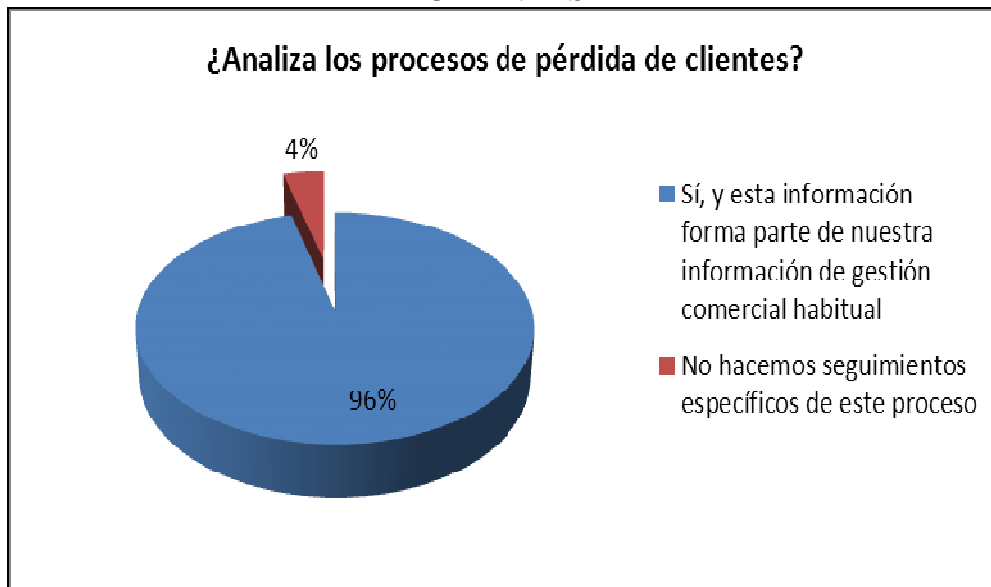
**CUADRO 5-32 RESULTADOS ÍTEM-9**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Sí, y está incluida en la gestión comercial habitual	43	0.96
No se contempla este proceso	2	0.04
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

No cabe duda que esta cuestión está relacionada con la de captación de los clientes, y esto implica que obtengamos resultados similares, llegando a un total del 96% de las compañías que sí analizan los procesos de pérdida de clientes, conscientes de su importancia, frente a un 4% que no hace seguimiento sobre esta pérdida.

**FIGURA 5-6 ÍTEM: ANÁLISIS DE LOS PROCESOS DE PÉRDIDA DE CLIENTES**



Fuente: Elaboración Propia

- **Motivos de pérdidas de clientes**

El planteamiento de esta cuestión es el de determinar cuáles son los mejores indicadores que nos ayudarán a medir el comportamiento del consumidor.



CUADRO 5-33 RESULTADOS ÍTEM-10

		Frecuencias					$\Sigma$ FA	Frecuencias Relativas					$\Sigma$ FR
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
<b>a</b>	Precio	3	4	6	18	14	45	0.07	0.09	0.13	0.4	0.31	1
<b>b</b>	La oferta no se adapta	19	6	4	5	11	45	0.42	0.13	0.09	0.11	0.25	1
<b>c</b>	Problemas de calidad	26	9	7	3		45	0.58	0.2	0.15	0.07		1
<b>d</b>	Servicio (venta y/o post	28	8	6	3		45	0.62	0.18	0.13	0.07		1
<b>e</b>	Atención comercial	8	19	13		5	45	0.18	0.42	0.29		0.11	1
<b>f<sub>1</sub></b>	Pérdida poder adquisitivo	38				7	45	0.84				0.16	1
<b>f<sub>2</sub></b>	Competencia y falta de liquidez	37				8	45	0.82				0.18	1

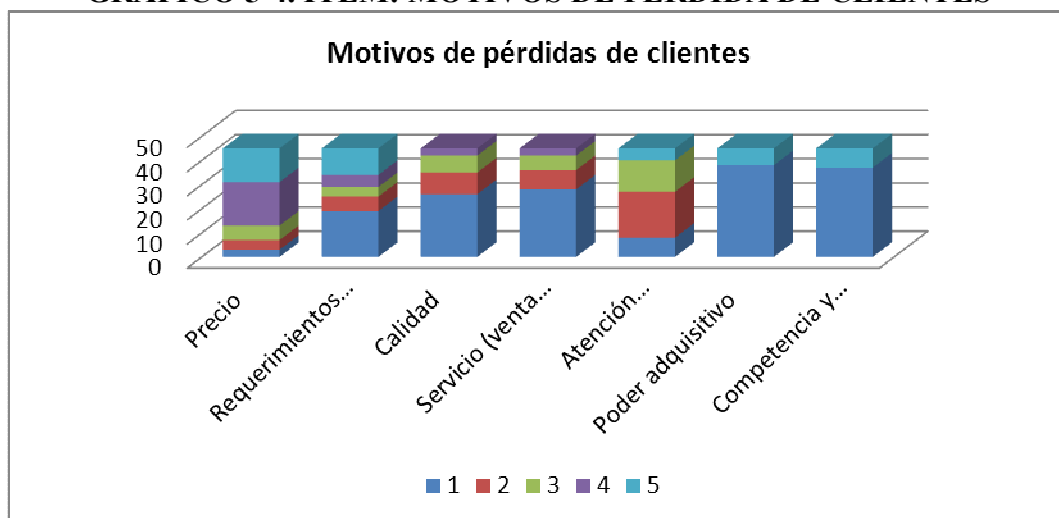
Fuente: Elaboración Propia

La primera causa de pérdida de clientes es el precio, con un 31% que la valoran como muy importante junto con un 40% que le otorgan un valor de 4 (importante), en total, un 71% la consideran el origen de la pérdida de clientes. También destaca la falta de adaptación de la oferta a las exigencias del cliente como la segunda razón más común, con un 25% que la consideran la más importante y un 11% que le dan una valoración de 4, como importante, mientras que un 42% toman esta opción en último lugar.

En la cara opuesta están los problemas de calidad y los servicios de venta y postventa que concentran todos sus resultados sobre los valores de menor importancia.

La pérdida de poder adquisitivo, la alta competencia y la falta de liquidez han sido respuestas incorporadas por los expertos dentro de la opción de pregunta abierta, que han enriquecido el abanico de respuestas, a pesar de no haber conseguido muchos seguidores.

GRÁFICO 5-4. ÍTEM: MOTIVOS DE PÉRDIDA DE CLIENTES



- **Formas de gestionar a sus clientes**

Si hemos apoyado la idea de que el cliente es el componente más importante dentro de la organización, que sin cliente no hay negocio y tampoco beneficios, entonces, es lógico preguntarle a nuestros expertos qué políticas siguen desde esta perspectiva para incorporarlas en el diseño del cuadro de mando.

**CUADRO 5-34 RESULTADOS ÍTEM-11**

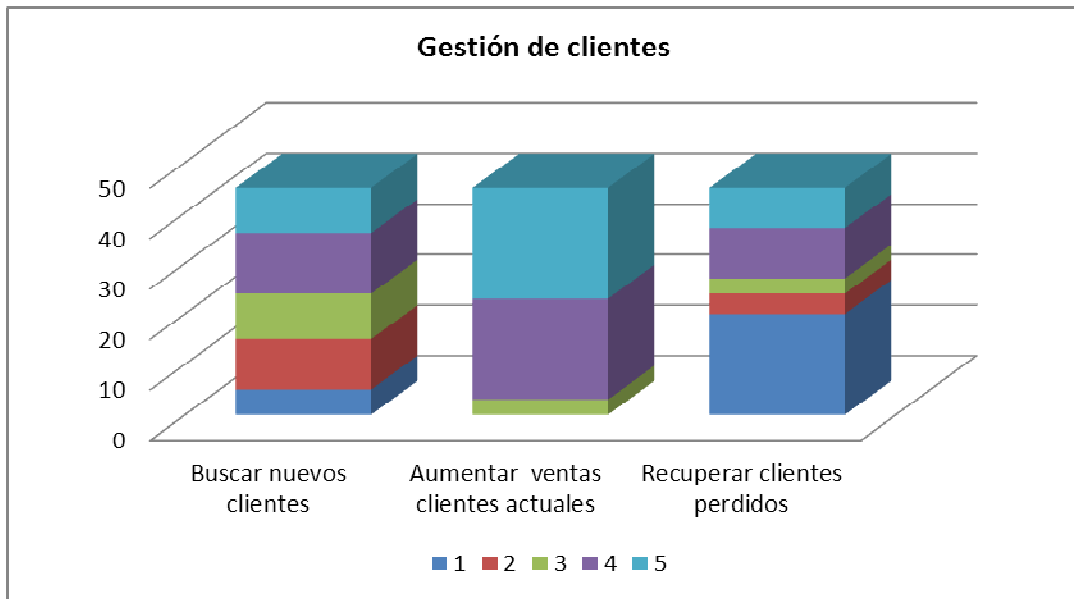
		Frecuencias Absolutas					$\Sigma FA$	Frecuencias Relativas					$\Sigma FR$
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
<b>a</b>	Buscar nuevos clientes	5	10	9	12	9	45	0.11	0.22	0.2	0.27	0.2	1
<b>b</b>	Aumentar las ventas con los clientes existentes			3	20	22	45			0.07	0.44	0.49	1
<b>d</b>	Recuperar clientes perdidos	20	4	3	10	8	45	0.44	0.09	0.07	0.22	0.18	1

Fuente: Elaboración Propia

Como se observa de los resultados obtenidos en el cuadro anterior, un 49% en primera opción y un 44% en segunda opción, en total un 93%, confían en que la mejor forma de gestionar a los clientes es aumentar las ventas con los clientes actuales.

En contraste con el resultado anterior tenemos un 20% en primera opción más un 27% en segunda opción que creen que lo más correcto es buscar nuevos clientes y, en lo que respecta a recuperar clientes perdidos las respuestas están más dispersas un 18% en primera opción más un 22% en segunda opción se inclinan por la recuperación de los clientes perdidos, ahora bien, hay un 44% que la consideran la menos relevante.

Parece que el camino está claro, hay que luchar por conservar a los clientes actuales y proporcionarles mayor abanico de productos y servicios para incrementar las ventas con el mismo número de consumidores.

**GRÁFICO 5-5 ÍTEM: GESTIÓN DE CLIENTES**

Fuente: Elaboración Propia

- **Objetivos de la empresa con las encuestas de satisfacción al cliente**

Un buen indicador de la satisfacción del cliente es el resultado de las encuestas de satisfacción, ahora bien, estas encuestas pueden tener distintos fines.

En esta cuestión se parte de la idea de que las encuestas van a formar parte del conjunto de indicadores propuestos en la perspectiva de clientes, y queremos saber cuál es la intención de las empresas cuando deciden hacerlas.

**CUADRO 5-35 RESULTADOS ÍTEM-12**

	Frecuencias					$\Sigma$ FA	Frecuencias Relativas					$\Sigma$ FR	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
a	Conocer preferencias según región	7	5	6	11	16	45	0,16	0,11	0,13	0,24	0,36	1
b	Mejorar imagen de la empresa	7	8		5	25	45	0,16	0,18		0,11	0,56	1
c	Recoger resultados del pasado	24		10	9	2	45	0,53		0,22	0,20	0,04	1
d <sub>1</sub> *	Puntos débiles	41				4	45	0,91				0,09	1
d <sub>2</sub> *	Conocer necesidades del cliente	42				3	45	0,93				0,07	1

Fuente: Elaboración Propia

(\*) Son respuestas incorporadas en la opción abierta que se deja en la cuestión correspondiente al apartado (d)

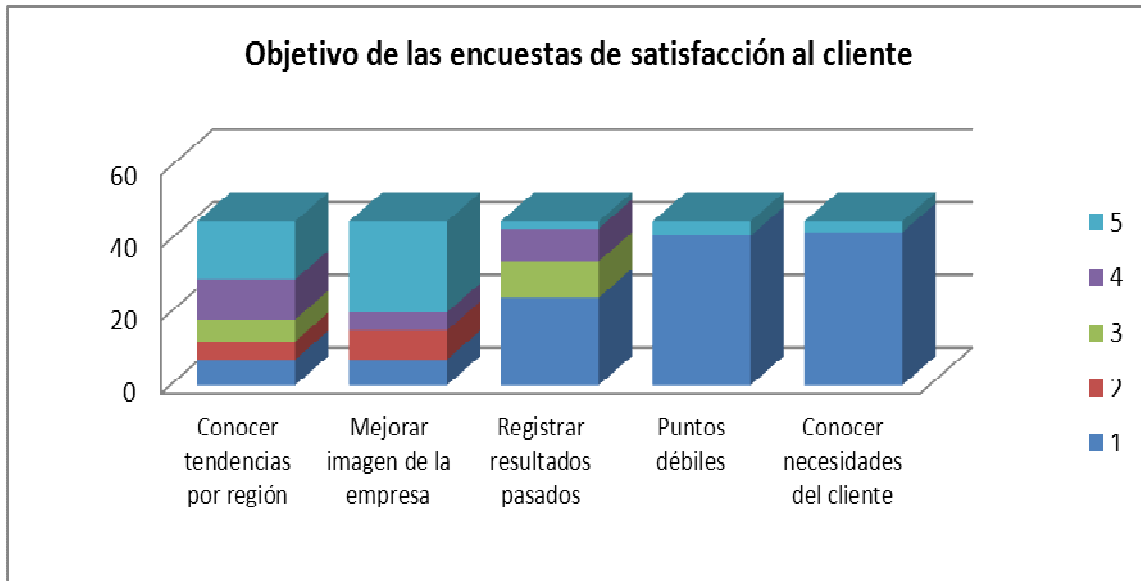
En nuestro estudio, para un 56% tiene como fin, el de mejorar la imagen de la empresa, seguidos de un 11% que lo toman en segunda opción. Por otro lado, un 36% buscarían dentro de estas encuestas, como objetivo muy importante, el conocer las

preferencias de los clientes según las regiones donde esté o se quiera establecer la compañía, seguidos de un 24% que lo eligen como segunda opción, aunque esta opción tiene valores muy dispersos.

La opción de recoger los resultados del pasado, interesa a muy pocos, de hecho el 53% la valoran como la menos importante y solo un 4% le ha otorgado el valor de más importante, es evidente, que las compañías quieren mirar hacia el futuro.

Por último, observamos que en la opción abierta de respuesta a este ítem se han incorporado dos objetivos más, como son el reconocer los puntos débiles, que ha sido elegida por un 9%, y el averiguar las necesidades del cliente, elegido como el más importante de los objetivos por un 7% de los encuestados.

**GRÁFICO 5-6 ÍTEM: OBJETIVO ENCUESTAS SATISFACCIÓN DE CLIENTES**



Fuente: Elaboración Propia

- **Los programas de fidelización ¿ayudan a mantener una posición competitiva en el mercado a largo plazo?**

La fidelización de los clientes está resultando ser una de las esenciales áreas de mejora en las distintas compañías. Aún, hoy en día, muchas empresas dirigen sus esfuerzos a captar nuevos clientes y dejan la fidelización en un lugar relegado. Sin embargo, hay que poner en evidencia esta forma de actuar y lanzar a los expertos esta

cuestión que nos da una idea de si ellos son conscientes de que tener una cartera de clientes satisfechos y fidelizados puede ser la clave del éxito para la compañía.

**CUADRO 5-36 RESULTADOS ÍTEM-13**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Si	34	0.76
No	11	0.24
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

Un 76% de los encuestados piensan que un programa de fidelización de clientes sí ayuda a mantener una posición competitiva en el mercado, en contra, tenemos un 24% que no apuestan por este tipo de programas.

**FIGURA 5-7 ÍTEM: PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN**



Fuente: Elaboración Propia

- **Motivos por los que una empresa aplicaría un programa de fidelización de clientes**

Una vez que sabemos si las empresas apoyan la idea de que un programa de fidelización ayuda a mantener una posición competitiva, tenemos que seguir desgranando cuáles son los motivos que le llevan a tomar esta decisión. Esta ha sido la finalidad de la presente cuestión.

**CUADRO 5-37 RESULTADOS ÍTEM-14**

		Frecuencias					$\Sigma$ FA	Frecuencias Relativas					$\Sigma$ FR
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
a	Lealtad de los clientes			5	7	22	34			0,15	0,21	0,65	1
b	Llegar a conocer mejor al cliente	3	5		12	14	34	0,09	0,15		0,35	0,41	1
c	Reducir los costes de marketing	5	10	14	2	3	34	0,15	0,29	0,41	0,06	0,09	1
d	Mejorar el servicio al cliente	2		5	6	21	34	0,06		0,15	0,18	0,62	1
e <sub>1</sub> *	Incrementar cuota mercado	3	1			3	34	0,09				0,09	1

Fuente: Elaboración Propia

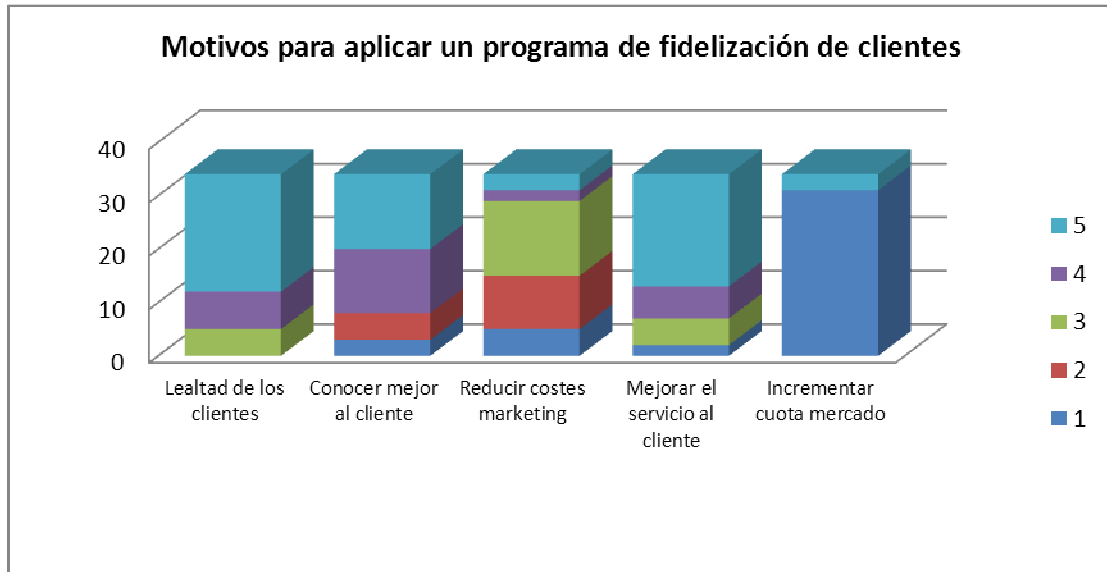
(\*) Respuesta en opción abierta.

La respuesta a esta pregunta está condicionada a una respuesta positiva en el ítem anterior, este es el motivo de que el total de respuestas ascienda a 34.

Según los resultados del estudio, la razón para aplicar un programa de fidelización de clientes, es para un 65% (como primera opción) el conseguir la lealtad de estos, a lo que hay que añadir un 21% que le dan un valor de (4) en el grado de importancia, y un 15% que podríamos decir que está dudoso. Muy cerca de esta opción se encuentra muy valorada la intención de mejorar el servicio al cliente, elegida como mejor opción por un 62% y en segundo orden de importancia por un 18%, quedando un 15% entre los dudosos, que le han otorgado una valoración intermedia de (3).

La opción de incrementar la cuota de mercado ha sido añadida en la opción de pregunta abierta, y elegida por un 9%. También es digno de destacar, que la opción de reducir los costes de marketing ha sido elegida en primera posición por un 9%, mientras que los dudosos de su importancia, ascienden a un 41%.

**GRÁFICA 5-7 ÍTEM: MOTIVOS PARA APLICAR UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN**



Fuente: Elaboración Propia

### **5.2.3.3. Perspectiva de Procesos**

Desde esta perspectiva, tratamos de identificar los procesos críticos de éxito para perfeccionarlos, suprimir los derroches y aminorar los costes, con el objetivo de cumplir mejor con los clientes e incrementar la rentabilidad de la empresa.

Se plantea una batería de preguntas para obtener las pistas necesarias que nos faciliten la elección de los indicadores más apropiados bajo esta perspectiva.

- **Estrategia para proporcionar valor a los clientes**

Con esta cuestión se pretende que las empresas se posicionen en relación con la estrategia a seguir para dar valor y satisfacción al consumidor. Se plantean las posibles estrategias adaptables para la Perspectiva de Clientes según Treacy y Wieserma(1995)<sup>23</sup>.

La primera de las estrategias consiste en colocar en el mercado productos innovadores, únicos, que no necesitan cuidar su precio. La segunda supone maximizar

<sup>23</sup> Las empresas buscan el ser excelentes en una de estas estrategias, conservando unos valores mínimos para las otras.

la eficiencia de la cadena productiva, que puede hacerse a través de, una reducción de mano de obra, asociaciones con proveedores, know - how, uso de tecnología avanzada, etc. Y, por último, la tercera, la vinculación con el cliente, que trata de cubrir las atenciones, cada día más individualizadas que demandan los clientes.

**CUADRO 5-38 RESULTADOS ÍTEM-15**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Liderazgo en el producto (productos innovadores)	4	0.09
Excelencia operativa (bajos costes y alta calidad)	33	0.73
Vinculación con el cliente (lealtad absoluta)	8	0.18
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

La estrategia elegida por un 73% para proporcionar valor a los clientes es la de excelencia operativa, frente a un 18% que eligen la vinculación con el cliente y un 9% que prefieren el liderazgo en el producto.

La estrategia elegida concuerda con la estrategia preferida para impulsar el crecimiento de la empresa, que se planteó desde la perspectiva financiera como la estrategia de reducción de costes.

**FIGURA 5-8 ÍTEM: ESTRATEGIA PARA PROPORCIONAR VALOR A LOS CLIENTES**



Fuente: Elaboración Propia



- **Frecuencia con que los proveedores hacen las entregas con retraso**

Las empresas conscientes de las exigencias del cliente que no solo quiere un determinado producto, sino que lo demanda con unas condiciones muy precisas, en un determinado lugar y momento, cuidan que se cumplan estas condiciones, y para ello contratan los mejores servicios.

Así pues, las nuevas prácticas de compra suponen un servicio más cuidado para cubrir las necesidades del consumidor. Se deben aplicar planes comerciales que permitan controlar los procesos críticos y adaptar el tiempo de respuesta al consumidor; consecuencia de esto es que las ventas aumentarían.

Cuando el porcentaje de entregas con retraso es alto, es imprescindible controlar los procesos logísticos, implantar indicadores y aplicar un método de distribución para minimizar las pérdidas de ventas por no llegar a tiempo los pedidos.

Con este ítem se trata de poner en evidencia qué porcentaje de compañías sufren estas deficiencias en la logística.

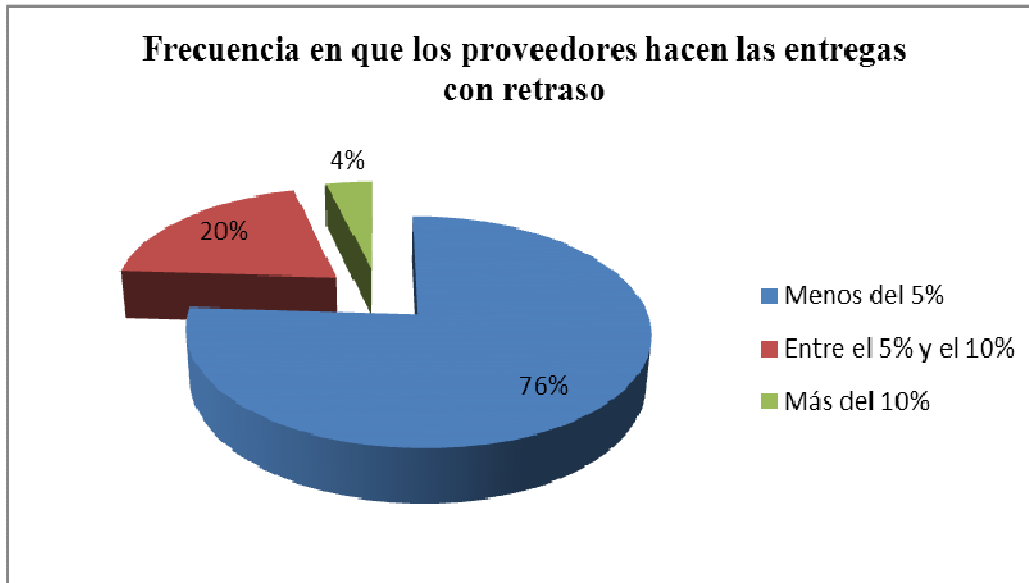
**CUADRO 5-39 RESULTADOS ÍTEM-16**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Menos del 5%	34	0,76
Entre el 5% y el 10%	9	0,20
Más del 10%	2	0,04
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

El resultado es que, en un 76%, de las empresas consultadas, los proveedores cumplen con los plazos de entrega de las mercancías. Un 20% está afectado de entregas con retrasos en un intervalo de (5%-10%) y un 4% reconoce que sufre retrasos en más del 10% de sus entregas, lo que puede ocasionarle elevadas pérdidas.

**FIGURA 5- 9 ÍTEM: FRECUENCIA DE ENTREGAS DE PROVEEDORES CON RETRASO**



Fuente: Elaboración Propia

- **Política futura de precios, ante la importancia del precio en la decisión final del consumidor**

En el escenario en el que estamos inmersos, variables tales como la incertidumbre, la reducción de la capacidad adquisitiva del consumidor, la dificultad en la financiación, etc., hacen que las cadenas de distribución decidan optar por competir en precios. Ante la decisión de qué política aplicar sobre los precios, tenemos varias alternativas, de las que, en esta cuestión, hemos resaltado cuatro.

La primera de ellas "lanzar nuevos productos diferenciados", consiste en que el producto se distinga por su imagen, su calidad, su utilidad, sin que el consumidor le dé importancia a su precio.

Otra posibilidad vendría dada por el lado de las negociaciones con los proveedores; los beneficios resultantes se trasladarían a un menor precio del producto y por tanto se favorecería directamente a los consumidores finales.

También, se puede decidir aplicar promociones, en este caso los bienes son ofertados por debajo de su valor relativo, pero la compañía recupera la pérdida soportada en los productos de oferta con la compra que realizan los clientes de bienes

que no se encuentran en promoción. Ahora bien, según un estudio de precios de supermercados realizado por la OCU (2009) (Organización de Consumidores y Usuarios), las promociones y ofertas que ofrecen los supermercados apenas suponen un 2% de ahorro en la cesta de la compra en un hogar medio. Para ahorrar, es preferible elegir un establecimiento con una buena política de siempre precios bajos.

Por último, la compañía puede optar por "mantener precios con más calidad y/o cantidad"; en este caso la compañía reduce sus márgenes o bien negocia con sus proveedores para compartir el esfuerzo de esta política.

**CUADRO 5-40 RESULTADOS ÍTEM-17**

		Frecuencias					$\Sigma$ FA	Frecuencias Relativas					$\Sigma$ FR
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
a	Lanzar nuevos productos diferenciados (I+D+i)	17	13	7	2	6	45	0,38	0,29	0,16	0,04	0,13	1,00
b	Bajar precios nominales	7	8	11	16	3	45	0,16	0,18	0,24	0,36	0,07	1,00
c	Incrementar las promociones			9	14	22	45			0,20	0,31	0,49	1,00
d	Mantener precios con más calidad v/o cantidad	7	8	9	9	12	45	0,16	0,18	0,20	0,20	0,27	1,00

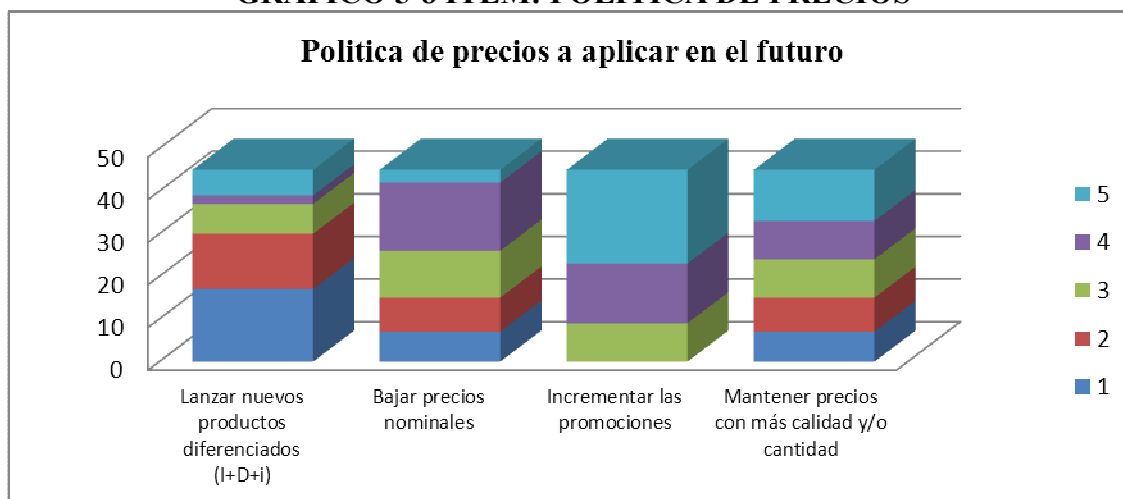
Fuente: Elaboración Propia

La política de precios hacia la que se inclinan las empresas mayoritariamente con un 49% en primera opción y un 31% en segunda opción, quedando dudosos un 20% es la de incrementar las promociones, seguida de la política de mantener precios con más calidad y/o cantidad, con un 27% en primera opción y un 20% en segunda y tercera opción.

En relación con la política de bajar los precios nominales, a pesar de que sólo un 7% la elige como la mejor opción, hay un 36% que ha optado por ella considerándola importante en el cumplimiento de sus objetivos, concediéndole una valoración de 4.

Resulta curioso que la política de lanzar nuevos productos diferenciados sea elegida como primera opción solo por un 13% de los expertos consultados, y por un 38% como última alternativa, resultado que se contradice con los fundamentos teóricos expuestos en este trabajo, en los que se defiende la necesidad de diferenciarse en un mercado tan homogéneo.

GRÁFICO 5-8 ÍTEM: POLÍTICA DE PRECIOS



Fuente: Elaboración Propia

- **Acciones a emprender para aumentar ventas en un punto de venta concreto**

La intención de esta cuestión es conocer cómo se pueden activar las ventas en un establecimiento concreto, fuera de la política común por la que haya optado la compañía en general.

CUADRO 5-41 RESULTADOS ÍTEM-18

	Frecuencias					$\Sigma$ FA	Frecuencias Relativas					$\Sigma$ FR	
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5		
a Crear sólida imagen de marca	4	2	17	4	18	45	0,09	0,04	0,38	0,09	0,40	1,00	
b Incremento de servicios (horarios, surtido, etc.)			7	8	17	13	45		0,16	0,18	0,38	0,29	1,00
c Promociones	3		11	7	24	45	0,07		0,24	0,16	0,53	1,00	
d Otras...													

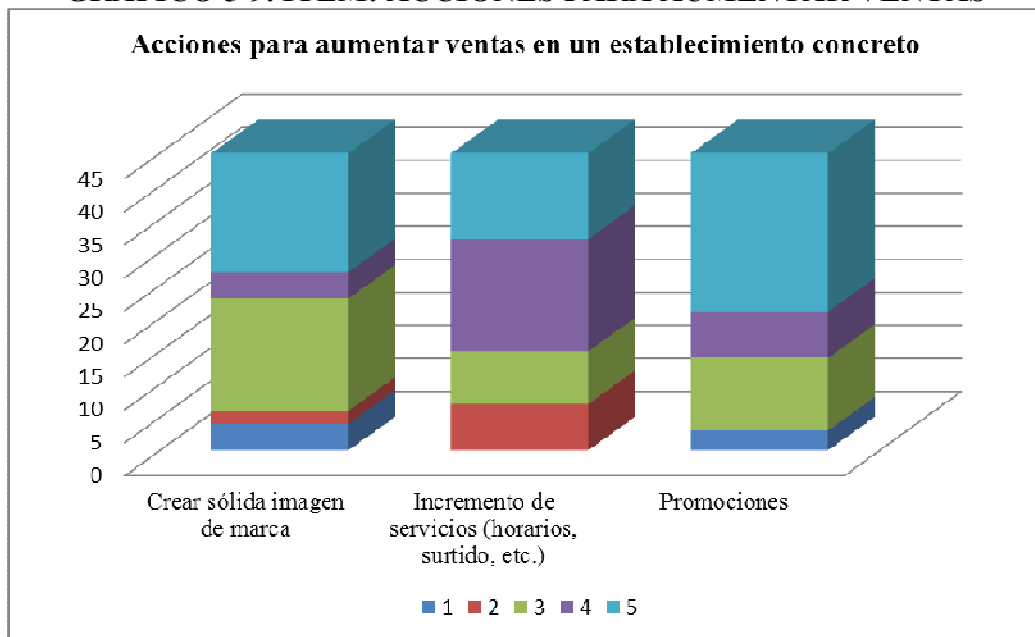
Fuente: Elaboración Propia

Para aumentar las ventas en un punto de venta concreto, un 53% de los expertos eligen como mejor opción la de hacer promociones y un 16% consideran también importante esta opción, quedando un 24% como dudosos y un 7% que optarían a ella en último lugar. Esta respuesta está dentro de la lógica, dado que según se ha justificado esta política de precios en la anterior cuestión, el coste de las promociones se ve compensado por la compra que realizan los clientes de bienes que no se encuentran en promoción.

El segundo lugar lo ocupa la estrategia de crear una imagen de marca sólida, un 40% consideran que es la opción más importante, a la que más valor va a dar el cliente.

Y, por último, la estrategia de ofrecer más servicios, (horarios, surtido, etc.), es elegida por un 29% de nuestros expertos como mejor alternativa y por un 38% como segunda mejor alternativa, lo cual significa que un 67% la consideran importante.

**GRÁFICO 5-9. ÍTEM: ACCIONES PARA AUMENTAR VENTAS**



Fuente: Elaboración Propia

- **Acciones a emprender para disminuir los costes**

Teniendo en cuenta que la mayoría de las compañías eligen la estrategia de reducción de costes para impulsar el crecimiento (64%, en primera opción, ítem-6), es conveniente saber cuáles serán las acciones a emprender para conseguir reducir estos costes.

Se plantean tres alternativas, recogidas en el cuadro 5.42 y se deja la abierta la pregunta para dar más libertad de elección al encuestado.

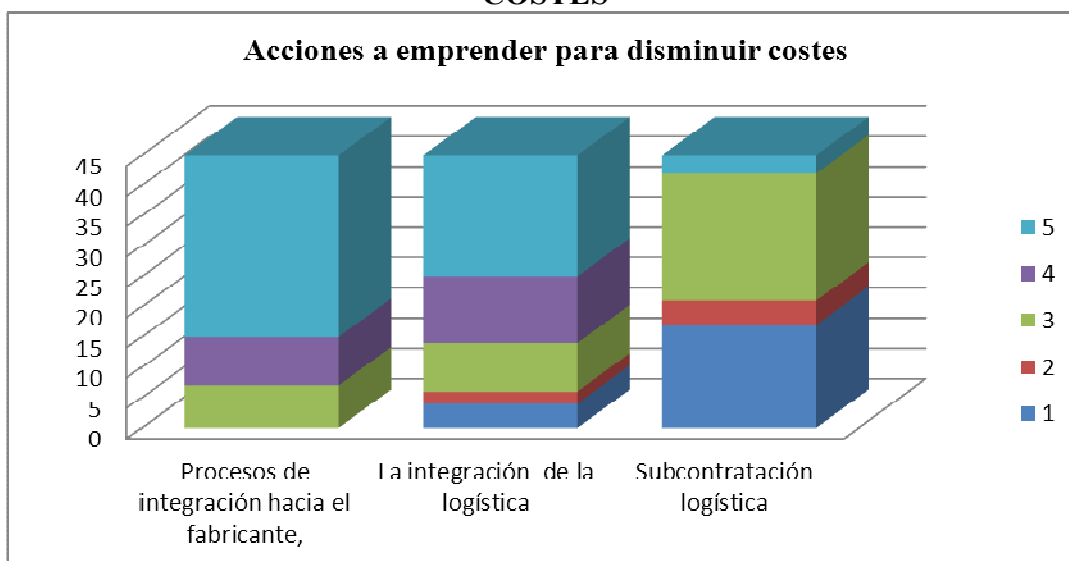
**CUADRO 5-42 RESULTADOS ÍTEM-19**

	Frecuencias					$\Sigma$ FA	Frecuencias Relativas					$\Sigma$ FR
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
a	Procesos de integración hacia el fabricante, asociacionismo...					45			0,16	0,18	0,67	1,00
b	La integración de la logística					45	0,09	0,04	0,18	0,24	0,44	1,00
c	Subcontratación de la logística					45	0,38	0,09	0,47		0,07	1,00
d	Otras...											

Fuente: Elaboración Propia

La acción más votada como necesaria para disminuir costes, es la de la integración hacia el fabricante, asociacionismo..., con un 67% que la consideran la más importante y un 18% que también la elegirían en segunda opción. Seguidamente la posibilidad de integrar la logística es adoptada por 44% como primera iniciativa, más un 24% en segundo nivel de importancia, dejando un 18% para los dudosos.

Por último la subcontratación de la logística la eligen un 47% pero con una valoración de 3 puntos dentro de la escala de 1 a 5, que es el espacio que dejamos para los dudosos, mientras que para un 38%, sería la última opción que elegirían y sólo un 7% creen que es la mejor.

**GRÁFICO 5-10. ÍTEM: ACCIONES A EMPRENDER PARA DISMINUIR COSTES**

Fuente: Elaboración propia

- **Valoración de los recursos que suponen una ventaja competitiva en el futuro de la empresa**

A continuación se detalla una lista de los posibles recursos que en una compañía de retail nos pueden ayudar a su sostenimiento a largo plazo. Conociendo cuáles son los más importantes para las empresas, debemos incluir indicadores que sirvan para medir su eficiencia.

**CUADRO 5-43. RESULTADOS ÍTEM-20**

		Frecuencias Absolutas					$\Sigma$ FA	Frecuencias Relativas					$\Sigma$ FR
		1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
a	Recursos humanos de que dispone	2		11	10	22	45	0,04		0,24	0,22	0,49	1,00
b	Disponibilidad de recursos financieros		3	12	5	25	45		0,07	0,27	0,11	0,56	1,00
c	Tecnología que utilizan	16	8	11	7	3	45	0,36	0,18	0,24	0,16	0,07	1,00
d	Reputación/prestigio/imagen que tiene	6		13	6	20	45	0,13		0,29	0,13	0,44	1,00
e	Costes que soporta		8	5	17	15	45		0,18	0,11	0,38	0,33	1,00
f	Gama de Productos	7	5	6	6	21	45	0,16	0,11	0,13	0,13	0,47	1,00
g	Calidad de los productos/servicios			11	13	21	45			0,24	0,29	0,47	1,00
h	Ubicación del negocio	3	5	14	11	12	45	0,07	0,11	0,31	0,24	0,27	1,00
i	Proveedores con los que trabaja		10	14	13	8	45		0,22	0,31	0,29	0,18	1,00

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados de este estudio, podemos hacer una clasificación por orden de importancia de los recursos que van a suponer una ventaja competitiva:

- 1º Los recursos financieros, sobre los que un 56% de los expertos encuestados depositan su confianza.
- 2º Los recursos humanos, un 49% lo eligen como primera opción y un 22% como segunda opción a tener en cuenta.
- 3º La calidad, un 47% la elegiría como preferente y un 29% como segunda iniciativa.
- 4º La gama de productos está empatada con la anterior, en el sentido de que para un 47% es la mejor opción, pero como segunda opción sería elegida por un 13%.

5º Reputación/imagen, el 44% opinan que es la mejor opción como ventaja competitiva.

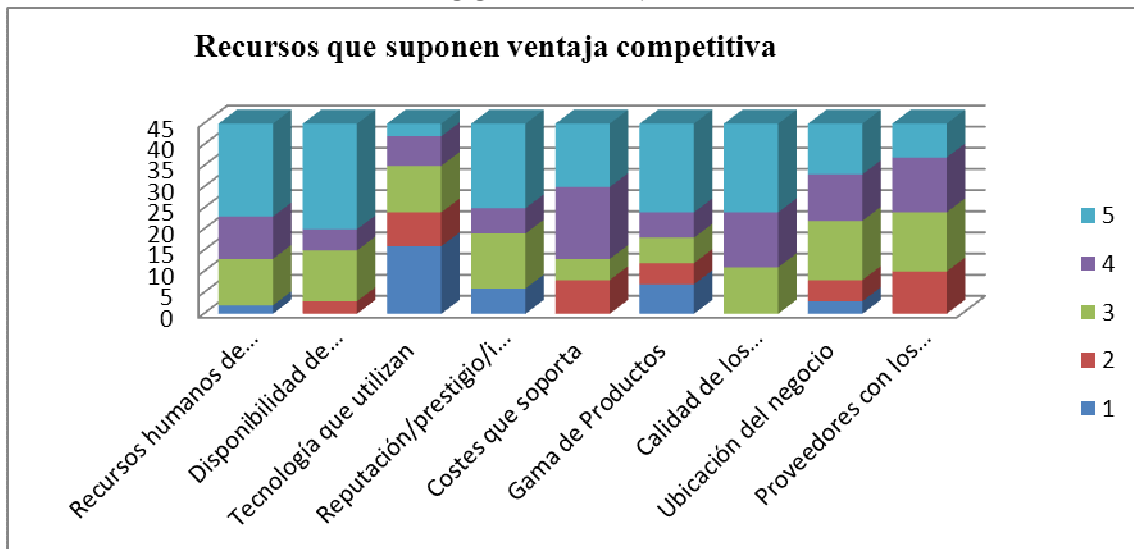
6º Los costes, un 33% deciden que este será el recurso que les hará conseguir una ventaja competitiva, junto con un 38% que lo eligen también con un grado de importancia considerable.

7º La ubicación del negocio, el 27% de los encuestados la prefieren como la mejor opción, más un 24% que también la creen importante.

8º Los proveedores un 18% lo elegirían como el mejor recurso, junto con un 29% que lo adoptarían en segunda opción.

9º La tecnología que utiliza, tan solo un 7% la considera como la más acertada de las opciones, frente a un 36% que la elegiría en último lugar. Esta valoración llama la atención, por la gran apuesta que las grandes cadenas están haciendo hoy en día, en cuanto a implantar la más alta tecnología.

**GRÁFICO 5-11 ÍTEM: RECURSOS QUE SUPONEN UNA VENTAJA COMPETITIVA**



Fuente: Elaboración Propia



- **Elección de marcas ante las diferentes opciones**

Conscientes de la amplitud de marcas que existen en el mercado, y de la posición que las diferentes cadenas toman con respecto a ellas, tenemos que lanzar esta pregunta, para averiguar cuál es la política de marcas que aplican mayoritariamente.

**CUADRO 5-44 RESULTADOS ÍTEM-21**

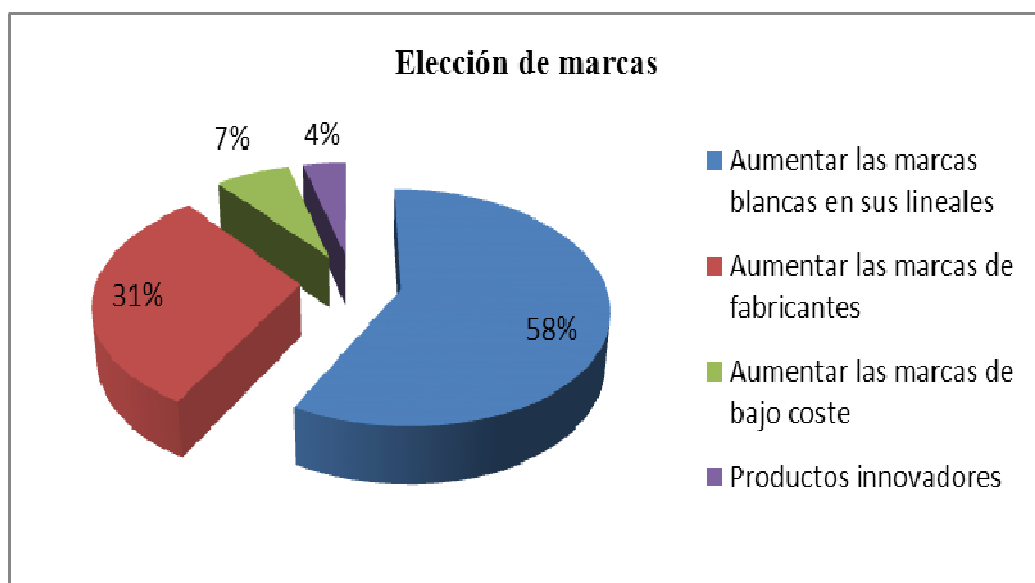
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Aumentar las marcas blancas en sus lineales	26	0,58
Aumentar las marcas de fabricantes	14	0,31
Aumentar las marcas de bajo coste	3	0,07
Productos innovadores	2	0,04
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

A la vista de estos resultados , se observa que un 58% apuesta por las marcas blancas MDD, frente a un 31% que lo hace por las marcas de fabricante MDF, y sólo un 7% elige las marcas de bajo coste, quedando un 4% para los productos innovadores.

Las marcas blancas cada vez están ocupando más espacio en los lineales de estas compañías, puesto que estamos refiriéndonos a calidad a bajo precio, y bajo estas condiciones disponen de una alta aceptación por parte de los clientes. Sin embargo, cuando nos referimos a marcas de bajo coste, la imagen que tenemos es de mala calidad, que no compensa el ahorro en costes, además el cliente no encuentra la seguridad que le exige al producto, muy importante cuando hablamos de alimentación.

**FIGURA 5-10. ÍTEM: ELECCIÓN DE MARCAS**



Fuente: Elaboración Propia

### **5.2.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

Desde esta perspectiva se levantan los cimientos que sostienen la infraestructura imprescindible para que las otras perspectivas logren sus objetivos. Es la clave, a partir de la cual valoraremos la habilidad de la organización para digerir los persistentes cambios en un contexto dinámico como el presente, en el que es fundamental ser flexibles y dar una respuesta rápida (Headley, 1998).

Desde esta perspectiva hay que impulsar en el factor humano de la empresa, una conciencia de pertenecer a la compañía y conseguir que se involucre en la gestión de la empresa. Sin embargo, lograr esto no es nada fácil; se deben establecer unos canales de información que faciliten también la relación dentro de la empresa, entre los directivos y el resto de componentes, de esta forma se alcanzará un pacto que haga partícipe a todo el personal en las decisiones de esta.

Dentro de esta perspectiva se distinguen tres aspectos diferenciados, como son: competencias, tecnología y clima organizacional. Trataremos de analizar cada uno de ellos, a través de las siguientes cuestiones.

- **Objetivos de la empresa con respecto a su personal**

Las empresas son conscientes de que uno de sus valores intangibles más importantes es su personal; de su gestión dependerán en gran parte los resultados de la empresa. A continuación se evalúan, por parte de los expertos encuestados, los objetivos planteados con relación al personal de la compañía.

**CUADRO 5-45 RESULTADOS ÍTEM-22**

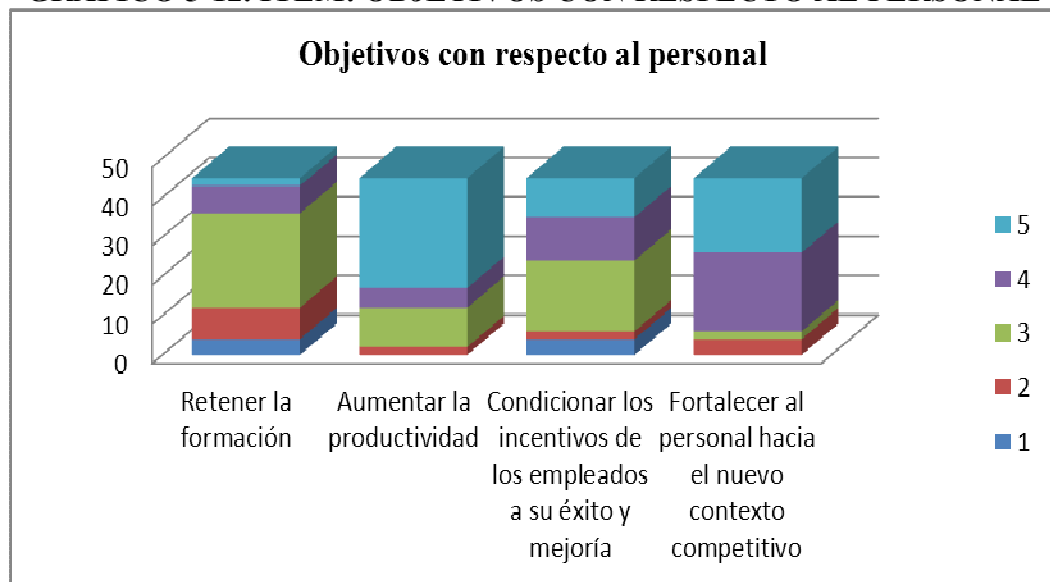
	Frecuencias Absolutas					$\Sigma$ FA	Frecuencias Relativas					$\Sigma$ FR
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
a Retener la formación	4	8	24	7	2	45	0,09	0,18	0,53	0,16	0,04	1,00
b Aumentar la productividad		2	10	5	28	45		0,04	0,22	0,11	0,62	1,00
c Condicionar los incentivos de los empleados a su éxito y mejoría	4	2	18	11	10	45	0,09	0,04	0,40	0,24	0,22	1,00
d Preparar al personal para el nuevo contexto competitivo		4	2	20	19	45		0,09	0,04	0,44	0,42	1,00
Otros.....												

El 62% de los encuestados consideran que el objetivo primordial de la empresa con respecto al personal es conseguir aumentar su productividad, un 11% lo consideran también la segunda opción más importante y un 22% se quedan en la duda de la valoración media.

Por otro lado, el segundo objetivo preferido, referente al personal, es el de prepararlo para el nuevo contexto competitivo, un 42% lo seleccionan como muy importante y un 44% lo consideran preferente en segunda opción, en total un 82% le dan una valoración significativa.

A mucha distancia de los anteriores, siendo elegido por un 22% con una puntuación de máxima importancia, hablaríamos del objetivo de condicionar los incentivos al éxito y mejoría como forma de motivarlo. Y, por último, solo a un 4% le interesa la retención de la formación. Ahora bien, ambos objetivos guardan un alto porcentaje en el valor medio de la escala (3), esto podríamos interpretarlo como que a pesar de no ser los más importantes, tampoco se deben descuidar.

**GRÁFICO 5-12. ÍTEM: OBJETIVOS CON RESPECTO AL PERSONAL**



Fuente: Elaboración Propia

- **Previsiones de futuro en cuanto a la inversión en la formación del personal**

Partiendo de la idea de que estos activos intangibles son responsables directos de los procesos internos de la empresa, de los valores proporcionados al cliente y finalmente, de los resultados, habrá que valorar los recursos que las empresas están dispuestas a destinar a este concepto.

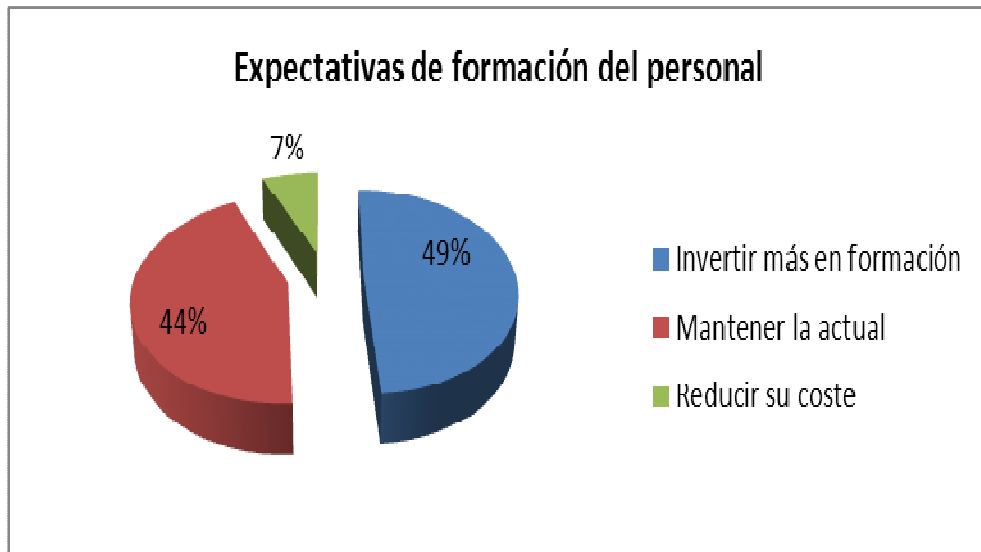
La inversión en formación del personal estará presente en cualquier empresa que desee la obtención de ventajas competitivas. Si bien es cierto, que la cantidad a invertir en este concepto va a venir dada en función de los fondos que se generen en la empresa y sean susceptibles de este destino.

**CUADRO 5-46 RESULTADOS ÍTEM-23**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Invertir más en formación	22	0,49
Mantener la actual	20	0,44
Reducir su coste	3	0,07
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

A la vista de estos resultados, observamos que la mayoría de las compañías son conocedoras de las ventajas competitivas que pueden lograr a través de una buena preparación de su personal, este quizá sea el motivo de que un 49% considere que se debe invertir más en formación, frente a tan solo un 7% que opina que se debe reducir su coste. Los más conservadores, con un 44% de participantes, eligen mantener el nivel actual de inversión. Tanto en un caso como en otro se tratará de rentabilizar la inversión.

**FIGURA 5-11 ÍTEM: EXPECTATIVAS DE FORMACIÓN DE PERSONAL**

Fuente: Elaboración Propia

- **Indicadores para la medición del crecimiento y aprendizaje del personal de la empresa**

Reconocemos que es una tarea ardua el valorar la motivación, y la satisfacción del personal, sin embargo estas características son responsables de la actuación del factor humano en la empresa y van a condicionar sus resultados, por lo tanto se hace necesario, averiguar cuáles son los indicadores mejor reconocidos como medidas de crecimiento y aprendizaje del personal.

El hecho de que en este ítem se dé la oportunidad de que haya respuesta múltiple provoca que la suma total de respuestas sea superior al número de encuestados, como resultado del cuadro siguiente:

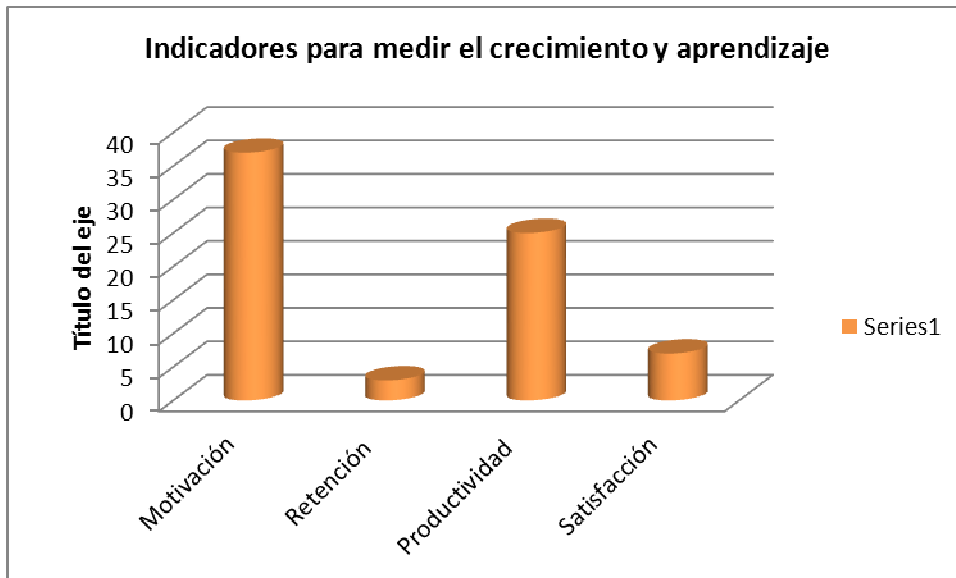
**CUADRO 5-47 RESULTADOS ÍTEM-24**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Motivación	37	0,51
Retención	3	0,04
Productividad	25	0,35
Satisfacción	7	0,10
<b>Total</b>	<b>72</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración Propia (Respuesta múltiple)

Destacan dos sobre el resto, por un lado la motivación con un 51% y la productividad con un 35%. Muy alejados están la satisfacción con un 10% y la retención con un 4%.

**GRÁFICO 5-13. ÍTEM: INDICADORES PARA MEDIR EL CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE**



Fuente: Elaboración Propia

- **Características a valorar para seleccionar al personal en contacto con el cliente.**

De las bases teóricas expuestas en esta investigación, se desprende el hecho de que los consumidores valoran cada día más una atención personalizada, y por lo tanto las empresas deben seleccionar al personal en función de las necesidades que deben cubrir. Con esta cuestión se intenta saber cuáles son las características que más influyen en su selección.

En las respuestas hay que tener en cuenta que cada experto debe elegir cuatro y ordenar de menor a mayor importancia, por lo tanto, en este caso es la suma por columnas, la que suma el total de encuestas.

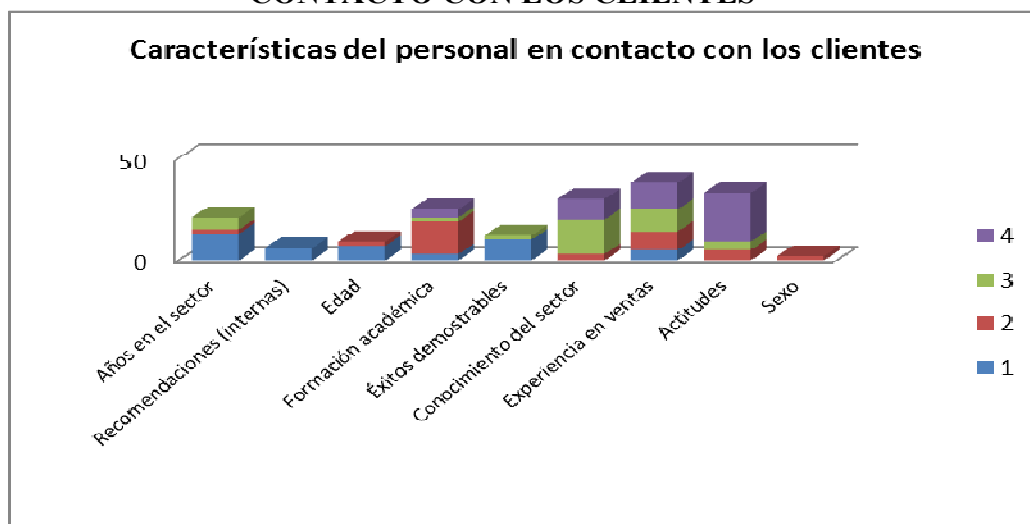
**CUADRO 5-48 RESULTADOS ÍTEM-25**

	Frecuencias Absolutas					Frecuencias Relativas			
	1	2	3	4		1	2	3	4
a Años en el sector	13	4	6			0,29	0,09	0,14	
b Recomendaciones	6					0,13			
c Edad	7	4				0,16	0,09		
d Formación académica	3	16	2	3		0,07	0,36	0,04	0,07
e Éxitos demostrables	11		4			0,24		0,09	
f Conocimiento del sector		3	17	8			0,07	0,38	0,18
g Experiencia en ventas	5	10	11	11		0,11	0,22	0,24	0,24
h Actitudes		6	5	23			0,13	0,11	0,51
i Sexo		2					0,04		
Otras (no válidas)	1	1	1	1		0,02	0,02	0,02	0,02
$\Sigma$ FA	45	45	45	45	$\Sigma$ FR	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: Elaboración Propia

De la observación de los datos recogidos en el cuadro de frecuencias, observamos que las características más valoradas con respecto al personal que tiene relación directa con el cliente, son en un primer lugar las actitudes, que son consideradas las más importantes por un 51% de los expertos, en segundo lugar la experiencia en ventas, que es elegida por un 24% en primera opción y otro 24% como segunda opción. Las sigue, en orden de importancia, el conocimiento del sector, elegido como preferente por un 18% y como segunda opción, es elegida por un número considerable de expertos, un 39%.

Es de destacar que la formación académica es relegada al tercer puesto en el orden de elección, donde consigue un 36% de la participación. Y por último, los años en el sector sería la cuarta característica elegida por un 30%. El resto, sexo, edad, recomendaciones, no tienen significación alguna.

**GRÁFICO 5-14. ÍTEM: CARACTERÍSTICAS DEL PERSONAL EN CONTACTO CON LOS CLIENTES**

Fuente: Elaboración Propia

- **Características a tener en cuenta para seleccionar mandos comerciales**

De la misma manera que hemos considerado importante conocer las características más valoradas en la selección del personal en contacto con el cliente, si ascendemos en el nivel de mando de la empresa, también se nos antoja interesante el valorar qué características exigen las empresas a sus mandos comerciales, a sabiendas de que éstos son responsables en gran medida del clima organizacional.

En las respuestas hay que tener en cuenta que cada experto debe elegir cuatro y ordenar de menor a mayor importancia, por lo tanto, en este caso es la suma por columnas, la que suma el total de encuestas.

**CUADRO 5-49 RESULTADOS ÍTEM-26**

	Frecuencias Absolutas					Frecuencias Relativas			
	1	2	3	4		1	2	3	4
a Liderazgo	19		6	5		0,42		0,13	0,11
b Actitudes	2	7		23		0,04	0,16		0,51
c Experiencia en equipos comerciales	3	7	10			0,07	0,16	0,22	
d Conocimiento del sector		6	19	14			0,13	0,42	0,31
e Éxitos en ventas		7	2				0,16	0,04	
f Capacidad analítica		9	7				0,20	0,16	
g Formación académica	18	8				0,40	0,18		
h Antigüedad en la compañía	2			2		0,04			0,04
i Edad									
j Sexo									
k Otras no validas	1	1	1	1		0,02	0,02	0,02	0,02
$\Sigma$ FA	45	45	45	45	$\Sigma$ FR	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: Elaboración Propia

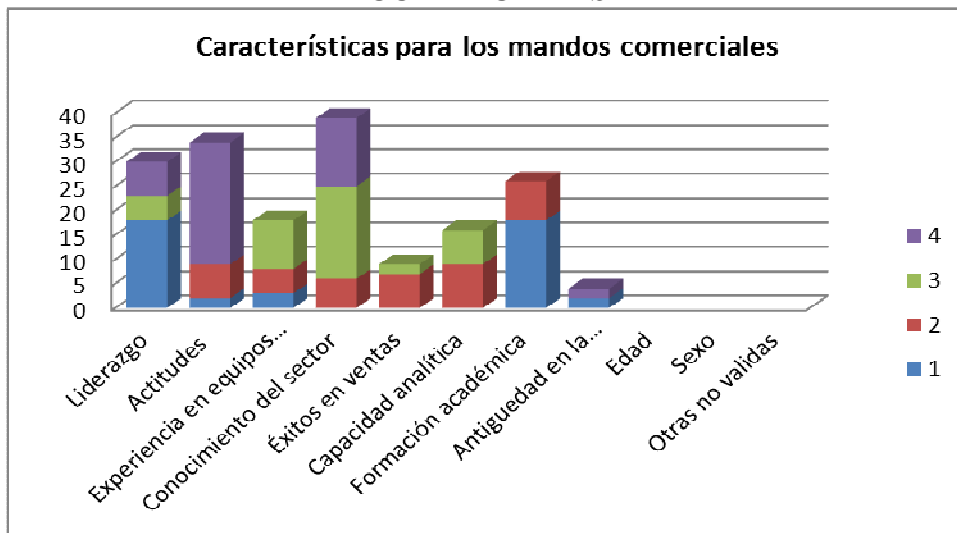


A la vista de estos resultados, observamos que se repite prácticamente el mismo orden de preferencia para los mandos comerciales que para el personal relacionado directamente con el cliente. Un 51% de los expertos elige como característica de mayor importancia las actitudes, seguido de un 31% que marca como preferente el conocimiento del sector, junto con un 42% que la eligen en segunda posición.

El liderazgo y la formación académica son elegidas por un 42% y un 40% respectivamente, dentro de las cuatro características exigibles, pero en último lugar.

En lo que se refiere a la capacidad analítica y a la experiencia en equipos comerciales, son características que figuran entre las elegidas pero en menor proporción y ocupando el segundo o tercer puesto en el orden de preferencia.

**GRÁFICO 5-15. ÍTEM: CARACTERÍSTICAS PARA LOS MANDOS COMERCIALES**



Fuente: Elaboración Propia

- **Áreas de formación que necesitan mejora**

Se pretenden conocer los puntos débiles de las empresas, para posteriormente formular las medidas correctoras necesarias.

**CUADRO 5-50 RESULTADOS ÍTEM-27**

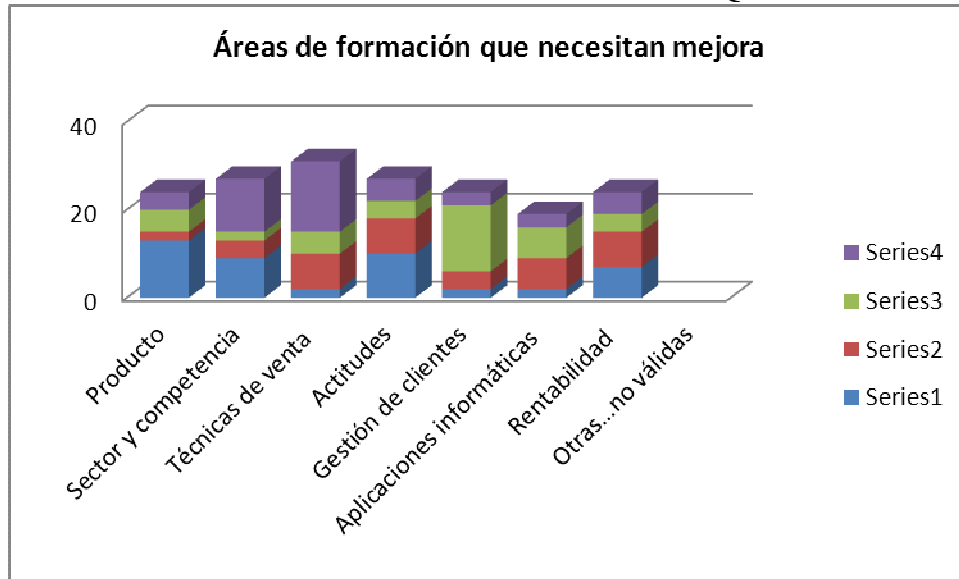
Frecuencias	Absolutas				Frecuencias Relativas				
	1	2	3	4	1	2	3	4	
a Producto	12	3	5	3	0,27	0,07	0,11	0,07	
b Sector y competencia	9	5	2	12	0,20	0,11	0,04	0,27	
c Técnicas de venta	2	8	5	14	0,04	0,18	0,11	0,31	
d Actitudes	10	9	4	5	0,22	0,20	0,09	0,11	
e Gestión de clientes	2	4	16	3	0,04	0,09	0,36	0,07	
f Aplicaciones informáticas	2	7	7	2	0,04	0,16	0,16	0,04	
g Rentabilidad	7	8	5	5	0,16	0,18	0,11	0,11	
h Otras... (no válidas)	1	1	1	1	0,02	0,02	0,02	0,02	
$\Sigma$ FA	45	45	45	45	$\Sigma$ FR	1,00	1,00	1,00	1,00

Fuente: Elaboración Propia

De la observación de este cuadro se puede resaltar que la distribución de frecuencias es muy regular para todos los valores y opciones. No hay valores que resalten con fuerza sobre los demás.

Aun así, podemos apreciar que las áreas que necesitan mejorar por ser las más deficientes son las relacionadas con el producto con un 27 %, las actitudes de la fuerza comercial con un 22%, el sector y la competencia con un 20% y la rentabilidad con un 16%, elegidas como primer opción.

Por otro lado, las técnicas de venta se eligen como área a mejorar por un 31%,(en última opción) un 11% (en 3º lugar) y un 18% (en segundo lugar), en total un 64%, sin duda, es la opción que mayor número de veces se ha elegido si tenemos en cuenta todos los niveles. También destaca el sector y la competencia con un 27%, que se elige como última opción, pero si le añadimos el resto de elecciones que se ha hecho sobre esta partida, es también una de las que más se ha tenido en cuenta, alcanzando un total del 62% de los participantes.

**GRÁFICO 5-16. ÍTEM: ÁREAS DE FORMACIÓN QUE NECESITAN**

Fuente: Elaboración Propia

- **Influencia sobre el funcionamiento de la empresa de los conocimientos que tienen los comerciales sobre el producto y sobre las principales prácticas comerciales del sector**

Se intenta poner de manifiesto cómo valoran los expertos, en los comerciales, las nociones que éstos tienen relativas a los productos y a las prácticas comerciales de las empresas del sector.

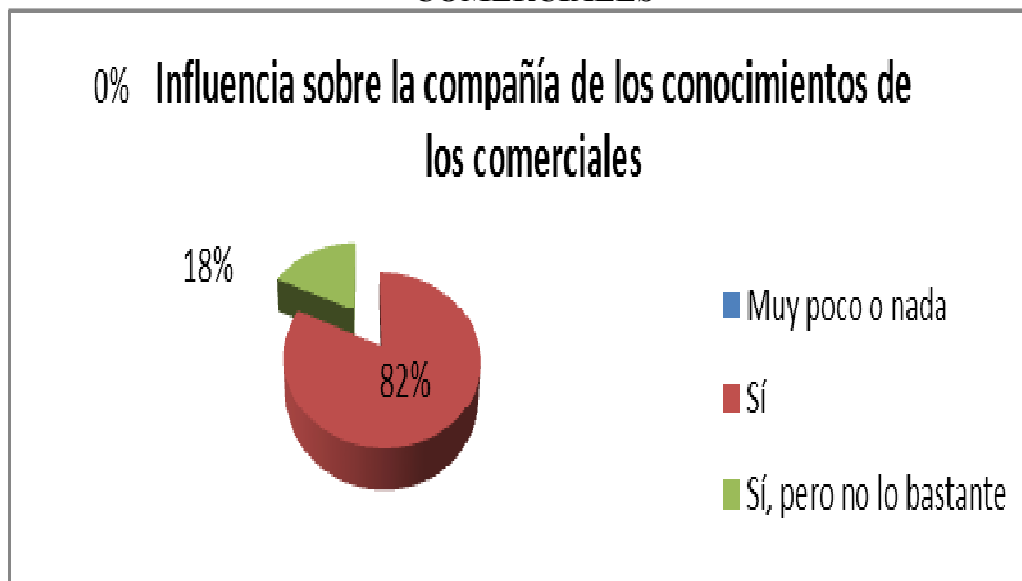
**CUADRO 5-51 RESULTADOS ÍTEM-28**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Muy poco o nada		
Sí	37	0,82
Sí, pero no lo bastante	8	0,18
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>

Elaboración

Fuente:  
propia

Del análisis de estos resultados, es obvio que para la mayoría de los expertos cuanto más se conozca al producto y las prácticas del resto de las empresas del sector, mejor podremos luchar contra la competencia. Un 82% consideran que sí influye en el funcionamiento de la empresa, frente a un 18% que reconocen su influencia pero a menor escala. Ninguno de los encuestados ha elegido la primera opción, que recoge la posibilidad de que no influya nada o muy poco.

**FIGURA 5-12. ÍTEM: INFLUENCIA DE LOS CONOCIMIENTOS COMERCIALES**

Fuente: Elaboración propia

- **Motivos de la falta de conocimiento de los comerciales de la empresa sobre los productos y las prácticas comerciales del sector**

Queremos saber si las empresas tienen canales de información eficientes, y les brinda a los empleados la formación suficiente, para que éstos estén en todo momento informados sobre sus productos y sobre el sector. Por otro lado la empresa debe favorecer el que sus empleados puedan desarrollar sus iniciativas sin miedo a equivocarse y perder. No obstante aunque la empresa ponga todos los medios a su alcance, puede que sea el empleado al que le falta interés, opción también recogida en la siguiente cuestión.

**CUADRO 5-52 RESULTADOS ÍTEM-29**

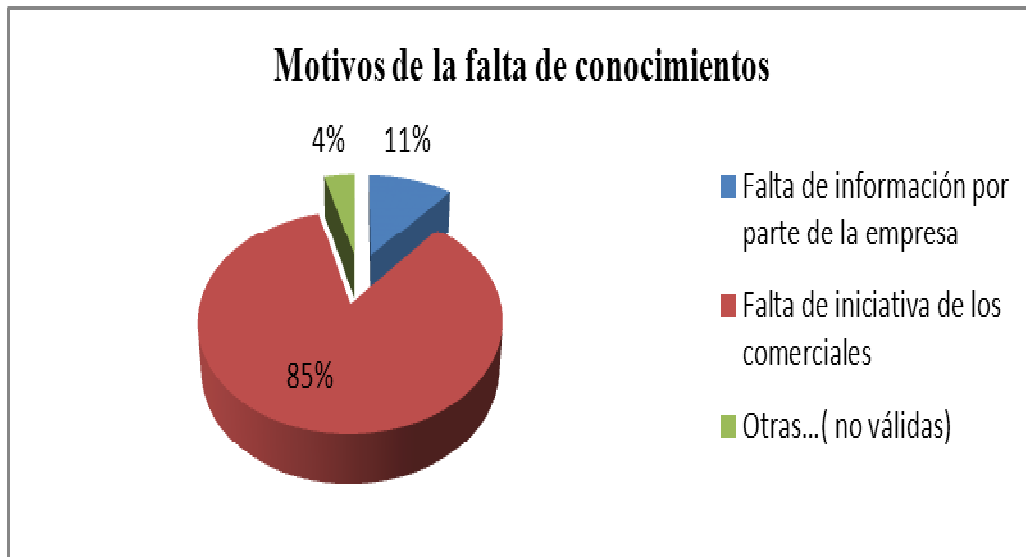
Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
Falta de información por parte de la empresa	5	0,11
Falta de iniciativa de los comerciales	38	0,84
Otras...( no válidas)	2	0,04
<b>TOTAL</b>	<b>45</b>	<b>1,00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Según los resultados del estudio, un 84% de los expertos opina que los motivos de la falta de conocimiento de los comerciales se deben a la falta de iniciativa que

tienen, y tan solo un 11%, creen que es por falta de información de la empresa. Ambas causas se pueden imputar a carencias de la empresa y no se debe culpar únicamente al trabajador, como único responsable, pues el no tener iniciativas quizá sea consecuencia de que le falta motivación, incentivos, compromiso, etc.

**FIGURA 5-13. ÍTEM: MOTIVOS DE LA FALTA DE CONOCIMIENTOS**



Fuente: Elaboración Propia

- **Valoración de las características del equipo de trabajo**

Hoy en día la gerencia de la empresa no puede tomar decisiones unilaterales, es necesario compartir sus experiencias con un buen equipo de trabajo, que le ayude a ver todas las implicaciones que existen en una empresa cuando se pone en práctica algún nuevo proyecto.

A este equipo de trabajo se le presume multidepartamental, es decir, sus miembros tienen que ser capaces de tener una visión global de la compañía, de esta forma podrá tomar decisiones de forma coherente.

**CUADRO 5-53 RESULTADOS ÍTEM-30**

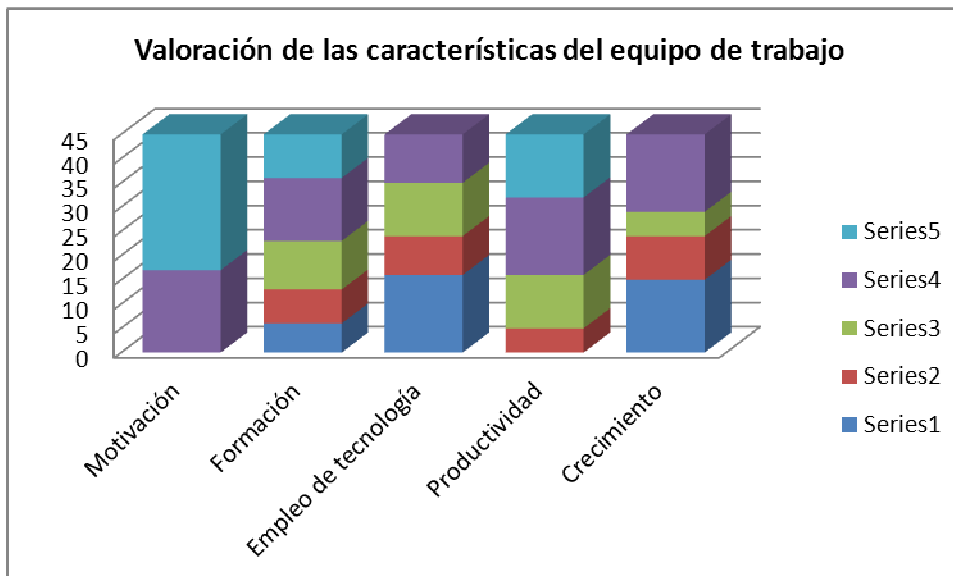
	Frecuencias Absolutas					ΣFA	Frecuencias Relativas					ΣFR
	1	2	3	4	5		1	2	3	4	5	
a Motivación				17	28	45				0,38	0,62	1,00
b Formación	6	7	10	13	9	45	0,13	0,16	0,22	0,29	0,2	1,00
c Empleo de tecnología	16	8	11	10		45	0,36	0,18	0,24	0,22		1,00
d Productividad		5	11	16	13	45		0,11	0,24	0,36	0,29	1,00
e Crecimiento	15	9	5	16		45	0,33	0,2	0,11	0,36		1,00
f Otros.....												

Fuente: Elaboración Propia

Las características que se le exigen a este equipo de trabajo son sobre todo motivación, elegida por un 62% con prioridad absoluta y un 38% que la elige como segunda opción. Muy alejada de esta, buscamos la productividad del equipo con un 29% en primera opción, un 36% en segunda opción y un 24% en tercera opción.

Observamos también otras características que se eligen con menos preferencia, como el uso de la tecnología, que para un 36% es la última opción, al igual que el crecimiento con un 33%. Sin embargo esta última característica de crecimiento, también ha sido elegida en segundo orden de prioridad por un 36% de los expertos.

**GRÁFICO 5-17. ÍTEM: CARACTERÍSTICAS DEL EQUIPO DE TRABAJO**



Fuente: Elaboración Propia

- **Relación entre la implicación de los empleados en el negocio y la consecución de los objetivos de la empresa**

Muchos sectores han ignorado la importancia de estas cuestiones y siguen haciendo una gestión sin reconocer el valor del factor humano.

Desde los fundamentos teóricos de esta investigación se ha defendido que la implicación del capital humano en la gestión de la empresa es un elemento primordial para conseguir el éxito empresarial, puesto que de esta implicación dependerá en gran parte el logro de los objetivos. Este ha sido el motivo del planteamiento de la cuestión que cierra la encuesta realizada y que pretende poner sobre la mesa, qué importancia le dan a esta implicación los expertos de las empresas de distribución alimentaria.

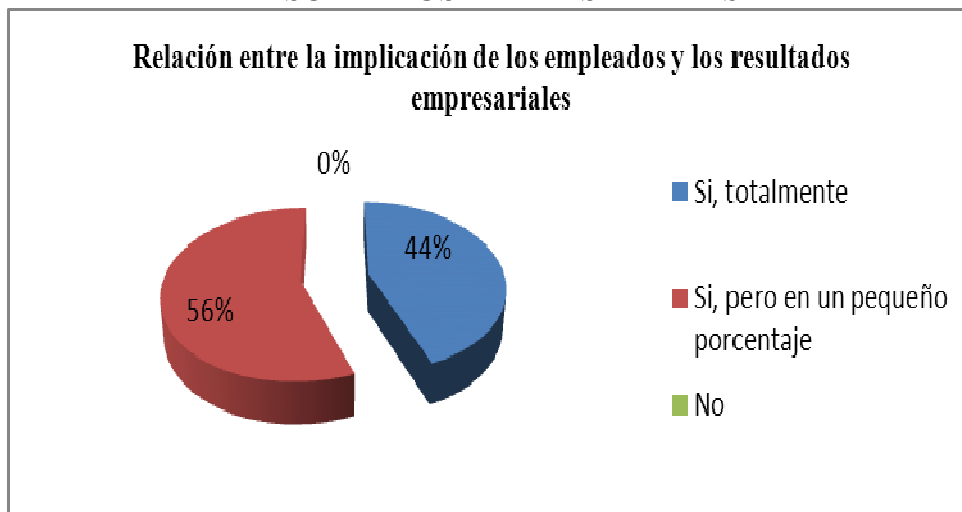
**CUADRO 5-54 RESULTADOS ÍTEM-31**

Opciones	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa
<b>Sí, totalmente</b>	20	0.44
<b>Sí, pero en un pequeño porcentaje</b>	25	0.56
<b>No</b>		
<b>Total</b>	<b>45</b>	<b>1</b>

Fuente: Elaboración Propia

Parece estar claro que la consecución de los objetivos en una empresa dependerá del grado de implicación de sus empleados, ninguno de los encuestados ha optado por la respuesta negativa. Ahora bien, no hay acuerdo sobre la intensidad de la relación, para un 44%, el cumplimiento de los objetivos depende sin lugar a dudas de la implicación de los empleados, mientras que para un 56% también depende, pero no de forma absoluta.

**FIGURA 5-14. ÍTEM: IMPLICACIÓN DE LOS EMPLEADOS Y LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**



#### 5.2.4. Contraste de hipótesis en base a las encuestas

H6. *"El comportamiento del consumidor depende principalmente del precio".*

En base a la respuesta de la cuestión-10 se deduce que el precio es el factor considerado como el principal causante del comportamiento del cliente.

Esta respuesta, sin duda está motivada por la situación económica en la que estamos inmersos, que ha obligado a las empresas de alimentación a ajustar sus márgenes para evitar la pérdida de clientes. No hay que olvidar que estamos en un mercado poco diferenciado y que el cliente es muy sensible al precio. Los consumidores van a estar interesados en la disponibilidad de productos a bajo precio.

H7. *"Las grandes superficies de alimentación eligen la retención de los clientes existentes, por encima de la búsqueda de nuevos clientes".*

Si observamos los resultados de la cuestión 11, comprobamos que esta hipótesis queda validada. Debemos buscar su justificación en los costes que deben soportar las empresas ante las distintas opciones que se le plantean. Es más asequible el retener al cliente que el tratar de captar nuevos. Para la captación de nuevos clientes es necesario hacer una planificación rigurosa y evitar desperdiciar el tiempo, recursos humanos y recursos financieros.

Por otro lado, con la retención de clientes, la empresa no renuncia a aumentar la cifra de ventas, luego debe procurar motivarlos para lograr ampliar las cuotas de venta de cada cliente.

H8. *"Las grandes superficies de alimentación creen que las encuestas de satisfacción son útiles para conocer las tendencias por región".*

A través de la cuestión 12, no se acepta esta hipótesis. Si bien es cierto, que en muchas ocasiones la finalidad de estas encuestas, parece ser conocer los gustos y los hábitos del consumidor de una determinada región, no es menos cierto que las empresas



también buscan dar una imagen de cara al público, que se siente protagonista de la encuesta.

H.9 *"La fidelización de clientes es un procedimiento que da prioridad al conocimiento de sus clientes".*

En función de la respuesta a la cuestión 13 de la encuesta esta hipótesis no se cumple, pues la prioridad de un programa de fidelización para nuestros expertos es la de conseguir la lealtad del cliente. Ahora bien, un paso previo para conseguir su lealtad, bien podría ser el conocimiento de las necesidades y tendencias del cliente.

H10. *"Las grandes superficies de alimentación escogen la estrategia de Excelencia operativa (bajos costes y alta calidad) con el fin de crear valor para sus clientes".*

A través del análisis de la cuestión 14, se puede afirmar el cumplimiento de la hipótesis. Según los expertos hay que dar más calidad con menores costes. Las empresas que utilizan esta estrategia de excelencia operativa se orientan hacia una eficiencia en las operaciones y en los procesos.

H11. *"Las grandes superficies de alimentación eligen a los Recursos Humanos con que cuenta la empresa, como recurso que les proporcionarán una ventaja competitiva".*

En función de las respuestas generadas en la cuestión 20, no podemos dar por válida esta hipótesis.

En contra de lo que se reconoce en la literatura al respecto, donde a los recursos humanos se le otorga el principal puesto en la gestión de la empresa, la respuesta de nuestros expertos se ha inclinado por la consideración prioritaria de los recursos financieros, si bien es cierto que sin este tipo de recursos la empresa no puede subsistir, no es menos cierto, que hoy en día no parece ser la única preocupación.

Siguiendo a Monclús (2004), se puede afirmar que en la actualidad impera una diferente "idea" de riqueza, orientada hacia la creación de valor. La formación de valor cada día está menos relacionada con el acaparamiento y gestión de fuertes inversiones en activos fijos, y cada vez más con el proceso de información y la aportación en cuanto a conocimiento, así pues, la generación de valor de las empresas va a venir dada en base a sus activos intangibles, ahora bien, una deficiencia de nuestro sistema contable actual es la de no permitirnos reflejar este tipo de activos. Por ello, se propone una corrección en el sistema contable, para que nos consienta identificar a través de indicadores estos valores intangibles.

H12. *"Las grandes superficies de alimentación aumentan la oferta de las marcas blancas por encima de las marcas de fabricante".*

A la vista de las respuestas a la cuestión número 21, se cumple esta hipótesis. Parece lógico pensar que en función de lo que busca el cliente, una de las soluciones para las empresas que nos atañen es la oferta de marcas blancas, que son más baratas y cuidan su calidad. Además, a los proveedores se les da la oportunidad de colocar sus productos sin costes de publicidad.

H13. *"Las grandes superficies de alimentación apuestan por los procesos de integración hacia el fabricante, asociación, como forma de minorar los costes".*

Hipótesis válida en base a las respuestas de nuestros expertos. Esta posición es refrendada por muchos otros expertos, Múgica (1996), defiende que *"los procesos de integración en el canal giran en torno a la búsqueda de la ventaja competitiva que proporciona una posición de eficiencia superior"*.

Vallet (2010) realiza un trabajo de investigación en el que pretende poner de manifiesto las ventajas de una integración y llega a la conclusión de que dicha integración genera algunos beneficios, como la mejora de los resultados corporativos, logísticos y de marketing.

H14. *"Las cadenas de supermercado optan prioritariamente por lanzar nuevos productos diferenciados (I+D+i) como política de precios".*

No se acepta el cumplimiento de esta hipótesis, ya que los expertos consultados, han relegado a último lugar esta opción. Ahora bien, no existe una coherencia en cuanto a política de precios, contrarios a la postura de nuestros expertos se posicionan otras investigaciones como la del profesor Boccherini (2009), que participa de la idea de que las capacidades clave apuntan a la innovación en productos y en procesos. Por otro lado, en la literatura sobre el tema hay también quienes son partidarios de aplicar políticas de descuento agresivas, disminuyendo al máximo el diferencial de precios.

H18<sup>24</sup>. *"Las grandes superficies de alimentación eligen como objetivo prioritario con respecto al personal el aumento de la productividad por empleado".*

Se cumple la hipótesis planteada. Para Moreno y Sanz (2010) la empresa de distribución alimentaria busca incrementar la productividad como consecuencia del progreso tecnológico, y esto podría suponer un aumento del valor añadido a los productos.

H19. *"Las grandes superficies de alimentación consideran que hay que aumentar el gasto en formación".*

Si tenemos en cuenta las respuestas de la cuestión relacionada con este tema, esta hipótesis se puede dar por válida. Hoy en día las empresas están dejando de pensar en los gastos de personal para pasar a considerarlos una inversión y de dicha inversión se esperan rendimientos futuros.

H20. *"Las grandes superficies de alimentación valoran como característica más importante para seleccionar al personal en contacto con el cliente, las actitudes".*

---

<sup>24</sup> La numeración coincide con la lista original de hipótesis planteada en el capítulo IV, el salto es debido a que las hipótesis 15, 16 y 17 se han analizado a través del método estadístico de regresión lineal.

Del análisis de la encuesta corroboramos que la característica más valorada es la actitud, por encima de la experiencia en ventas, e incluso del conocimiento del sector o de la formación académica. Según Pérez (1987), la actitud está muy relacionada con la satisfacción laboral, y añade que *“las actitudes son determinadas conjuntamente por las características actuales del puesto como por las percepciones que tiene el trabajador de lo que deberían ser”*. Si admitimos esta idea, entonces la actitud no es responsabilidad exclusiva del empleado, sino que sobre ellas tiene considerable influencia la empresa.

H21. *“Las grandes superficies de alimentación valoran como característica más importante para seleccionar los mandos comerciales las actitudes”*.

Siguiendo la misma línea que en la hipótesis anterior, también para los mandos comerciales lo más valorado son las actitudes, incluso por encima del liderazgo.

H22. *“Las grandes superficies de alimentación admiten que el área de formación más deficiente son las técnicas de venta y negociación comercial”*.

Como resultado del análisis del cuestionario podemos admitir el cumplimiento de esta hipótesis. Partiendo de que estamos en un sector en el que aparecen nuevos productos, diversificados y mejorados a gran velocidad, esto justifica la necesidad de utilizar determinadas técnicas para dar una imagen a dichos productos y saber utilizar a su debido tiempo la técnica más adecuada, tarea nada fácil.

**CAPÍTULO VI**

**PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA LAS GRANDES SUPERFICIES  
DE ALIMENTACIÓN**



## **6.1. CONSIDERACIONES SOBRE EL CAPÍTULO**

A través del análisis realizado de la literatura existente con respecto al cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2000; Salgueiro Anabitarte, 2001; Niven, 2003; Martínez Pedrós y Artemio Milla Gutiérrez, 2005; López Viñegla, 2012), ha sido posible adoptar un modelo análogo que da cabida a los caracteres más significativos referentes al tema de investigación que los diferentes autores han recogido en sus estudios.

Hoy en día, está sobradamente justificado, que cualquier compañía puede ser capaz de elaborar un cuadro de mando atendiendo a sus peculiaridades y expectativas, y teniendo en consideración la situación y las características del sector al que pertenezca. También hay que recordar la importancia en esta tarea, de la realización de un análisis particular de la compañía que nos ayudará a conocer su estructura, sus múltiples componentes, y las interrelaciones que se dan entre ellos.

Las empresas del sector de la distribución alimentaria que se engloban dentro del sector servicios, el que más aportación hace al PIB de nuestro país y que componen un grupo de empresas primordiales en España, como compañías productoras de valor agregado, deben apostar por la utilización de armas estratégicas que le permitan sostenerse y consolidarse en el mercado, de forma que el dispositivo de medición se adapte al proceso de gestión que desarrollan estas entidades.

En este capítulo se va a desarrollar una propuesta de cuadro de mando integral, que abarcará todas las perspectivas.

Este cuadro de mando autoriza a los responsables para hacer el rastreo diario de las tareas desarrolladas en los distintos procesos, y en el caso de que sea necesario tomar las medidas correctivas y preventivas desde las distintas áreas. A partir de este momento, el modo en que la dirección estudia la repercusión de sus decisiones y acciones sobre la compañía, se fundamenta en los mecanismos y resultados obtenidos por medio de dicho instrumento.

El instrumento diseñado se basa, principalmente, en los principios que dieron origen a su nacimiento y estará en función de los resultados obtenidos en el análisis empírico.

La finalidad de esta idea es la elaboración de un instrumento de control de gestión de las estrategias que nos dote de un marco referencial para evaluar el desempeño de las entidades que forman parte del sector de distribución alimentaria, basándonos en supuestos teóricos sobre el cuadro de mando integral. Esta herramienta brinda la oportunidad de evaluar las consecuencias de las medidas tomadas por parte de la compañía a nivel global, y para el agregado de empresas del sector. Se trata de que nos sirva como guía para ordenar según su prioridad las acciones estratégicas de la empresa.

Desde aquí queremos exponer las razones que respaldan la idea de desarrollar el cuadro de mando integral para las empresas del sector de distribución alimentaria basándonos en el marco teórico expuesto en el capítulo I.

Posteriormente, se muestra el método seguido para el desarrollo del modelo del cuadro de mando integral, teniendo en consideración todas las particularidades sobre dicha herramienta que se utilizan como soporte del mismo. Por último se expone la propuesta del cuadro de mando integral útil para la gestión de las empresas que ocupan este trabajo.

Esta propuesta recoge la estructura de dicha herramienta de gestión, los factores clave para el éxito de las empresas y los procesos y acciones que se han reconocido en la parte empírica definida para tal fin. De la misma forma se enuncian los objetivos estratégicos y los indicadores de gestión asociados a estos para medir el grado de su cumplimiento.

## **6.2. JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA DE LA PROPUESTA DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

El compromiso de las empresas del sector de distribución comercial es tan



amplio, que podemos decir que va desde la satisfacción de sus clientes hasta la de sus accionistas, pasando por procurar bienestar a sus empleados. Los objetivos en su gestión deben basarse en la posibilidad de que estas organizaciones puedan producir excedentes que le permitan efectuar las inversiones precisas para su sostenimiento y, crear valor tanto en su entorno más próximo como en el más alejado.

Es del todo seguro que la gran mayoría de las empresas medianas y grandes de este sector ya dispongan de una herramienta para su gestión, aunque consultados algunos de los expertos por este tema, se muestran reacios a revelar qué modelo aplican y qué tipo de indicadores vigilan, pues en ocasiones se convierte en un elemento diferenciador de cara a la competencia.

Por ello, en el modelo propuesto se trata de integrar medidas tanto financieras como no financieras, que se traduzcan en una mayor eficiencia para la empresa, proporcionando a la vez distintas normas de desempeño y valoración que se interrelacionan para conseguir unos buenos resultados. Por lo tanto se puede decir que el cuadro de mando integral se convierte en un mecanismo válido para planificar y evaluar el negocio de cualquier organización abarcando también a las empresas del sector de distribución de alimentación.

Se pretende, que el modelo de cuadro de mando integral propuesto desde aquí, se erija como un sistema de control y evaluación que garantice una visión integral de la empresa y pueda ser aprovechado por cualquier compañía del sector para lograr cumplir con sus compromisos a los diferentes niveles, de empleados, clientes y socios.

En cuanto a los indicadores de tipo financiero, se examinaron diferentes listas de ratios que nos permitió seleccionar los más adecuados para el modelo planteado y acorde con las empresas seleccionadas (De Jaime, 2010; Rivero Torre, P. & Cuervo García, J. Á, 1986; Salas, 1984; Ruiz, & Peña, 2006). No obstante, el gran volumen existente de este tipo de medidas nos llevó a plantear una reducción del número de estos pero no de la información proporcionada.

El estudio empírico, por un lado a través del método de componentes principales, aplicado a los numerosos indicadores financieros sobre la muestra de empresas elegida, dio como resultado una más manejable muestra de variables de medida que se incorporarán dentro de la perspectiva financiera y por otro lado la valoración de las encuestas nos proporcionó información suficiente para el planteamiento del resto de indicadores no financieros, si bien es cierto que en el diseño de estos, no se han tenido en cuenta los valores de referencia (AECA, 2001).

Por otro lado, a través del análisis de regresión lineal hemos contrastado las hipótesis que nos han ayudado a conocer las carencias de las empresas y las perspectivas de los expertos en relación a la gestión de sus empresas.

### **6.3. LA PROPUESTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL, METODOLOGÍA DISEÑADA PARA LA ELABORACIÓN DEL MODELO**

#### **6.3.1. Introducción**

El cuadro de mando integral para las compañías que nos ocupan, se plantea bajo la idea de que es la base para la planificación y el control estratégico ya que facilita la gestión de los procesos efectuados por las empresas de un modo más completo, permitiendo la evaluación y control constante de las acciones debido a la medición que permanentemente se efectúa sobre las acciones realizadas en cada una de las fases en las que se puede desarrollar su función.

De esta manera el cuadro de mando integral se convierte en un dispositivo idóneo para representar y medir los ingredientes financieros de las empresas y equilibrarlos con los no financieros dada su potencial a la hora de relacionar medidas y objetivos que cuentan con características diferentes.

#### **6.3.2. Etapas de diseño en el proyecto de cuadro de mando integral**

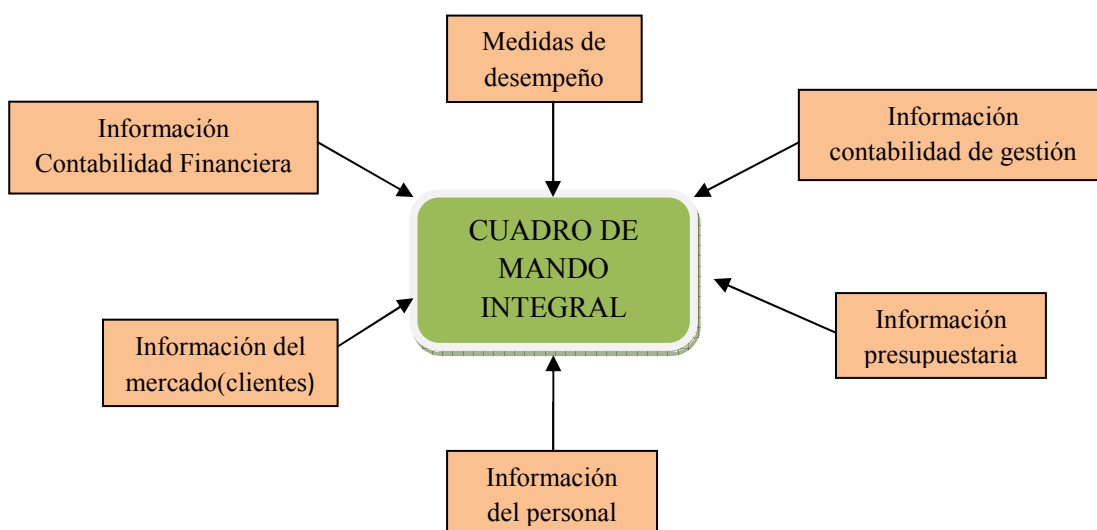
La propuesta del cuadro de mando integral a aplicar en las empresas del sector

de distribución alimentaria, como ya hemos dicho, abarca los objetivos e indicadores que proceden de los resultados derivados del trabajo empírico que son fundamentales para comenzar la tarea de diseñar este instrumento.

La metodología empleada en el desarrollo del modelo, toma como referencia algunas de las propuestas ya existentes<sup>25</sup> que nos sirven como cimientos en la construcción de un modelo que se pueda generalizar para este sector.

En la figura 6-1 se recoge la información de la que se debe partir para que la aplicación del modelo sea factible y suponga una mejora real en la gestión de la organización.

**FIGURA 6-1. INFORMACIÓN PARA LA APLICACIÓN DEL MODELO**



Fuente: Elaboración Propia

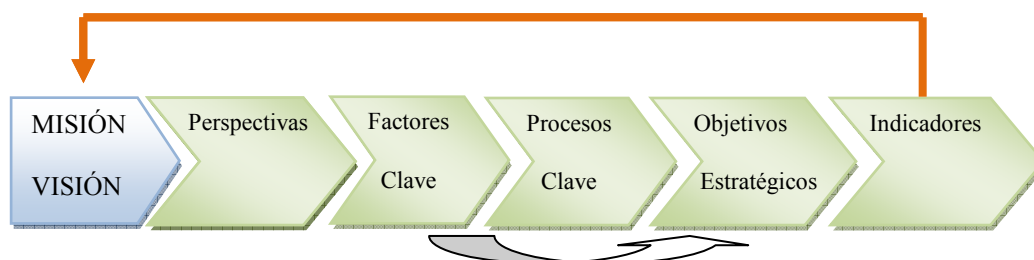
Apoyándonos en el método propuesto por AECA (1998) y siguiendo las recomendaciones de sus autores Kaplan y Norton (2002,2007) el diseño se realizó cumpliendo una serie de etapas que comienzan con la fijación de la misión y de la visión de las empresas que componen el grupo. Para esto se tienen en cuenta las

<sup>25</sup>Pedros, D. M., & Gutiérrez, A. M. (2005); González López, M. J., & Cáceres Salas, J. (2005); Souto, B. F. F., & Gago, S. (2003); Cebrián, M. S., & Cerviño, E. F. (2004) son una muestra de autores que han propuesto diferentes modelos de cuadros de mando integral en función de la naturaleza de las empresas a las que van dirigidos.

memorias de las principales empresas del sector donde enuncian el fundamento de sus propósitos. Posteriormente, en base a estos, se ordenan y modulan las distintas perspectivas que entran a formar parte de la herramienta. Para cada perspectiva se reconocen unos factores y procesos clave en busca del desarrollo de unos objetivos estratégicos y por último se perfilan unos indicadores que nos sirvan para medir el nivel de cumplimiento de los objetivos. Este proceso genera un feedback, que permite volver a su rediseño en función de los resultados obtenidos.

La figura 6-2 recoge la distribución del plan de trabajo realizado para la propuesta del cuadro de mando integral.

**FIGURA 6-2. FASES PARA EL DESARROLLO DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**



Fuente: Elaboración Propia, adaptado de AECA, 1998.

### 6.3.2.1. La Misión y Visión Empresarial

Según Kaplan y Norton (2004) la misión de una empresa encierra el fin primordial que fija la dirección de todas sus actividades y a la vez tutela los valores que la orientan. Dicho de otro modo, la misión define el propósito principal de la empresa, es el porqué de su existencia. Se adopta para un largo plazo y su función es servir de guía para el conjunto de la organización, marcándonos el camino para crear valor para sus clientes del que más tarde se derivará la rentabilidad de la empresa.

Una vez delimitada la misión, debe ponerse en conocimiento de toda la organización, ya que de esta manera lograremos que el personal de todos los niveles se oriente hacia el desarrollo de la estrategia.

Por otro lado la Visión precisa y detalla la situación futura que anhela tener la empresa, la intención de la visión es gobernar, vigilar y estimular a la organización en su conjunto para lograr la situación deseable de la compañía.

García et al (1999, pp 78-89) definen la visión como "el sueño de lo que la empresa quiere llegar a ser competitivamente, la misión como sus tres niveles básicos (empleados, clientes/sociedad y propietarios) y los valores compartidos como la forma de pensar y actuar para que la visión y la misión se cumplan". De esta forma, defienden la idea de que el pensamiento estratégico y la creación de valores tienen que ser más compartidos y dialogados con todos los miembros de la empresa.

Para Gerstein (1996) la formulación de la visión que hace la empresa proporciona un contexto esencial para fijar una estrategia más pormenorizada y para promover la relación de la compañía con los diferentes grupos que invirtieron en ella. Generalmente, una visión bien formulada explica: la misión o fin de la empresa; el ámbito específico donde se desenvuelve; la posición de la empresa con respecto a la competencia y sus principales metas. Desde la gerencia deben ser conscientes de que teniendo una misión bien definida, resulta más sencillo señalarles una dirección y como consecuencia, se va a conseguir un mayor desempeño y que se adapten mejor a los cambios. Este es el motivo por el cual según Hovarth & Partners (2003) la visión debe anteceder a la estrategia.

#### **6.3.2.1.1. La Misión de las empresas del sector de distribución alimentaria**

Según queda de manifiesto en los postulados teóricos planteados en el epígrafe anterior, la misión de una compañía debe contener el fin esencial que preside su actividad, así como también los valores que la orientan. De esta forma, la compañía, tiene que detallar la manera en que la empresa va a generar valor para sus clientes. (Kaplan y Norton, 2004, p. 62).

A continuación se hace una exposición de algunas de las Misiones y Valores que han enunciado distintas empresas del sector estudiado:

- Mercadona

Misión: "Prescribir las soluciones necesarias para que 'El Jefe' se fabrique su Compra Total"

La regla de oro:

"Cualquier producto tiene primero que garantizar la seguridad alimentaria; después, la calidad; luego, ofrecer servicio; en cuarto lugar, ser competitivo en precio; y en quinto, generar beneficio".

- Carrefour:

Misión: " Ofrecer al mayor número de clientes la más amplia gama de productos de calidad al mejor precio posible".

Valores: Entre sus valores se destacan la innovación, la competitividad, la ética en las relaciones y la adecuación e integración en el entorno específico de cada cultura y país.

- Eroski:

Misión: "Integrar al cliente, escucharte a tí. Queremos buscar la manera de satisfacerte de forma impecable".

Valores: Cooperación, participación, responsabilidad social, innovación y compromiso.

- Consum

Misión: "Trabajadores comprometidos, clientes satisfechos".

Valores: Escuchar para actuar como empresa responsable.

- El Corte Inglés

"El cliente constituye el eje de nuestra actividad; es nuestra prioridad y nuestra razón de ser. Todas las decisiones que se toman tienen un único objetivo: ganarnos la confianza de nuestros clientes y responderles como se merecen porque al confiar en nosotros, nos hacen crecer."

El lema principal: “Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero”.

Valores: Ética y responsabilidad; garantía y servicio al cliente; relación y vinculación con el entorno y respeto al medio ambiente.

- Grupo “EL ARBOL”

Misión: "Trabajamos con el compromiso de ofrecer en cada momento a nuestros clientes la mejor opción precio/calidad en su compra diaria. Su confianza es nuestra satisfacción”

- Coviran

Misión: "Escuchar y atender las necesidades del cliente final y mejorar el nivel de satisfacción de nuestros Socios y Clientes a través de una constante mejora de nuestros servicios."

A la vista de las diferentes misiones marcadas por las principales compañías del sector se puede observar en todas ellas que el fin primordial para justificar su existencia es la búsqueda de la satisfacción y de la confianza del cliente.

Una Misión genérica para estas entidades podría exponerse, pues, como sigue:

**“Satisfacer al mayor número de clientes, ofreciendo el mejor surtido a una buena relación calidad/precio a cambio de confianza”.**

#### **6.3.2.1.2. La Visión Empresarial**

La visión es una manifestación sobre la meta que persigue la empresa para un largo plazo, y que contribuye a que las personas de la organización trabajen en la misma dirección. Esta meta estará en función de la misión y de los valores que tenga, ya que partiendo de lo que en el momento actual es una compañía y de los valores en los que se apoya alcanzará una meta u otra.

Según Kaplan y Norton (2004), la visión es una manifestación donde se pone al descubierto la apreciación que la compañía pretende que el mundo tenga sobre ella. Siguiendo este planteamiento, la visión de una empresa está obligada a relacionarse con nociones sobre eficiencia, productividad, rendimiento, que van a asegurar su estabilidad en el tiempo.

Algunas de las compañías del sector en estudio enuncian su visión en los siguientes términos:

- Carrefour  
Visión: “El liderazgo mundial sobre la base del cumplimiento de su misión y de su objetivo principal: la satisfacción del cliente”.
- Eroski  
Visión: “Trabajamos para estar cerca de ti y hacer de nuestro lema “contigo” una realidad. Queremos convertir nuestras tiendas en las preferidas de los consumidores”.
- Consum  
Visión: “Ser un modelo referente en el sector de la distribución”.
- Grupo “EL ARBOL”  
Visión: “Ser el super del barrio que quiere ser el super de todos, y que apuesta por la profesionalidad, por los productos regionales, por los productos frescos, por nuestras marcas Super y My y por la libertad de elección del cliente”.
- Coviran  
Visión: "Nuestro único objetivo es atender en las mejores condiciones a nuestros más de 2.500 Socios y una orientación 100% al Cliente final".

En base al concepto de visión y de las muestras observadas, las empresas de nuestro estudio podrían adoptar como visión genérica el siguiente enunciado:

**“Ser la mejor empresa entre toda su competencia, la más eficaz, la más productiva para garantizar su permanencia en el largo plazo y para que los clientes sigan eligiéndola a la hora de cubrir sus necesidades”.**



### **6.3.2.2. Las Perspectivas según el cuadro de mando integral**

Siguiendo las fases para el desarrollo del Cuadro de mando Integral plasmadas en la figura 6.2, observamos que las perspectivas para las empresas del sector de distribución alimentaria deben estar ordenadas en función de la misión y la visión de las entidades.

En cuanto al despliegue estructural del cuadro de mando integral propuesto para las mencionadas compañías, se aceptaron las perspectivas que se corresponden con las empresas de un perfil lucrativo y que han sido expuestos en capítulos anteriores: Financiera, Clientes, Procesos y Formación, Innovación y Crecimiento. En epígrafes posteriores nos detendremos a explicar las relaciones de causalidad que existen entre ellas, y expondremos su contenido.

### **6.3.2.3. Identificación de los Factores Claves de éxito de las Empresas del Sector de la Distribución Alimentaria según la Perspectiva.**

Los factores clave son las variables ligadas a unos planes de acción, en las que los gestores de la empresa intervienen directamente y logran influir en la situación presente y futura de la empresa alineando a todos los miembros de la organización.

Esta agrupación de factores es decisiva para la obtención de resultados por parte de los encargados de las diferentes áreas que integran la compañía. Cualquier empresa está obligada a fijar una batería de objetivos, que tienen que estar recogidos en su planificación estratégica, y que deben concordar con los aspectos clave de éxito para el negocio y además servirán para dar a conocer a los objetivos estratégicos

Según Olve, Roy y Wetter (2000) la descripción de los factores clave de éxito se apoya en el examen de la estrategia. Son los requisitos que tiene que cumplir la entidad para defenderse de la competencia en el mercado, como una determinada tecnología, un buen método, recursos o procedimientos que agregan valor al ser utilizados, etc.

Para Lynch, (2003) son los medios, destrezas y caracteres de una organización que son primordiales para triunfar en el mercado.

Siguiendo a Alonso Ferreras V.H. podemos distinguir tres fuentes de factores:

- Factores medioambientales: factores legales, ecológicos, tecnológicos, políticos, sociales y económicos.
- Factores industriales o sectoriales: Son los comunes a la industria o sector, y se consideran los cimientos sobre los que una organización edifica su estrategia.
- Factores propios de la organización: cada compañía puede decidir sus propios factores claves de éxito en función de sus particularidades.

Para las empresas del sector de distribución alimentaria, el éxito hay que medirlo por el acatamiento de la misión, que armoniza los objetivos financieros con los no financieros y los conduce a una misión de más alto nivel. Los factores clave de éxito de estas empresas, se derivan de los fines incluidos en su misión y en su visión y están corroborados por los resultados conseguidos en nuestro estudio empírico. López V., (2003, p.70) propone que estos factores clave se clasifiquen según las perspectivas con las que están relacionados y en función de los procesos y capacidades que se suponen críticos, permitiendo impulsar los éxitos en todas las perspectivas, y especialmente en la financiera. La figura 6-1, muestra el proceso del análisis de los factores clave para las empresas estudiadas.

**CUADRO 6-1. LOS FACTORES CLAVE A LA HORA DE PLANTEAR UN CUADRO DE MANDO PARA UNA EMPRESA DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**

PERSPECTIVA	OBJETIVO	FACTORES CLAVE	
Financiera	Aumentar el valor de la compañía	- Ventas	
	Crecimiento (Cuota de mercado, Inversión...)	- Beneficio	
	<table border="1"> <tr> <td>Eficiencia financiera</td> <td>                     Elevar Rentabilidad                      Optimizar Endeudamiento                      Asegurar la liquidez                 </td> </tr> </table>	Eficiencia financiera	Elevar Rentabilidad Optimizar Endeudamiento Asegurar la liquidez
Eficiencia financiera	Elevar Rentabilidad Optimizar Endeudamiento Asegurar la liquidez		
Cientes	Satisfacción Fidelizar al cliente Aumentar el valor para el cliente	- Seguridad- calidad - Imagen de marca - Canales de distribución - Clientes satisfechos	
Procesos	Calidad de servicio: - Relación calidad/precio - Ajustar tiempos de entrega del proveedor - Aumentar marca blanca de calidad  Disminuir costes: - Aumentar la rotación de inventarios - Aumentar rotación de activos  Integración hacia el fabricante  Mantenimiento de infraestructuras  Productividad en los Procesos	- Innovación - Gestión de operaciones - Rotura de Stock - Gestión de Clientes - Procesos regulatorios y sociales	
Aprendizaje, Innovación y Crecimiento	Implicación personal Capacidad de innovación Aumentar su productividad Aumentar la inversión en formación	- Actitudes - Técnicas de venta - Formación y capacidades - Incentivos - Motivación - Productividad - Tecnología	

Fuente: Elaboración Propia

#### 6.3.2.4. Relación entre factores

Los factores clave de gestión no son factores aislados, sino que existen distintas relaciones que los unen desde las cuatro perspectivas del cuadro de mando integral formulado para las grandes superficies de alimentación. De esta forma, se identifican las relaciones de causalidad entre dichas perspectivas, fijadas por medio de los factores clave de gestión comprendidos en éstas.

La cadena de relaciones entre los factores clave y perspectivas queda recogida por medio del denominado “mapa estratégico” (Kaplan y Norton, 2004, p. 36), que se recoge a continuación en la figura 6-3. De su observación, se advierte que no solamente hay vinculaciones entre las diferentes perspectivas, sino que también existen relaciones entre los distintos aspectos contemplados dentro de la misma perspectiva.

Como se puede observar sobre el mapa, los vínculos que se pueden distinguir entre los factores críticos comienzan a extenderse desde abajo hacia arriba, es decir, desde la perspectiva de aprendizaje, crecimiento e innovación, hasta la perspectiva financiera.

En la perspectiva de aprendizaje se parte de distintos factores que quedan resumidos en tres fundamentalmente, que son las iniciativas de los recursos humanos, las nuevas tecnologías y el ambiente organizacional. El desarrollo de las habilidades del personal, a través de la formación de los recursos humanos, así como la implicación de estos en los objetivos del negocio, unido todo ello a la aplicación de nuevas tecnologías provocará un aumento en la productividad de la compañía permitiendo afianzar los procesos internos y favoreciendo a su vez una mejora en la atención al cliente. No cabe duda, que estos factores sirven para un mejor desempeño dentro de la organización, e impulsan los resultados del personal en los procesos productivos (perspectiva de procesos), ofertando productos de mayor calidad, a precios honestos y a través de una adecuada red logística. Por último, decir que estos diferentes resultados obtenidos van a tener su reflejo en la perspectiva financiera, ya que el valor que perciben los clientes será el detonante para el impulso de las ventas y que la empresa logre su compensación, vía resultados.

En cuanto a las relaciones internas entre los factores clave de gestión de la perspectiva de los procesos internos, podemos destacar las conexiones entre productividad, calidad, precio y surtido, ya que un mejor aprovechamiento de los recursos permite, rebajar los costes y poder mantener unos márgenes ajustados en los precios de los productos, pudiendo ofrecer surtido de mejor calidad. Por otro lado, una

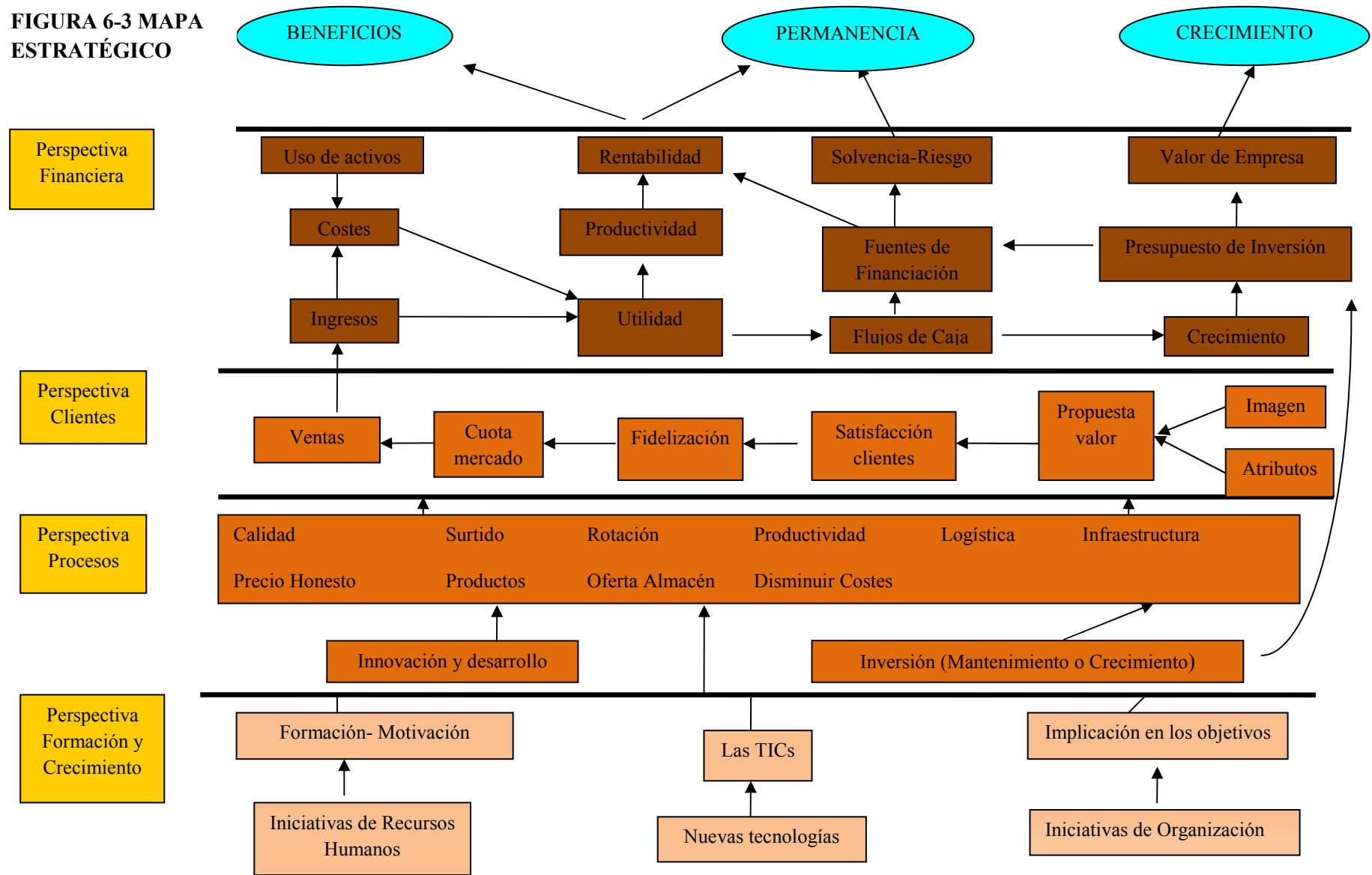
mejora en la productividad nos asegura también, una mayor calidad en el servicio hacia los clientes.

Con respecto a los vínculos existentes en la perspectiva de clientes son muy claros, si los clientes perciben el valor de la compañía y se consigue su satisfacción; de resultas de ello, tendremos clientes fidelizados, que nos asegurarán unas ventas y de la misma manera una cuota de mercado.

Por último desde la perspectiva financiera, se pretende alcanzar el resultado final de todos los procesos. El factor fundamental en esta perspectiva son los ingresos (ventas), a partir de estos, la organización, valorará la utilidad y los flujos de caja generados, que condicionarán las decisiones de la dirección. Desde este punto la empresa debe decidir el grado de endeudamiento que está dispuesta a soportar, dependiendo de si acude a la financiación externa, o bien se sirve de la financiación interna. Decidirá también el cómo rentabilizar sus recursos para asegurarse unos resultados que le permitan bien permanecer en el mercado, o bien aspirar a un crecimiento.

Una revisión de las relaciones de causalidad entre los factores clave de gestión de las perspectivas clientes y financieros, muestra, en primer término, un nexo indiscutible entre la productividad de los factores y la eficiencia financiera, puesto que el mejor aprovechamiento de los recursos se traduce en una disminución de costes, que favorece los resultados en términos de rentabilidad. Por su parte, la optimización de la cadena de producción es una variable para apoyar los niveles de liquidez adecuados, al reducir las contingencias. La calidad de los resultados ofrecidos, intervienen como se aprecia, en las relaciones de causalidad establecidas entre la perspectiva de los procesos internos y la financiera, vinculándose de manera directa con la con la gestión desplegada en la planta de producción (a nivel de proveedores y clientes internos)

**FIGURA 6-3 MAPA ESTRATÉGICO**



### 6.3.2.5. Identificación de Procesos y Actividades Clave de las Empresas de Distribución Alimentaria.

La determinación de procesos y actividades clave en los que se basa la propuesta de los objetivos estratégicos y de los indicadores de gestión para las empresas del sector de distribución alimentaria, se hizo a partir del análisis del sector y en particular de las empresas a través de las encuestas, de esta manera hemos implantado una guía válida a nivel general.

Los procesos y actividades clave de las empresas del sector de distribución alimentaria están relacionados con las operaciones que definen su objeto, las actividades de comercialización y distribución de productos alimenticios y bebidas, en general, cuyo fin es lograr la satisfacción del cliente y obtener rendimientos que aseguren su sostenibilidad, creando valor para sus accionistas, sus trabajadores y la sociedad.

Aplicando la clasificación de Porter (1987) distinguimos dos categorías diferentes de actividades: actividades primarias y actividades de apoyo.

En el caso de las empresas estudiadas, las recomendaciones para optimizar los procesos y la rentabilidad de las empresas se fundamentan en la coordinación de la cadena de abastecimiento, la comunicación e integración de las áreas de ventas, mercadeo, compras y distribución. En el cuadro 6.2 se hace una clasificación siguiendo el esquema planteado por Porter (1985).

**CUADRO 6-2 CLASIFICACIÓN DE ACTIVIDADES EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**

Actividades Primarias	Actividades de apoyo
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Logística, Inventarios</li> <li>• Merchandising</li> <li>• Servicio Postventa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructuras de la empresa</li> <li>• Gestión de recursos humanos</li> <li>• Innovación tecnológica y comercial</li> <li>• Compras</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

### **6.3.2.5.1. Actividades Primarias**

#### **Logística e Inventarios**

Un sistema de Logística eficiente avala la satisfacción del cliente y consecuentemente, nos asegura un nivel de competencia en el mercado. Dado que hoy en día las exigencias van en aumento, ya no es tan trascendente hacer llegar el producto al cliente sino hacerlo en las mejores condiciones y según las peticiones del cliente exigente.

Los inventarios son pues, necesarios para asegurar un buen servicio al cliente, o bien, disminuir los costes a partir de la aplicación de descuentos por precio y cantidad, también, a partir de una buena gestión se pueden prever circunstancias eventuales que pueden menoscabar la disponibilidad de productos para el cliente.

Ahora bien, no es conveniente mantener inventarios demasiado altos, puesto que implicaría un aumento en los costes, debido a la inmovilización del capital, además de aumentar los riesgos de caducidad en los alimentos perecederos y/o pérdida de los mismos.

#### **Merchandising**

Partiendo de que la tarea primordial en la empresa son las ventas, se puede afirmar que el Marketing desarrolla la política a aplicar en la gestión de ventas, mientras que, por medio de la aplicación del merchandising, se ejerce esta política. Un plan óptimo de merchandising facilita la presentación del producto a los ojos del cliente. Por lo tanto, se confirma que es útil para aumentar las ventas de forma directa. Mientras que la publicidad informa, capta al público, la promoción incita al cliente a comprar, el merchandising empuja la mercancía hacia el cliente.

Kepner (1993), dice que el merchandising: "implica tener el producto adecuado, en la cantidad adecuada, al precio adecuado, en el momento adecuado y en el lugar adecuado".



## **Servicio Postventa**

El servicio al cliente debe ofrecerse en todo momento, no sólo durante el proceso de venta, sino incluso, después de haberse llevado a cabo esta. Un buen servicio a posteriori va a suponer la posibilidad de mantener el contacto, de prolongar su relación con la compañía, y en definitiva de fidelizar al cliente.

### **6.3.2.5.2. Actividades de Apoyo**

#### **Infraestructuras de la empresa**

La inversión en infraestructuras supone inmovilizar grandes sumas de dinero para crear más valor en la empresa. Estas inversiones son la clave para el crecimiento, o bien, el sostenimiento de las entidades. Las inversiones de las empresas objeto de estudio tienen básicamente tres frentes abiertos:

- a- Remodelación de los puntos de venta existentes
- b- Apertura de nuevos puntos de venta
- c- Construcción de plataformas logísticas

#### **Gestión de recursos humanos**

Una adecuada gestión de los recursos humanos tratará de motivar a todos los miembros de la organización por medio de la formación, o bien, de incentivos, para que se orienten hacia la consecución de la estrategia empresarial con la máxima eficacia. Sin ésta, no hay crecimiento posible.

#### **Innovación tecnológica y comercial**

Las innovaciones pueden ser tecnológicas o comerciales. Y, en ocasiones, las comerciales llegan a tener igual o más efecto que las tecnológicas. Ahora bien, en las empresas que nos ocupan, ninguna de las dos se puede descuidar, puesto que estamos en un sector donde es muy difícil alcanzar la diferenciación, y es por medio de la innovación tecnológica y comercial que conseguimos esta diferenciación.

Según un estudio de innovación realizado por la consultora Kantar Worldpanel para el Observatorio de las Marcas de Gran Consumo, los hipermercados Alcampo, Carrefour, Eroski, Hipercor, El Corte Inglés y Caprabo son las cadenas de distribución que más apoyan las innovaciones de productos de marcas de fabricante. Sin embargo, este apoyo no basta, si tenemos en cuenta que la innovación en los últimos años ha descendido considerablemente, solo de 2007 a 2011 el descenso ha sido de un 60%. Estos datos son muy peligrosos para el sector, ya que paralizan la inversión en innovación e investigación.

### **Compras**

La gestión de compras es una actividad que en este sector se limita a dos opciones: para los grandes grupos, como Mercadona, Carrefour, Eroski, esta actividad la desarrollan directamente ellos con los proveedores e interproveedores, mientras que existen otras compañías de menor tamaño que se asocian con otras empresas en Centrales de Compras como Euromadi e IFA con el fin de conseguir más poder frente a los proveedores.

Según un informe de la Coordinadora de Organizaciones de Agricultores y Ganaderos (COAG), la gran distribución se comporta como un mercado oligopolístico, donde la rivalidad es muy intensa y empuja a los proveedores de estas empresas de distribución a realizar grandes ofertas para atraer al consumidor, y entonces, sus competidores se ven obligados a ponerse a la altura de estas ofertas, lo que provoca una bajada del precio del producto.

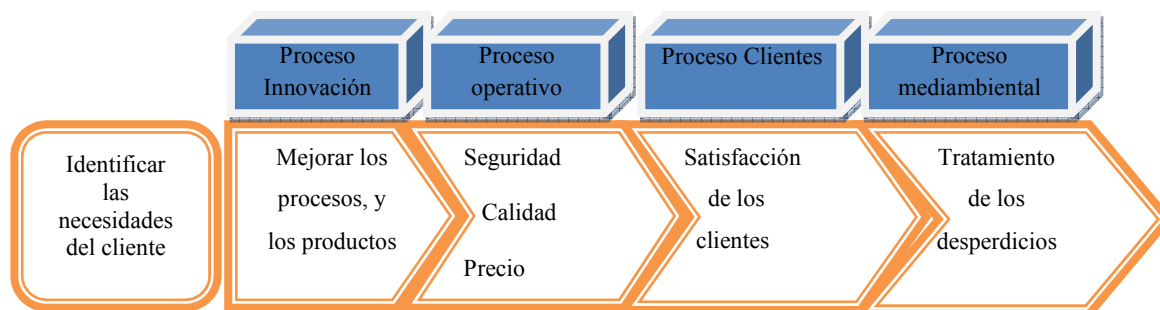
Como corolario a esta clasificación de actividades, se puede afirmar que para Porter, las actividades de los procesos son la unidad básica de la ventaja competitiva.

La identificación de todas estas actividades clave para las empresas del estudio, se incluirán en el diseño del cuadro de mando integral propuesto, como una de las piezas que contribuye a la determinación de los objetivos estratégicos y a la

descripción de los indicadores de gestión. También se deberán tener en cuenta en el planteamiento de la cadena de valor de las compañías.

Los autores Kaplan y Norton han concretado la Cadena de Valor, a partir de tres categorías básicas: Procesos de Innovación, Procesos Operacionales y Procesos de gestión de clientes y en los últimos tiempos para adaptarla a la tendencia actual han introducido una cuarta categoría que se ha definido como Procesos reguladores y medioambientales.

**FIGURA 6-4 CADENA DE VALOR PROPUESTA PARA LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA**



Fuente: Elaboración propia

#### 6.3.2.6. Formulación de los Objetivos Estratégicos para la Propuesta

Los factores clave de gestión reconocidos desde las perspectivas del cuadro de mando, tienen que quedar recogidos en los diferentes objetivos estratégicos, de esta manera resultarán más prácticos a la hora de gestionarlos y será más fácil medir su cumplimiento a través de los indicadores propuestos (AECA, 1998, pp. 29).

Por lo tanto, los objetivos se orientan hacia la consecución de las estrategias y están conectados directamente con las perspectivas y con los indicadores. (Cuadro 6.1.). Estos objetivos van a estar condicionados por la Estrategia escogida, lo que supone que cuando la estrategia elegida por empresas que pertenecen al mismo sector competitivo es la misma, los mapas estratégicos serán semejantes. Sin embargo cuando la Estrategia es distinta, los mapas también lo serán.

Los objetivos formulados para las cadenas de distribución se derivan del estudio de los procesos y actividades definidas en cada una de sus áreas de trabajo además de los preceptos contenidos en la elaboración del cuadro de mando integral.

Los objetivos estratégicos planteados en este trabajo se han tomado de los resultados obtenidos a través del estudio de las encuestas realizadas a los expertos y por otra parte, algunos de ellos están corroborados por los cimientos teóricos que hay sobre el tema.

Determinados objetivos son generalmente aceptados por las empresas del sector que nos ocupa y vienen dados en función de la estrategia elegida, otros son complementarios y recogen prioridades de las empresas en función de los principios por los que se rigen.

En nuestro estudio vamos a partir de la estrategia elegida en las encuestas por la mayoría de los expertos que ha sido la “estrategia de reducción de costes”.

#### **6.3.2.6.1. Perspectiva Financiera.**

Los objetivos recogidos desde esta perspectiva, están relacionados directamente con los factores clave de gestión y tienen una utilidad doble, concretan el desempeño financiero que se presume de la estrategia y se convierten en los objetivos finales de las demás perspectivas del cuadro de mando integral.

Desde esta perspectiva se contempla como fin, el satisfacer las expectativas de los accionistas, conseguir indicadores de rendimiento elevados y asegurar el crecimiento, o bien, asegurar la estabilidad del negocio. Todo esto se podría resumir en la creación de valor, concepto demasiado abstracto, que no es fácil de medir, ya que habitualmente contamos con los datos financieros basados en elementos tangibles y hoy en día, cada vez más, tienen un papel decisivo en el valor de las empresas, los elementos intangibles, sobre los que desconocemos su valor.

Los resultados del método de componentes principales correspondiente al capítulo V van dirigidos en este sentido, a generar los indicadores concentrados alrededor de los objetivos de esta perspectiva.

#### **6.3.2.6.1.1. Crecimiento**

Este objetivo tiene diferentes perfiles. Podemos referirnos a crecer en la cifra de ventas total o cuota de mercado, o bien crecimiento en porcentaje de ventas de un determinado producto de nuestros lineales o crecimiento en porcentaje de ventas en una región determinada.

Si se decide incrementar la cuota de mercado, debemos fijar cuál es el número de clientes que queremos alcanzar dentro de nuestro mercado. En el sector de la distribución alimentaria, algunas de las compañías orientan su incremento de la cuota de mercado hacia regiones concretas, de esta manera, por ejemplo Eroski, es líder en el País Vasco, Caprabo en Cataluña, Gadis en Galicia, HiperDino en Canarias. Por el contrario, otras lo intentan a nivel nacional como es el caso de Carrefour y Mercadona.

Si nos referimos al crecimiento, vía nuevas inversiones, y partimos de los resultados de la encuesta, los expertos se inclinan por el aumento de las reservas y no por el reparto de dividendos, con lo cual este primer paso, es el paso previo para asegurar crecimiento, o simplemente estabilidad.

#### **6.3.2.6.1.2. Aumentar la Rentabilidad**

Una mejora en la Rentabilidad supone, un adecuado empleo de los activos (recursos materiales, inmateriales y humanos), un destino apropiado para los Fondos propios de la empresa y en ocasiones, un aumento en las ventas. No obstante, a pesar de haberlo incluido dentro de los objetivos, se puede tomar como un indicador de medida de otros objetivos superiores (valor para el accionista, estabilidad de la empresa en el mercado, crecimiento, etc.). De cualquier manera la rentabilidad nos va a proporcionar el soporte necesario para llevar a cabo las inversiones de la empresa y responder de las deudas.

Por lo tanto, es un componente obligado en la mayoría de los mapas estratégicos y más aún cuando las empresas tienen un carácter exclusivamente económico, consecuentemente, ciñéndonos a este carácter para las empresas del estudio, hemos decidido contemplarlo dentro del diseño del mapa estratégico.

#### **6.3.2.6.1.3. Optimizar el nivel de endeudamiento**

Cuidar el nivel de endeudamiento para reducir el riesgo es fundamental para cualquier empresa y lo convierte en un objetivo muy relacionado con la rentabilidad, la permanencia y el valor para el accionista, tal como queda recogido en nuestro mapa estratégico. El endeudamiento puede llegar a comprometer el futuro de la empresa, lo que obliga a la empresa a mantener un equilibrio entre capitales propios y ajenos.

#### **6.3.2.6.1.4. Asegurar la liquidez de la empresa**

La liquidez le va a permitir aprovechar las oportunidades de inversión que se le presenten. En el sector que nos ocupa, la liquidez, no es un problema frecuente, ya que el cobro es al contado mientras que el plazo de pago se puede dilatar varios meses, en función del poder negociador frente a proveedores. Esto hace que las compañías de este sector puedan funcionar con fondos de maniobra negativos.

#### **6.3.2.6.2. Perspectiva de Clientes**

Los objetivos para la perspectiva de clientes se encuentran relacionados con los factores clave de gestión recogidos en el cuadro 6.1 para cada perspectiva:

- A. Satisfacción
- B. Fidelidad
- C. Propuesta de valor

A través del análisis de las encuestas (capítulo V) planteamos los objetivos elegidos para la misma. En este caso, se proponen cuatro objetivos, relacionados entre sí, como son:

#### **6.3.2.6.2.1. Satisfacción del cliente.**

El concepto de satisfacción no es fácil delimitarlo, ya que el cúmulo de experiencias sobrevenidas durante el proceso de compra en los establecimientos detallistas, donde incluimos las grandes superficies de alimentación es variado, pues no cabe duda que estas corporaciones son estructuras complicadas cuyas prestaciones van desde la oferta de productos, pasando por servicios personales, componentes ambientales y hasta procesos. Asimismo, el consumidor efectúa diferentes actividades en el transcurso de la compra, como desplazamientos hasta el punto de venta, busca las ofertas, compara las diferentes opciones, el acto de la compra en sí misma, el pago y las posibles reclamaciones, todo ello valorable. (Esteban, Millán y Martín-Consuegra, 2002)

Todas las experiencias vividas en el proceso de compra van a ser evaluadas por el consumidor produciendo una respuesta emocional en éste, que implicará la satisfacción o insatisfacción como consecuencia de este proceso.

Miller, (1976) propuso como patrón a utilizar para medir la satisfacción del cliente, las expectativas que el consumidor se crea antes del acto de la compra. En el caso de que los resultados obtenidos en la experiencia de compra sean superiores a las expectativas del consumidor sobre la experiencia de compra, hablaremos de clientes satisfechos. Se cumple así, el llamado “paradigma disconfirmatorio”<sup>26</sup>.

En esta ocasión vimos a través del trabajo de campo, la importancia que los expertos le dan a este objetivo, siendo el de mayor peso dentro de esta perspectiva. Por otro lado dicho objetivo está latente en la Misión de estas compañías.

---

<sup>26</sup>Este paradigma señala que la disconfirmación es un método post-compra, que consiste en que el consumidor compara los resultados conseguidos y las expectativas que se había formado previamente. La diferencia entre estas dos dimensiones es lo que inspira al consumidor a la hora de elaborar juicios de valor acerca de un producto o servicio

#### **6.3.2.6.2.2. Fidelidad**

La confianza del cliente es consecuencia de la seguridad, calidad, imagen y valor recibido. Está en relación directa con la satisfacción, sin satisfacción no hay fidelidad. En este trabajo la fidelidad del cliente como objetivo mide el efecto causado sobre las ventas, si bien es cierto que en algunas empresas no se utilizan métodos de fidelización, por considerar que tienen un coste muy elevado y no genera beneficios suficientes para cubrirlo.

#### **6.3.2.6.2.3. Rentabilizar a los clientes**

Este objetivo viene supeditado al segmento de clientes al que nos dirigimos. Está relacionado con la imagen de la empresa, con los atributos de los productos ofrecidos (funcionalidad, precio, calidad) y con la relación cliente-empresa.

La estrategia conviene que sea planteada en función de la percepción de valor del cliente, esto conlleva el que tengamos que saber cuáles son los aspectos que más valora un cliente en nuestro sector de mercado, de esta manera tendríamos las bases para hacer una propuesta innovadora. Si nos servimos de los resultados de las 1.500 encuestas sobre los factores de elección de establecimiento comercial, que realiza el Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente cada año (cuadro 6.3), comprobamos que los tres factores que generan más valor al consumidor para el ejercicio 2011 son:

- a) Un 66,9 % valoran como determinante la calidad de los productos.
- b) Un 63,4% valoran por encima de todo, el precio.
- c) Un 44,4% valoran prioritariamente la proximidad.



**CUADRO 6-3. RESULTADOS ENCUESTA DEL MINISTERIO DE AGRICULTURA, ALIMENTACIÓN Y MEDIO AMBIENTE SOBRE LOS FACTORES QUE DETERMINAN LA ELECCIÓN DE UN ESTABLECIMIENTO (%)**

Factores que determinan la elección de un establecimiento	Año 2011
Calidad	66.90
Precio	63.40
Proximidad	44.40
Variedad de productos	33.70
Atención al cliente	21.40
Ofertas	19.30
Variedad de marcas	12.40
Parking	6.60
Horario	4.30
Rapidez en compra	3.90
Marca propia	2.50
Otras	4.20

#### **6.3.2.6.3. Perspectiva de los Procesos Internos**

Los objetivos definidos para esta perspectiva, refuerzan los factores críticos señalados para la misma, y sirven también para afianzar los objetivos planteados en las anteriores perspectivas financiera y de clientes.

Se proponen cinco objetivos, de los cuales, algunos se incluyen en la clasificación propuesta por Kaplan y Norton (2004), mientras que otros alientan el cambio de actividades definidas en las compañías, a partir de los resultados alcanzados por el trabajo de campo sobre dichas empresas y que están relacionados con los factores clave.

##### **6.3.2.6.3.1. Precio**

El objetivo precio tiene un lugar privilegiado en el ranking de objetivos estratégicos, ocupa el segundo lugar en cuanto a valor generado al cliente, (según la encuesta del Ministerio de agricultura, alimentación y medio ambiente) después de la calidad. Para nuestros expertos el precio es el principal motivo de pérdida de clientes, luego, no cabe duda, que todas las acciones se deben encaminar al ajuste de los precios, precios que los clientes deben percibir como los más "honestos" del mercado, que no

significa los más baratos, sino los que se corresponden con el valor que le otorga al producto.

La situación económica en la que nos encontramos ha hecho que muchas compañías de distribución alimentaria hayan tenido que ajustar sus márgenes si lo que querían es mantenerse en el mercado y no perder su cuota. La subida del IVA, junto con la disminución de la capacidad adquisitiva de los consumidores ha hecho que este objetivo requiera mucho esfuerzo.

#### **6.3.2.6.3.2. Calidad**

Según la encuesta sobre los factores que determinan la elección de un establecimiento, la calidad es el que obtenía mayor puntuación, quiere este decir que es el factor que más valor genera para el cliente. Sin embargo, la percepción de los expertos encuestados en el presente trabajo no es la misma. Para estos, la calidad es uno de los motivos de pérdida de clientes que menos importancia le conceden sobre la lista propuesta. La fórmula que vamos a reconocer en esta investigación va a ser el binomio calidad-precio como dos factores inseparables.

#### **6.3.2.6.3.3. Ofrecer amplio surtido**

Las compañías de distribución deben ser conscientes que aunque en menor medida que la calidad, la libertad de elección de marca también genera valor para el consumidor. En los tiempos de crisis en los que estamos hay sectores de clientes que se inclinan por marcas de bajo precio, mientras que otros valoran las marcas de fabricante por su calidad y prestigio. Ahora bien, estas compañías deben buscar un equilibrio entre ambas posturas, el caso de Mercadona puede servir de ejemplo, al ser una compañía que apuesta por las marcas blancas pero sin descuidar la calidad, coincidiendo con la mayoría de nuestros expertos que se han inclinado por la elección de marcas blancas.

#### **6.3.2.6.3.4. Disminuir costes**

Ante la dificultad de aumentar las ventas, uno de los principales objetivos de estas compañías es la disminución de costes. Esta reducción de costes es un proceso que involucra a toda la organización y a la cadena de valor. Se tratará de mejorar el margen de la empresa.

En cuanto al margen, es importante tener en cuenta la rotación y los costes fijos. Si la compañía no puede aumentar las ventas y pretende aumentar su utilidad tendría que disminuir los costes optimizando el nivel de recursos necesarios para llevar a cabo su oferta.

Con el propósito de optimizar estos recursos proponemos los siguientes objetivos:

##### **- Aumentar la rotación de inventarios.**

Sin olvidar el objetivo final de la empresa, su rentabilidad, la literatura<sup>27</sup> previa sobre el tema indica que esta rentabilidad aumenta, al aumentar la rotación de existencias. Sin embargo, del análisis de regresión lineal, realizado en el capítulo anterior, no se ha podido encontrar relación alguna entre estas dos dimensiones, para nuestra muestra.

##### **- Aumentar la rotación de activos.**

La rotación de activos es una medida que va a indicar el buen o mal uso del activo, y da información sobre la existencia o no de activos infrautilizados. Al igual que ocurría con la rotación de existencias, en la literatura<sup>28</sup> sobre el tema, como ya quedó expuesto en el capítulo V, encontramos una relación directa entre la rotación de activos y la rentabilidad. Sin embargo, del análisis de regresión lineal no queda constancia de dicha relación.

---

<sup>27</sup> Puede verse: García Teruel & Martínez Solano (2007); Núñez (2009) y Méndez (2009).

<sup>28</sup> Vease: Fernández E., Montes, J.M. & Vázquez C.J. (1996).

#### **- Disminuir los costes fijos.**

Hoy en día, debido a la situación que están atravesando las empresas, buscan minimizar este tipo de costes intentando ajustar al máximo la capacidad productiva a la demanda. Otra opción, consiste en tratar de convertir parte de los costes fijos en costes variables.

#### **6.3.2.6.3.5. Integración hacia el fabricante**

De los resultados de la encuesta se propone como solución para minorar los costes, el integrarse con el fabricante.

Este tipo de integración es de carácter vertical hacia atrás y va a consistir en acercarse a los proveedores agregándolos a su cadena de valor. Esto supone tomar el control de empresas proveedoras de sus inputs.

Según Casares y Rebollo, 1996, (p.109), cuando existe una organización vertical de los canales de distribución, los participantes tratan de captar un mayor poder en el mercado y un mayor poder de negociación con los proveedores, lo que se traduce en determinados beneficios como:

1. Rebajar la incertidumbre de las compañías, en cuanto a aprovisionamientos y en lo que se refiere a la demanda.
2. Orientación de la inversión hacia aquellas actividades que pertenezcan al canal y que generen una mayor rentabilidad.
3. La obtención de economías de escala.
4. La creación de barreras de entrada.

#### **6.3.2.6.3.6. Desarrollo logístico**

Hemos definido la logística como una de las actividades primarias según Porter (1985), y así ha quedado recogida en el cuadro 6.2. El objetivo de la Logística consiste en aumentar los márgenes de beneficio, la rentabilidad, la competitividad y generar

valor para el cliente. Una buena logística es una pieza básica en la empresa, que facilita el éxito empresarial en un mercado muy competitivo. Para nuestros expertos la logística debe estar integrada en la cadena de distribución y muy pocos consideran que se deba subcontratar. En las grandes superficies de alimentación es importante que no se produzcan rupturas de stock, que provoquen una falta de servicio al cliente y pérdidas de futuras ventas, y a la vez que no haya exceso de productos en almacén, dado los costes de inventario que se generan. De los resultados de la encuesta, se deriva que, en general, no hay problemas con la gestión de almacén, ahora bien, es necesario un control permanente sobre este punto, y lo haremos fijando indicadores

#### **6.3.2.6.3.7. Mantenimiento de infraestructuras**

Es una de las actividades de apoyo reconocidas por Porter (1985) y que se convierte en un objetivo estratégico de primer orden dentro de la perspectiva de procesos. Esta reflexión está justificada desde la consideración de que en el acto de compra del consumidor en un supermercado intervienen muchos factores, siendo uno de ellos la comodidad derivada de las instalaciones.

En época de crisis con escasas posibilidades de financiación las grandes inversiones han pasado a un segundo plano, la apertura de nuevos puntos de venta ha sufrido una deceleración; sin embargo, el mantenimiento de las estructuras se hace imprescindible para mantenerse en el mercado, por lo que se apuesta por seguirlo conservando.

#### **6.3.2.6.3.8. Productividad en los procesos**

A pesar de que las grandes superficies de alimentación no tienen un claro proceso de producción, estos establecimientos tienen muchas tareas que pueden optimizarse a través de la implantación de métodos y procedimientos destinados a hacer más en menos tiempo, así como también a optimizar los recursos empleados del establecimiento, con el fin de conseguir una mayor rentabilidad económica.

#### **6.3.2.6.4. Perspectiva de Aprendizaje, Innovación y Crecimiento.**

Esta perspectiva tiene como finalidad garantizar la posición competitiva de las empresas tanto a corto como a largo plazo (AECA, 1998, p. 77). En nuestro caso se relaciona con el desarrollo de las competencias y habilidades necesarias del personal, para asegurar a las empresas de distribución alimentaria un éxito en el desempeño de los procesos que crean valor, desde el punto de vista económico y financiero, y con repercusiones positivas sobre todas las unidades de las compañías.

Kaplan y Norton (2004, p. 81), desde esta perspectiva explican la forma en que se relacionan los recursos humanos, la tecnología y el clima de la organización y se convierten en los cimientos de la estrategia de la empresa. Son bienes intangibles que generan valor para el negocio y hacen diferente a una compañía del resto. Si somos capaces de cumplir con los objetivos de esta perspectiva conseguiremos mejorar los procesos internos.

Desde esta perspectiva, los objetivos estratégicos se concentran en cuatro:

##### **6.3.2.6.4.1. Formación para dar un mejor servicio**

De los resultados de la encuesta hay que destacar al respecto, el propósito de las compañías de aumentar la inversión en formación. Toda empresa debe intentar contar con los trabajadores más capacitados, que sean conocedores de la estrategia de su empresa y a la vez de las estrategias de la competencia. Para esta capacitación la mayoría de las compañías que operan en el sector de la distribución reconocen el gran valor de la formación en nuestros días y estiman que es un coste necesario que hay que soportar a cambio de más valor para la empresa.

Del análisis de nuestro instrumento (encuesta), observamos que las carencias reconocidas en el área de formación del personal, son la experiencia en técnicas de venta y por otro lado el conocimiento del sector y de la competencia.

Hasta ahora hemos creído fundamental la inversión en formación y en tecnología, como objetivos del Cuadro de Mando integral, ahora bien, para que los empleados se sientan motivados al aprovechamiento de estas inversiones, habrá que implantar una política de incentivos para de esta manera, estimular a los trabajadores y que a su vez sirva para favorecer el tráfico de sugerencias de los empleados hacia la dirección de la empresa. Esto dará lugar a un proceso de aprendizaje y mejora que aumentará la motivación y satisfacción del personal. Como resultado añadido obtendremos un incremento de la productividad y dar un mejor servicio al cliente, que, de esta forma verá aumentar su valor, objetivo de la perspectiva de clientes.

#### **6.3.2.6.4.2. Implicar a los empleados en la consecución de objetivos.**

La comunicación interna se fundamenta en el capital humano de la empresa. En este proceso se relacionan los directores, gerentes, responsables de una organización con el resto de niveles de empleados. Se trata de involucrar en el proyecto de empresa a todos los miembros de la misma. Ahora bien, para garantizar el éxito de esta comunicación es necesario que se prescriba desde nivel jerárquico más alto de la empresa, y que se recoja como un elemento más de la cultura empresarial.

Partimos de un clima de trabajo cordial y de compañerismo, que tendrá como ventajas la disminución de conflictos, y un menor absentismo laboral. Además los empleados se van a sentir más comprometidos con la entidad y harán suyos los objetivos de la empresa.

Según explicaba el director de RRHH de Grupo Siro, Francisco Hevia<sup>29</sup>, "crear embajadores de la marca es un objetivo básico para los que trabajan en Comunicación Interna. La Comunicación Interna tiene que luchar en este ámbito para incrementar su motivación, retener el talento e implicar".

Pues bien, después de las pinceladas encontradas en la literatura al respecto, los resultados de nuestros expertos, ayudan a aceptar parcialmente este propósito. Un 56%,

---

<sup>29</sup> <http://joselucasserrano.wordpress.com/tag/comunicacion-interna-2>

consideran que la implicación de los empleados en el negocio no es determinante para la consecución de los objetivos, ahora bien, ninguno de ellos admite un “no” rotundo como respuesta, todos ellos reconocen que en mayor o menor grado esta implicación de los trabajadores en el negocio influye en el cumplimiento de los objetivos.

#### **6.3.2.6.4.3. Innovar**

En la era de la información, la inversión en técnicas de información, nuevas tecnologías, y productos es fundamental para este tipo de empresas, puesto que, facilitaría la compra del consumidor, aumentaría la calidad de los productos actuales y, trataría de cubrir nuevas necesidades de los clientes con la oferta de nuevos productos, lo que repercutiría sobre las otras perspectivas. Hoy en día se puede decir que el futuro digital es una realidad: el etiquetaje de radiofrecuencia, carros inteligentes, compras sin pasar por caja, etc. Los expertos consultados a través de la encuesta, consideran que la tecnología no es un área de la empresa que necesiten mejorar, sin embargo, si bien, a su juicio, no necesita mejora, sí es imprescindible su aplicación si se quieren conseguir o conservar ventajas competitivas.

En la gestión de la innovación lo primordial es fijar los objetivos de innovar, hay que saber hacia dónde vamos, y qué pretendemos conseguir por medio de la estrategia de innovación planteada. Tenemos que precisar cómo va a ayudar el proyecto de innovación a mejorar los resultados del negocio (Ingresos, beneficios, cuota de mercado, etc.)

Por otra parte, es imprescindible que el equipo, la alta dirección y cualquier otro *stakeholder* implicado, estén de acuerdo en los objetivos del programa de innovación; solo así se reducirá la resistencia al cambio y será más fácil su consecución.



## **6.4. INDICADORES DE GESTIÓN PROPUESTOS PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL DE LAS EMPRESAS DEL SECTOR DE DISTRIBUCIÓN ALIMENTARIA, POR OBJETIVOS Y PERSPECTIVAS PLANTEADAS**

Teniendo en consideración los objetivos propuestos para cada una de las perspectivas establecidas en el cuadro de mando integral, se fijan los indicadores que hacen viable la medida de su cumplimiento.

La misión de este trabajo es la de proponer una serie de indicadores financieros para los objetivos incluidos en la perspectiva financiera, y en la perspectiva de procesos los referentes a la productividad, obtenidos a través del método de componentes principales, y para el resto de objetivos se determinarán en función del análisis de los resultados de la encuesta y de la literatura al respecto.

### **6.4.1. Perspectiva Financiera**

#### **6.4.1.1. Objetivo Propuesto: Crecimiento. Indicadores**

En el modelo inicial se habían propuesto como medidas para valorar el crecimiento en la empresa, tres variables:

- Variación de ventas
- Variación de activos y
- Variación de reservas

Estas variables se introdujeron en el modelo pero dado el escaso peso que tenían sobre la explicación de la varianza, se decidió suprimirlas, este es el motivo de que no se haya definido ningún componente que recoja este objetivo, ahora bien, conscientes de la importancia que puede tener en empresas del sector estudiado, proponemos como indicadores los anteriormente expuestos.

- a) Variación de ventas. Recoge, como su nombre indica, la evolución de las ventas entre dos ejercicios dados.

$$\% \text{Variación ventas: } [( \text{Ventas año } (n) - \text{Ventas año } (n-1) ) / \text{Ventas año } (n-1) ] \cdot 100$$

b) Variación de activos: Recoge la evolución de los activos entre dos años consecutivos

$$\% \text{Variación Activos} = [(\text{Activos año}(n) - \text{Activos año } (n-1)) / \text{Activos año}(n-1)] \cdot 100$$

c) Variación de reservas: Recoge la evolución de las reservas del año (n) al año (n.1)

$$\% \text{Variación Reservas} = [(\text{Reservas año}(n) - \text{Reservas año } (n-1)) / \text{Reservas año } (n-1)] \cdot 100$$

#### **6.4.1.2. Objetivo Propuesto: Elevar Rentabilidad. Indicadores**

La medida de rentabilidad que proponemos en este trabajo se corresponde con el “COMPONENTE 1” y el “COMPONENTE 6”, resultado de la aplicación del análisis factorial. Estos componentes se han definido mediante la combinación de diferentes variables que recogen desde distintos puntos de vista medidas relacionadas con la rentabilidad de la empresa.

#### **6.4.1.3. Objetivo: Optimizar el Endeudamiento. Indicadores**

Para medir el nivel de endeudamiento proponemos un nuevo componente, que recoge una combinación de variables representativas del endeudamiento y las relaciona de forma inversa con la rentabilidad financiera de la empresa. Este componente se corresponde con el “COMPONENTE 4”.

#### **6.4.1.4. Objetivo: Asegurar la liquidez. Indicadores**

El indicador propuesto para medir la liquidez, se corresponde con el “COMPONENTE 2”, que contiene una combinación de medidas de liquidez y a la vez también recoge medidas sobre la estructura del activo que afectan directamente a la

liquidez de la empresa, por cuanto miden el porcentaje de activo que está en inmovilizado, en detrimento de la parte de activo que quedaría en el activo corriente, ligado con la liquidez.

**CUADRO 6-4. INDICADORES PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO PARA LAS GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN PERSPECTIVA: FINANCIERA.**

Estrategia	Objetivos	Denominación	Indicadores	Fórmula
Estimular las ventas para asegurar un crecimiento.	Crecer	Variación Ventas	Recoge la evolución de las ventas entre dos ejercicios dados.	$[(\text{Ventas año}(n) - \text{Ventas año}(n-1)) / \text{Ventas año}(n-1)] \cdot 100$
Implantar un nivel de activos que nos permitan un aumento del negocio		Variación Activos	Recoge la evolución de los activos entre dos años consecutivos	$[(\text{Activos año}(n) - \text{Activos año}(n-1)) / \text{Activos año}(n-1)] \cdot 100$
Preservar los resultados de la empresa como forma de autofinanciación		Variación Reservas	Recoge la evolución de las reservas del año (n) al año (n.1)	$[(\text{Reservas año}(n) - \text{Reservas año}(n-1)) / \text{Reservas año}(n-1)] \cdot 100$
Mejora de los procesos para alcanzar los niveles fijados de rentabilidad	Eleva Rentabilidad	Rentabilidad	Componente 1	Combinación de diferentes ratios. (Ver cuadro de componentes principales, capítulo V)
			Componente 6	Combinación de diferentes ratios. (Ver cuadro de componentes principales, capítulo V)
Búsqueda de una composición de deuda al menor coste posible	Optimizar el Endeudamiento	Endeudamiento	Componente 4	Combinación de diferentes ratios. (Ver cuadro de componentes principales, capítulo V)
Ajuste de los tiempos de inversión	Asegurar la liquidez	Liquidez	Componente 2	Combinación de diferentes ratios. (Ver cuadro de componentes principales, capítulo V)

Ver propuesta de ajuste del cuadro agrupando conceptos.

## **6.4.2. Perspectiva Clientes.**

### **6.4.2.1. Objetivo: Satisfacer a los clientes. Indicadores**

Su satisfacción está sujeta a la propuesta de valor que la compañía les ofrece, y que puede incluir temas como, calidad, precio, Marca, de forma que una combinación de ellos muestren la transmisión de valor que realiza la empresa hacia el cliente.

Para medir la satisfacción del cliente y tener datos fiables para la toma de decisiones, habitualmente se utilizan las encuestas. En estas, se debe descomponer el concepto de satisfacción en las diferentes dimensiones del servicio o producto y éstas a su vez, en indicadores.

Otra forma complementaria de medir la satisfacción sería a través de los siguientes indicadores:

a) Número de clientes: Se hace un recuento de los clientes de la compañía.

b) Representa la variación de clientes durante dos años consecutivos

Variación clientes =

$$[\text{Clientes año (n)} - \text{Clientes año (n-1)}] / \text{Clientes año (n-1)}$$

c) Recoge el porcentaje de clientes que abandonan la firma en un año (n)

Retención de clientes =

$$[\text{Clientes año (n)} - \text{Clientes que abandonan año (n)}] / \text{Clientes año n}$$

### **6.4.2.2. Objetivo: Fidelizar. Indicadores**

a) Porcentaje de fidelidad

Este ratio representa el porcentaje de ventas realizadas a los clientes fidelizados.

En él se relacionan las ventas de los clientes que están fidelizados con respecto a las ventas totales. La fórmula viene dada por la siguiente expresión:

$$\% \text{ de fidelidad} = (\text{Ventas de clientes fidelizados} / \text{Ventas Totales}) \cdot 100$$

b) Variación de fidelidad

Este indicador está referido a la variación anual de clientes fieles de un ejercicio con respecto al ejercicio anterior. Su fórmula queda recogida en los siguientes términos:

$$\begin{aligned} & \% \text{ Variación de fidelización=} \\ & = [\text{Clientes fieles año (n)} - \text{Clientes fieles año (n-1)}] / \text{Clientes fieles año (n-1)} \end{aligned}$$

c) Tasa de abandono

Este ratio mide el porcentaje de clientes anteriormente fieles que ya no hacen la compra en el establecimiento o cadena en cuestión. Su expresión matemática vendría dada por:

$$\text{Tasa de abandono} = \text{Clientes fidelizados que no compran} / \text{N}^\circ \text{ total de clientes fieles}$$

#### **6.4.2.3. Objetivo: Rentabilizar al cliente. Indicadores**

Para calcular la rentabilidad del cliente es necesario partir de los datos obtenidos a través de la contabilidad analítica. Un método que podríamos utilizar consistiría en individualizar los ingresos y gastos indirectos por cliente y a partir de ahí obtener un resultado.

Otros muchos más simples y factibles podrían ser:

a) Cifra de ventas por cliente: Representa las ventas por cliente en un año (n)

$$\text{Cifra de ventas por cliente} = \text{Ventas Totales} / \text{N}^\circ \text{ clientes totales}$$

b) Ingresos medios por ticket de compra: Representa la media de ventas por cada ticket de compra en un año (n)

$$\text{Ingresos medios por ticket de compra} = \text{Ventas Totales} / \text{N}^\circ \text{ tickets}$$

c) Beneficio por cliente: Representa los beneficios medios por clientes en un año(n)

$$\text{Beneficio por cliente} = \text{Resultado neto} / \text{N}^\circ \text{ de clientes totales}$$

**CUADRO 6-5. INDICADORES PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PROPUESTO PARA LAS GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN  
PERSPECTIVA: CLIENTES**

Estrategia	Objetivos	Denominación	Indicadores	Fórmulas
Conocer a los clientes	Satisfacción	Recoge las valoraciones de los clientes con respecto a diferentes temas	Encuestas	Cuestionario
		Se hace un recuento de los clientes de la compañía	Nº de Clientes	Nº de Clientes
		Representa la variación de clientes durante dos años consecutivos	Variación de clientes	$[\text{Clientes año (n)} - \text{Clientes año (n-1)}] / \text{Clientes año (n-1)}$
		Recoge el porcentaje de clientes que abandonan la firma en un año (n)	Retención de clientes	$[\text{Clientes inicio año (n)} - \text{Clientes que abandonan año (n)}] / \text{Clientes año n}$
Retener los clientes	Fidelización	Representa el porcentaje de ventas realizadas a los clientes fidelizados.	% de fidelidad	$(\text{Ventas de clientes fidelizados} / \text{Ventas Totales}) \cdot 100$
		Está referido a la variación anual de clientes fieles de un ejercicio con respecto al ejercicio anterior	Variación de fidelidad	$[\text{Clientes fieles año (n)} - \text{Clientes fieles año (n-1)}] / \text{Clientes fieles año (n-1)}$
		Porcentaje de clientes anteriormente fieles que ya no hacen la compra en el establecimiento o cadena en cuestión	Tasa de abandono	$\text{Clientes fidelizados que no compran} / \text{Nº total de clientes fieles}$
Estimular nuevas necesidades en el cliente	Rentabilizar	Representa las ventas por cliente en un año (n)	Cifra de ventas por cliente	$\text{Ventas Totales año (n)} / \text{Nº clientes totales año (n)}$
		Representa la media de ventas por cada ticket de compra en un año (n)	Ingresos medios por ticket de compra	$\text{Ventas Totales año (n)} / \text{Nº tickets año (n)}$
		Representa los beneficios medios por clientes en un año (n)	Beneficios por cliente	$\text{Resultado neto año (n)} / \text{Nº de clientes totales año (n)}$

Ver propuesta de ajuste del cuadro agrupando conceptos.

### **6.4.3. Perspectiva de procesos**

#### **6.4.3.1. Objetivo: Precio. Indicadores**

Uno de los factores que más influye en el valor que percibe el cliente de las grandes superficies de alimentación es el precio.

En cuanto al precio podríamos analizar los siguientes indicadores:

- a) Evolución de precios: Representa la variación de precios en el año (n)

$$\text{Evolución precios} = [(P_n - P_{n-1}) / P_n] \cdot 100$$

- b) Porcentaje de descuentos y promociones. Recoge la proporción de productos con descuentos con respecto a los productos totales ofrecidos por la compañía.

$$\% \text{ Descuentos y promociones} = (\text{N}^\circ \text{ productos con descuentos} / \text{n}^\circ \text{ pdtos. totales}) \cdot 100$$

#### **6.4.3.2. Objetivo: Calidad. Indicadores**

La propuesta de valor para los clientes viene dada también en función de la calidad, que es el parámetro cuya valoración es más alta en los resultados recogidos en la cuadro 6-3. (Encuesta del Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente)

Respecto a la calidad planteamos los siguientes indicadores:

- a) % Quejas de clientes. Mide el número de quejas recibidas con respecto a los clientes totales.

$$\% \text{ Quejas de clientes} = (\text{N}^\circ \text{ de Quejas} / \text{Clientes Totales}) \cdot 100$$

- b) % de incidencias o defectos de los productos (se puede hacer por tipo de productos). Mide el número de productos defectuosos o algún tipo de carencia con respecto al total de productos ofertados del mismo tipo)

$\% \text{ Incidencias} = (\text{N}^\circ \text{ de productos defectuosos} / \text{N}^\circ \text{ productos totales}) \cdot 100$

c)  $\% \text{ quejas solucionadas}$ . Genera información sobre las quejas resueltas.

$\% \text{ quejas solucionadas} = (\text{N}^\circ \text{ de quejas solucionadas} / \text{N}^\circ \text{ de quejas totales}) \cdot 100$

#### **6.4.3.3. Objetivo: Ofrecer amplio surtido. Indicadores**

Para evaluar la oferta de marcas que hace la compañía debemos introducir en el Cuadro de Mando integral una batería de indicadores sencillos, como son:

a)  $\text{N}^\circ \text{ de marcas en los lineales}$ . Representa un recuento de las marcas ofrecidas por la compañía.

b)  $\% \text{ de marcas blancas}$ . Recoge el porcentaje en marcas blancas  
 $\% \text{ de marcas blancas} = (\text{N}^\circ \text{ de marcas blancas} / \text{N}^\circ \text{ marcas totales}) \cdot 100$

c)  $\% \text{ N}^\circ \text{ de marcas de fabricante}$ . Recoge el porcentaje en marcas de fabricante  
 $\% \text{ N}^\circ \text{ de marcas de fabricante} = (\text{N}^\circ \text{ de marcas de fabricante} / \text{N}^\circ \text{ de marcas totales}) \cdot 100$

#### **6.4.3.4. Objetivo: Disminuir Costes. Indicadores**

Teniendo en cuenta la estrategia de reducción de costes elegida por nuestros expertos en la encuesta, se debe dar una especial importancia al ahorro y control de costes para rentabilizar más las operaciones de venta. Y como quedó reflejado en el epígrafe anterior hemos creído conveniente el control de los costes a través de tres indicadores:

a) Rotación de Existencias. Indica el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Cuanto mayor sea la rotación significa que las mercancías están menos tiempo en el almacén, lo que explicaría una buena gestión de los inventarios.



Rotación de existencias = Ventas (a precio de coste)/ Existencias medias

b) Rotación de activos. Es una medida de la eficiencia que se logra al utilizar los activos de la empresa en la generación de ventas.

Rotación de activos = Ventas/ Activos

c) % de costes fijos

Este indicador vendría dado en función de datos de la contabilidad analítica. Un indicador válido puede ser:

% Costes fijos. Refleja la proporción de los costes fijos con respecto a los costes totales

= (Costes Fijos / Costes totales).100

#### **6.4.3.5. Objetivo: Integración hacia el fabricante. Indicadores**

El grado de integración hacia atrás (hacia los proveedores), se puede medir a través del porcentaje de requerimientos de un insumo, del cual la empresa se asegura su abastecimiento de manera interna.

% de adquisiciones= Productos generados internamente/Productos totales ofertados).100

#### **6.4.3.6. Objetivo: Desarrollo Logístico. Indicadores**

Este indicador mide el nivel de cumplimiento de la compañía para realizar la entrega de los pedidos, en la fecha o periodo de tiempo pactado y durante un ejercicio económico. De los resultados de las encuestas se vislumbran unos atrasos en la entrega de pedidos, pues bien, para corregir los posibles retrasos en la entrega de mercancías,

introducimos distintos indicadores que miden el desarrollo logístico de la organización y permiten corregir los desajustes existentes.

a) Nivel de cumplimiento. Se refiere al número de pedidos que cumplen con la fecha de entrega pactada con respecto al total de pedidos gestionados

Nivel de cumplimiento =  $\frac{\text{Numero de pedidos recibidos en la fecha pactada}}{\text{Número total de pedidos solicitados}}$

Ahora bien estos pedidos pueden recibirse incompletos, por eso podemos también tomar otra serie de indicadores para medir el cumplimiento de la compañía en cuanto al número de pedidos recibidos completos. Este indicador puede evaluarse en función de: referencias y pedidos.

b) Según las referencias: Refleja la proporción de pedidos que cumplen con las referencias solicitadas.

Nivel de cumplimiento =  $\frac{\text{Número de referencias recibidas completas durante el año } n}{\text{Total de referencias requeridas en el año } n}$

c) Según los pedidos: Recoge el porcentaje de pedidos que han llegado completos en relación con los pedidos totales.

Nivel de pedidos completos =  $\frac{\text{Número de pedidos recibidos completos en el año } n}{\text{Total de pedidos solicitados en el año } n}$

Siguiendo con la gestión logística, podemos medir el efecto de los costes de distribución sobre los resultados de la empresa, vía ventas.

d) % Costes de distribución del año n. Representa los costes de distribución con respecto a las ventas.

$\% \text{ Costes de distribución del año } n = \frac{\text{Costes de distribución del año } n}{\text{Ventas netas del año } n}$

#### **6.4.3.7. Objetivo: Mantenimiento de infraestructuras. Indicadores**

a) Coste de mantenimiento por facturación: Relación entre el coste total de mantenimiento en el año n y las ventas totales del año n.

$\text{Coste de mantenimiento por facturación} = \frac{\text{Coste total mantenimiento año } n}{\text{Ventas totales año } n}$

b) Coste de mantenimiento & valor de reposición: Relación entre el coste total acumulado de mantenimiento de un equipo y el valor de compra de un equipo nuevo.

$\text{Coste de mantenimiento \& valor de reposición} = \frac{\text{Coste total acumulado mantenimiento equipo}}{\text{Valor reposición}}$

#### **6.4.3.8. Objetivo: Aumentar la Productividad de los procesos. Indicadores**

Para medir el cumplimiento de este objetivo partimos de los resultados del método de componentes principales, donde obtuvimos dos componentes relacionados con la productividad de la empresa, uno de ellos relacionado con la productividad de los procesos y otro relacionado con la productividad de los empleados.

“COMPONENTE 5”: Es la combinación de diferentes ratios resultado del análisis de componentes principales.

**CUADRO 6-6. INDICADORES PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL  
PROPUESTO PARA LAS GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN  
PERSPECTIVA: PROCESOS**

Estrategia	Objetivos	Denominación	Indicadores	Fórmulas	
Diferenciar los productos y servicios	Suministrar Valor al cliente a través del precio y la calidad	Evolución de precios	Representa la variación de precios en el año (n)	$((P_n - P_{n-1}) / P_n) \cdot 100$	
		Porcentaje de descuentos y promociones	Recoge la proporción de productos con descuentos con respecto a los productos totales ofrecidos por la compañía	$(N^\circ \text{ productos con descuentos} / n^\circ \text{ pptos. totales}) \cdot 100$	
		% de quejas	Representa la proporción de quejas con respecto a los clientes totales	$(N^\circ \text{ de Quejas} / \text{Clientes Totales}) \cdot 100$	
		% Defectos productos	Se refiere al porcentaje de productos defectuosos con respecto a los productos totales	$(N^\circ \text{ de productos defectuosos} / N^\circ \text{ productos totales}) \cdot 100$	
		% Quejas solucionadas	Refleja a proporción de las quejas solucionadas	$(N^\circ \text{ de quejas solucionadas} / N^\circ \text{ de quejas totales}) \cdot 100$	
	Ofrecer amplio surtido	Nº de marcas	Representa un recuento de las marcas ofrecidas por la compañía	Nº de marcas en los lineales	
		% Marcas blancas	Recoge el porcentaje en marcas blancas	$(N^\circ \text{ de marcas blancas} / N^\circ \text{ marcas totales}) \cdot 100$	
		% Marcas de fabricante	Recoge el porcentaje en marcas de fabricante	$(N^\circ \text{ de marcas de fabricante} / N^\circ \text{ de marcas totales}) \cdot 100$	
	Perseguir ser el líder en los costes	Disminuir costes	Rotación Existencias	Indica el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse.	$\text{Ventas (aprecio de coste)} / \text{Existencias medias}$
			Rotación Activos	Es una medida de la eficiencia que se logra al utilizar los activos de la empresa en la generación de ventas.	$\text{Ventas} / \text{Activos}$
% Costes fijos			Refleja la proporción de los costes fijos con respecto a los costes totales	$(\text{Costes Fijos} / \text{Costes totales}) \cdot 100$	

	Integración hacia el fabricante	% de adquisiciones internas	Corresponde al porcentaje de los productos generados por los productores integrados con respecto al total de productos ofertados	(Productos generados internamente/ Productos totales ofertados).100
	Desarrollo Logístico	Nivel de cumplimiento de pedidos	Se refiere al número de pedidos que cumplen con la fecha de entrega pactada con respecto al total de pedidos gestionados	(Número de pedidos recibidos en la fecha pactada/Número total de pedidos solicitados).100
		Nivel de cumplimiento de referencias	Refleja la proporción de pedidos que cumplen con las referencias solicitadas	Número de referencias recibidas completas durante el año n/Total de referencias requeridas en el año n
		Nivel de cumplimiento de pedidos completos	Recoge el porcentaje de pedidos que han llegado completos en relación con los pedidos totales	Número de pedidos recibidos completos en el año n/Total de pedidos solicitados en el año n
		% Costes de distribución	Representa los costes de distribución con respecto a las ventas	(Costes de distribución del año n/Ventas netas del año n).100
	Mantenimiento de infraestructuras	Coste de mantenimiento por facturación	Relaciona el coste del mantenimiento en función del total de ventas	Coste total mantenimiento año n/ Ventas totales año n
		Coste de mantenimiento&coste de reposición	Recoge la relación entre los costes totales acumulados del equipo y el valor de reposición del mismo	Coste total acumulado mantenimiento equipo/Valor a reposición
	Aumentar la productividad en los procesos	Componente 5	Es la combinación de diferentes ratios resultado del análisis de componentes principales	

Ver propuesta de ajuste del cuadro agrupando conceptos.

#### **6.4.4. Perspectiva de Aprendizaje, Innovación y Crecimiento**

##### **6.4.4.1. Objetivo: Controlar la Formación del personal para capacitarle y que sea más productivo. Indicadores.**

La organización debe potenciar a sus empleados y como consecuencia serán más operativos, más eficaces, factores que se convertirán en mejores resultados financieros.

Los indicadores que podrían controlar el cumplimiento de este objetivo pueden ser:

- a. % Gasto en formación. Porcentaje de gastos que se dedican a formación sobre el total de presupuestos de gastos.

$$\% \text{ Gasto en formación} = (\text{Gasto formación} / \text{Presupuesto gastos})$$

- b. Dedicación a formación. Porcentaje de horas dedicadas a formación, en relación con el total de horas trabajadas totales.

$$\text{Dedicación a formación} = (\% \text{ Horas dedicadas} / \text{Horas totales trabajadas al año})$$

- c. Coste medio formación. Representa el coste medio por empleado en cuanto a su formación.

$$\text{Coste medio formación} = \text{Coste de formación} / \text{Total de empleados}$$

- d. N° Horas por empleado. Representa el número medio de horas de formación por empleado.

$$\text{N}^\circ \text{ Horas por empleado} = \text{N}^\circ \text{ de horas de formación} / \text{Total empleados}$$

- e. Productividad de personal. (Componente 3)

Componente 3: combinación de dos ratios de productividad de empleados.

##### **6.4.4.2. Objetivo: Implicar a los empleados en la consecución de objetivos. Indicadores.**

Motivar al equipo humano y contagiar una cultura corporativa, son objetivos de la comunicación interna dentro de la compañía: uno de los pilares básicos para que la organización funcione y sea eficaz y, pese a todo, uno de los aspectos más descuidados

en muchas empresas. Por eso, aunque para nuestros expertos esta comunicación no es determinante de la marcha del negocio, sin embargo ninguno de ellos se inclina por una repuesta negativa, lo que nos obliga a implantar unos indicadores que nos midan esta relación Corporación-Epleado. Proponemos los siguientes:

- a) Motivación del personal: Representa el nivel de implicación en los objetivos y metas de la organización

Indicador: nº de reconocimientos

- b) Sugerencias por empleado. Representa la relación entre el total de sugerencias planteadas y puestas en marcha y el total de sugerencias realizadas por el personal.

Sugerencias por empleado =  $(\text{N}^\circ \text{ de Sugerencias puestas en práctica} / \text{Total de sugerencias efectuadas}) \cdot 100$

- c) N° de Sugerencias puestas en práctica. Representa la relación entre el total de sugerencias planteadas y puestas en marcha y el total de sugerencias realizadas por el personal

N° de Sugerencias puestas en práctica =  $(\text{N}^\circ \text{ de Sugerencias puestas en práctica} / \text{Total de sugerencias efectuadas}) \cdot 100$

- d) Absentismo laboral: Es el total de horas no trabajadas por el personal en función del total de horas laborables

Absentismo laboral =  $(\text{Total horas de ausencia} / \text{Total horas laborables}) \cdot 100$

- e) Abandonos del puesto de trabajo. Recoge el total de abandonos con respecto al número de empleados total.

Abandonos del puesto de trabajo =  $\text{Total abandonos del puesto de trabajo} / \text{Total empleados}$

### **6.4.4.3. Objetivo: Innovación. Indicadores**

Como ya adelantamos al hablar de este objetivo, la innovación consiste en transformar las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que, por un lado, el mercado valore y, por otro lado, la empresa sea capaz de fijar el fin que busca a través de estos.

Los indicadores relacionados con la innovación que vamos a considerar en nuestro cuadro de mando integral, son los siguientes:

a) Representa el volumen de inversión de la empresa en nuevos productos en función de sus ingresos.

$$\% \text{ de inversión en desarrollo de nuevos productos} = (\text{Inversión/Ingresos}) \cdot 100$$

b) Representa el número total de proyectos de innovación

Proyectos realizados (Nº proyectos de innovación)

c) Recoge el número total de patentes

Patentes registradas (Nº patentes).

d) % de inversión en innovación de procesos. Representa el volumen de inversión de la empresa en procesos en función de sus ingresos.

$$\% \text{ de inversión en innovación de procesos} = (\text{Inversión en procesos/Ingresos}) \cdot 100$$

e) % Inversión en compra de tecnología. Representa el volumen de inversión de la empresa en tecnología en función de sus ingresos.

$$\% \text{ Inversión en compra de tecnología} = (\text{Inversión en tecnología/Ingresos}) \cdot 100$$



**CUADRO 6-7. INDICADORES PARA EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL PROPUESTO PARA LAS GRANDES SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN PERSPECTIVA: APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO**

Estrategia	Objetivos	Denominación	Indicadores	Fórmulas
Formación y motivación del personal	Controlar la Formación del personal para capacitarle y que sea más productivo.	%Gasto en formación	Porcentaje de gastos que se dedican a formación sobre el total de presupuestos de gastos	$(\text{Gasto formación/Presupuesto gasto}).100$
		Dedicación a formación	Porcentaje de horas dedicadas a formación, en relación con el total de horas trabajadas totales	$(\% \text{ Horas dedicadas/Horas totales trabajadas al año})$
		Coste medio formación	Representa el coste medio por empleado en cuanto a su formación	$\text{Coste de formación / Total de empleados}$
		Nº horas por empleado	Representa el número medio de horas de formación por empleado	$\text{Nº de horas de formación/ Total empleados}$
		Productividad	Componente 3	Combinación de dos ratios de productividad de empleados
	Implicar a los empleados en la consecución de objetivos.	Motivación del personal	Representa el nivel de implicación en los objetivos y metas de la organización	Nº de reconocimientos
		Sugerencias aplicadas	Representa la relación entre el total de sugerencias planteadas y puestas en marcha y el total de sugerencias realizadas por el personal	$(\text{Nº de Sugerencias puestas en práctica/Total de sugerencias efectuadas}).100$
		Absentismo laboral	Es el total de horas no trabajadas por el personal en función del total de horas laborables	$(\text{Total horas de ausencia/ Total horas laborables}).100$
		Abandono empleados	Recoge el total de abandonos con respecto al número de empleados total	$\text{Total abandonos del puesto de trabajo/Total empleados}$

Favorecer la innovación	Innovar para conseguir ventajas competitivas en el sector	% de inversión en desarrollo de nuevos productos	Representa el volumen de inversión de la empresa en nuevos productos en función de sus ingresos	(Inversión en nuevos productos/Ingresos).100
		Proyectos realizados	Representa el número total de proyectos de innovación	Nº proyectos de innovación)
		Patentes registradas	Recoge el número total de patentes	(Nº patentes)
		% de inversión en innovación de procesos	Representa el volumen de inversión de la empresa en procesos en función de sus ingresos	(Inversión en nuevos procesos /Ingresos).100
		% Inversión en compra de tecnología	Representa el volumen de inversión de la empresa en tecnología en función de sus ingresos	(Inversión en tecnología /Ingresos).100

Ver propuesta de ajuste del cuadro agrupando conceptos.

Por último decir, que conscientes de la importancia de este sector en la economía, de su contribución al PIB y del número de empleos que ocupa, hemos querido presentar en este capítulo una herramienta de gestión para las grandes superficies de alimentación, que les facilite la tarea de planificar las estrategias, fijar sus objetivos y medir el grado de su cumplimiento.

En este capítulo se ofrecen los mecanismos necesarios para que estas organizaciones puedan diseñar su Cuadro de Mando Integral, de acuerdo a sus características particulares y en función de las prioridades que cada una tenga.

**CONCLUSIONES Y PROPUESTAS DE  
INVESTIGACIÓN FUTURAS**



## 1. CONCLUSIONES

En el presente trabajo se han planteado dos objetivos teniendo ambos como núcleo la búsqueda de un modelo de gestión integral para el seguimiento de las estrategias propuestas por las grandes superficies de alimentación y sin perder de vista que el propósito final de cualquier compañía con ánimo de lucro es la obtención del beneficio.

En primer lugar, se ha tratado de diagnosticar mediante la información obtenida de los cuestionarios y de los estados financieros de las empresas, cuáles son las tendencias y expectativas en las actividades de gestión estratégica para el sector estudiado.

Partimos del análisis de dos compañías “CAPRABO” y “EL ARBOL”, a través del cual determinamos sus objetivos financieros y medimos su cumplimiento, basándonos en una batería de ratios tradicionales, para posteriormente ofrecer un modelo de cuadro de mando integral apoyado en la perspectiva financiera, como única perspectiva en la que confluyen todas las demás. A partir de los resultados obtenidos en esta primera parte, hacemos una reflexión sobre las limitaciones del uso de los ratios propuestos como indicadores en el modelo tradicional del cuadro de mando. Pues, a pesar de que el uso de estos ratios se trata de una técnica generalmente admitida para la evaluación de la posición económica- financiera de cualquier compañía, reconocemos serias desventajas en su aplicación, como la existencia de multicolinealidad, que provoca duplicidad en la información, o en ocasiones información irrelevante así como, el que al aplicar un número elevado de ratios se nos hace más complicado el conseguir una visión general del conjunto.

Son los motivos expuestos, los que nos obligan a plantearnos la necesidad de reducir el número de variables a estudiar, y para ello nos servimos de un método de análisis multivariante, el método de componentes principales, aplicado para un grupo de 116 empresas tomadas como muestra representativa del sector y a través del que

llegamos a reducir el número de variables a siete componentes, que se convertirían en los únicos indicadores desde la perspectiva financiera del Cuadro de Mando integral.

El segundo propósito, una vez validados los nuevos indicadores, está dirigido a la exposición de un modelo de cuadro de mando para el grupo de empresas indicadas, proponiendo un esquema de relaciones que permite conectar los objetivos propios de estas empresas a través de una trama de vinculaciones explícitas que quedan recogidas sobre un mapa estratégico.

A continuación se incluyen algunas consideraciones que resumen los supuestos básicos que apoyaron el desarrollo de los aspectos indicados, así como los resultados y aportaciones derivadas del estudio.

## **2. EL ESTUDIO EMPÍRICO**

### **2.1. Consideraciones Iniciales**

El estudio empírico del presente trabajo ha tenido como fin el establecer la forma en que las grandes superficies de alimentación pueden integrar en su gestión objetivos de carácter estratégico contenidos en el modelo del cuadro de mando integral, que hagan posible el desarrollo integral de su gestión a favor de la consecución de una mejora en la rentabilidad. Se trata de determinar la forma en que estas organizaciones equilibran sus diferentes objetivos y los indicadores empleados, utilizando el método de los componentes principales, la regresión lineal y a su vez, contando con el juicio sobre estos temas, de un conjunto de expertos del sector, encuestados para tal fin.

Se partió de la definición de diferentes variables generales, una dependiente, la rentabilidad en las grandes superficies de alimentación y otras independientes, que son variables explicativas de la rentabilidad (dimensión de la empresa, crecimiento, capacidad de endeudamiento, liquidez, grado de endeudamiento, rotaciones, equilibrio financiero y productividad), como puntos que se correlacionan en la gestión empresarial. La variable dependiente se propuso a modo de pauta a seguir por las

grandes superficies de alimentación bajo las líneas de acción estratégica. Ahora bien, apoyando esta directriz deben estar todas las demás operaciones empresariales, ya que la empresa se va a considerar como un todo donde cada una de las unidades de la entidad tiene la potestad para ejecutar sus actividades sin perder de vista el carácter global del desempeño de la organización.

En línea con estos planteamientos, se plantea la hipótesis general contrastada en el desarrollo empírico que sostiene la idea de que las grandes superficies de alimentación dirigen sus esfuerzos a buscar la rentabilidad tanto económica como financiera.

Partiendo de la base teórica que brinda la teoría de los *stakeholders*, a través de la cual se reconoce la existencia de grupos o individuos que influyen y son influidos por las decisiones de la compañía se plantean las hipótesis definidas en el presente estudio. Estas hipótesis recogen las posibles relaciones entre la variable dependiente y las variables independientes, así como las relaciones entre los factores clave de cada perspectiva. A continuación se exponen las conclusiones que se derivan de los resultados obtenidos en la validación de las hipótesis.

## **2.2. Validación de hipótesis:**

Hipótesis General.

*“Las grandes superficies de alimentación buscan la rentabilidad tanto económica como financiera”.*

Los resultados del estudio indican, que las grandes superficies de alimentación orientan sus estrategias a la consecución de este objetivo. En opinión de los expertos se trataría de aumentar las reservas vía beneficio y estos beneficios serían posibles a partir del planteamiento de una estrategia de reducción de costes. Por lo tanto en la situación actual, a las empresas no les interesa repartir beneficios para retribuir a sus accionistas sino que lo que pretenden es capitalizar el resultado, con el fin de conseguir una imagen más sólida y poder contar con suficiente autofinanciación para futuros proyectos.

Se exponen a continuación los resultados y conclusiones del contraste de hipótesis desde los diferentes aspectos de la perspectiva financiera.

### 2.2.1. Perspectiva Financiera

En relación al análisis de la primera hipótesis específica: "*La rentabilidad aumenta en función del tamaño de la empresa*", en las compañías objeto de estudio, no se encuentran relaciones significativas entre el tamaño de la empresa y los diferentes tipos de rentabilidades, económica y financiera, resultados contrastados con diferentes estudios ya mencionados en el capítulo correspondiente, como los trabajos de Fariñas y Rodríguez (1986), Galán y Vecino (1997) y González Gómez et al (2000) que llegan a la misma conclusión.

Si nos vamos hacia atrás en el tiempo podemos encontrar la explicación a este resultado a partir de la ley del efecto proporcional<sup>30</sup> enunciada por Gibrat (1931) que determina la no existencia de un tamaño óptimo para las empresas y como consecuencia no existe ninguna relación entre rentabilidad y tamaño.

De la observación de la segunda hipótesis: "*La rentabilidad aumenta ante un crecimiento en la empresa*", aplicando el análisis de regresión lineal por pasos obtenemos como resultado la no existencia de relaciones significativas entre la variable rentabilidad en las dos versiones (económica y financiera) y la variable crecimiento. Para Fariñas y Rodríguez (1986) tampoco se puede probar relación alguna entre ambas variables y concluye, que la relación entre rentabilidad y crecimiento está limitada por los sectores de origen de las empresas.

En el estudio de la tercera de las hipótesis: "*La rentabilidad de la compañía aumenta cuanto mayor es la capacidad de endeudamiento*", obtenemos como resultado de la regresión lineal aplicada a las variables rentabilidad y capacidad de endeudamiento

---

<sup>30</sup> Ley del efecto proporcional: Esta ley determina que el crecimiento de las empresas es un proceso aleatorio motivado por la acción de distintos e insignificantes factores aleatorios que intervienen de forma proporcional sobre el tamaño de las organizaciones con independencia del tamaño que estas tengan.



que existe una clara correlación de signo positivo entre la rentabilidad (económica) y la capacidad de endeudamiento, en sus tres versiones:

CAPACIDADENDEUDAMIENTO1= Cash Flow/Pasivo,

CAPACIDADENDEUDAMIENTO2 = BAI/Gastos Financieros, y

CAPACIDADENDEUDAMIENTO3= Gastos financieros/Pasivo,

Lo cual significa que a mayor capacidad de endeudamiento se consigue una mayor rentabilidad, cumpliéndose la hipótesis propuesta y coincidiendo con lo manifestado por González et al (2002), que afirman que las empresas rentables se caracterizan por una mayor capacidad para devolver las deudas. Evidentemente aquellas compañías que cuenten con un pulmón financiero suficiente para el cumplimiento de sus obligaciones evitarán el sumar más costes financieros como consecuencia de nuevas renegociaciones de su deuda o por la desconfianza creada ante la entidad financiera que puede empeorar las condiciones crediticias.

Para la cuarta hipótesis: "*Mayor rentabilidad a mayor liquidez*", planteamos de nuevo la regresión lineal entre las variables relacionadas en la hipótesis, y se dedujo que efectivamente existía una relación significativa y positiva entre la liquidez (LIQUIDEZ3= (Activo corriente-Pasivo corriente)/ INCN) y la rentabilidad financiera. Y en lo que se refiere a la rentabilidad económica, se encontró que tenía una correlación positiva y consistente con la variable de liquidez, LIQUIDEZ4 (Fondo de rotación/ Activo total).

En la quinta hipótesis se planteaba que: "*El grado de endeudamiento repercute negativamente en la rentabilidad*". Pues bien, se confirma la hipótesis en el sentido que respecto a la rentabilidad financiera hay una correlación con dos variables representativas del grado de endeudamiento (ENDEUDAMIENTO1= Pasivo total/Patrimonio neto y ENDEUDAMIENTO2=Pasivo corriente/Patrimonio Neto). Ambas relaciones son de signo negativo, lo que implica que a mayor grado de endeudamiento menos rentabilidad, validándose de esta forma la hipótesis planteada. Corroboran esta deducción Chang, J. y Maquieira, C. (2001), Azofra et al (2007), Capón, Farley y Hoenig (1990) y Cortés, Cantón y Lara (2011) entre otros.

### 2.2.2. Perspectiva Clientes

En cuanto al contraste de hipótesis consideradas para la presente perspectiva, se realizó en base a los resultados de las encuestas a expertos.

La primera hipótesis, *"El comportamiento del consumidor depende principalmente del precio"*, queda validada por las respuestas dadas en la cuestión número 10, en la que se reconoce que el precio es el factor considerado como el principal causante del comportamiento del cliente, por encima de la calidad, del servicio, del surtido, etc. Este resultado, está motivado por la situación económica en la que nos encontramos, que ha provocado cambios en el comportamiento del consumidor y además viene favorecido por el tipo de mercado de que se trata que es un mercado poco diferenciado y por lo tanto el cliente va a ser muy sensible al precio.

La segunda hipótesis dentro de la Perspectiva de Clientes viene dada por la siguiente afirmación: *"Las grandes superficies de alimentación eligen la retención de los clientes existentes, por encima de la búsqueda de nuevos clientes"*. Si observamos los resultados de la cuestión 11, esta hipótesis queda validada. Su justificación vendría dada desde la estrategia de reducción de costes elegida en la Perspectiva financiera, pues es más asequible el retener al cliente que el tratar de captar nuevos que implicaría una planificación rigurosa para evitar desperdiciar el tiempo, recursos humanos y recursos financieros.

La tercera hipótesis se enunció como sigue: *"Las grandes superficies de alimentación creen que las encuestas de satisfacción son útiles para conocer la tendencia por región"*. Pues bien, las respuestas de la cuestión 12 no avalan esta afirmación, que si bien es cierto que en alguna ocasión las encuestas al consumidor se justifican por el propósito de conocer los hábitos de éste en una determinada región, no es menos cierto que las empresas también tratan de dar una imagen de cara al público y hacerle creer que es parte de la compañía y que sus decisiones van a influir en la evolución de esta.

La cuarta hipótesis se plantea en los siguientes términos: *“La fidelización de clientes es un procedimiento que da prioridad al conocimiento de sus clientes”*. La opinión de nuestros expertos, no apoya esta premisa, pues para estos la pretensión de un programa de fidelización es conseguir la lealtad del cliente. Esta opción va pareja a otra anterior en la que se validó la hipótesis sobre las preferencias a la hora de retener a los clientes. Ahora bien, considero que un paso previo para conseguir esta lealtad debiera ser el tratar de conocer las necesidades y tendencias del comportamiento del consumidor para procurarles la cobertura idónea; no en vano, los sistemas de fidelización de hoy en día poseen una funcionalidad integral: gestión de clientes, tarjetas, campañas y promociones, comunicaciones online, segmentación de clientes, canjeo de puntos, rendimiento, así como otras funciones suplementarias de marketing que facilitan el que las empresas se vuelquen en la rentabilidad de su negocio de forma más eficaz y productiva. Se trata, en definitiva, de intimar con el cliente.

### **2.2.3. Perspectiva de procesos**

La primera hipótesis bajo esta perspectiva queda enunciada así: *“Las grandes superficies de alimentación escogen la estrategia de excelencia operativa (bajos costes y alta calidad), con el fin de crear valor para sus clientes”*. Desde el análisis de los resultados de la cuestión 14, se puede validar dicha afirmación. Los expertos son partidarios de ofrecer más calidad con menores costes, y bajo este prisma los procesos operativos se convierten en críticos y hay que decir que esta elección es clave, ya que condiciona al resto de las Perspectivas.

Según Treacy y Wiersema (1995), cualquier empresa para ser líder en su sector puede elegir entre tres estrategias competitivas genéricas que son las que se han propuesto en la cuestión 14 de la encuesta:

- Liderazgo en el producto
- Excelencia operativa
- Vinculación con el cliente

Ahora bien, las compañías que consiguen el liderazgo en su mercado ofrecen la mejor proposición de valor solo para una de estas tres estrategias, pues según estos autores es incompatible tratar de seguir las tres a la vez. Solución lógica, si tenemos en cuenta que la estrategia de liderazgo en el producto, consiste en diferenciar éste, vía inversiones en I+D+i, lo que supone un incremento en los costes. Por otro lado, si elegimos la vinculación con el cliente, la compañía trataría de conocer todas sus necesidades y gustos para generar la mayor satisfacción de este. Y en cambio, según la opción elegida, la empresa procederá a reducir costes, lo que supone reducir servicios, surtido de los lineales, gastos en I+D+i, etc.

La segunda hipótesis planteada bajo esta perspectiva se recoge como sigue: *“Las grandes superficies de alimentación eligen a los Recursos Humanos con que cuenta la empresa, como recurso que les proporcionará una ventaja competitiva”*. En función de las respuestas generadas por los expertos consultados, debemos rechazar esta hipótesis.

Pues bien, en contra de lo que se reconoce en la literatura al respecto, donde a los recursos humanos se le otorga el principal puesto en la gestión de la empresa, la elección de nuestros expertos a la hora de elegir un recurso que aporte en la compañía una ventaja competitiva, se inclina hacia los recursos financieros.

Contraria a esta opinión tenemos la de Monclús (2004), que defiende que la formación de valor, cada día está menos relacionada con el acaparamiento y gestión de grandes inversiones en activos fijos, y cada vez más con el proceso de información y la aportación del conocimiento, es decir con los activos intangibles con que cuenta la empresa, que aún a sabiendas de que son difíciles de medir, sabemos que están presentes en la valoración de nuestras empresas.

La tercera hipótesis planteada se esgrime como sigue: *“Las grandes superficies de alimentación aumentan la oferta de las marcas blancas por encima de las marcas de fabricante”*. Basándonos en las respuestas dadas en el ítem correspondiente (nº 21), damos por válida esta hipótesis. En congruencia con la primera hipótesis planteada desde la perspectiva de clientes, donde se reconocía la alta sensibilidad del cliente frente

al precio, parece lógico pensar que las marcas blancas son una buena opción en estos tiempos de crisis, tanto desde el punto de vista del cliente al que supone menor desembolso, como desde el proveedor, al que le da la oportunidad de colocar sus productos sin costes de publicidad.

La cuarta hipótesis viene dada en los siguientes términos: *“Las grandes superficies de alimentación apuestan por los procesos de integración hacia el fabricante, asociación, como forma de minorar los costes”*.

Esta hipótesis queda validada por las respuestas de los expertos, y es a su vez apoyada por otros estudiosos de la materia, como Múgica (1996), que considera esta integración como una ventaja competitiva para la entidad. Por otra parte, Vallet (2010) defiende la idea de que esta integración mejora los resultados corporativos logísticos y de marketing. A esto se debería añadir que, puesto que estamos ante una forma de minorar costes, respaldaríamos la estrategia elegida inicialmente por nuestros expertos para generar valor en la empresa, que fue la de reducción de costes.

Otra de nuestras hipótesis queda reflejada en la siguiente afirmación: *“Las cadenas de supermercados optan prioritariamente por lanzar nuevos productos diferenciados (I+D+i) como política de precios”*.

No se acepta el cumplimiento de esta hipótesis, pues los expertos la han relegado a último lugar en la escala de valoración propuesta. Parece lógico pensar que si, como antes hemos recordado, la estrategia seguida es la de reducción de costes, la gerencia de la empresa no apoye la idea de diferenciarse en el producto con lo que esto conlleva en cuanto a incremento en los costes. Además, como ya hemos explicado antes, si nos apoyamos en las ideas de Treacy y Wiersema (1995), ambas opciones son incompatibles.

#### 2.2.4. Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento

Bajo esta perspectiva vamos a analizar los resultados de las cinco hipótesis planteadas.

La primera de ellas se formuló así: *“Las grandes superficies de alimentación eligen como objetivo prioritario con respecto al personal el aumento de la productividad por empleado”*.

Nuestros expertos apoyan esta idea y validan nuestra hipótesis. En congruencia con la reducción de costes, si se consigue un aumento en la productividad del personal implicaría una rebaja de estos. Siguiendo a Moreno y Sanz (2010), la aplicación de los avances tecnológicos es la base de un aumento en la productividad y esto a su vez puede suponer un aumento del valor añadido a los productos.

La segunda hipótesis fue orientada a revelar las expectativas en cuanto a la formación del personal: *“Las grandes superficies de alimentación consideran que hay que aumentar el gasto en formación”*.

La puntuación obtenida por el ítem en el que se planteaba esta afirmación, dio por válida dicha hipótesis. Es evidente que una de las medidas que utilizan las empresas líderes del sector, para luchar contra la recesión, es pedirle a sus empleados que sean más eficientes con menos medios, o lo que es lo mismo, que mejoren su productividad. Para Garza Támez “centrarse en las destrezas clave y aprovechar al máximo los sistemas de la empresa resulta fundamental”. Un recorte en la inversión en formación puede llegar a deteriorar la competitividad de la empresa a largo plazo, y la satisfacción y permanencia de los empleados. Unos empleados que cuenten con la suficiente formación y con las habilidades necesarias serán más eficaces, sobre todo, en escenarios difíciles, como en el que nos encontramos.

La tercera hipótesis bajo la perspectiva de aprendizaje y crecimiento: *“Las grandes superficies de alimentación valoran como característica más importante para*

*seleccionar al personal en contacto con el cliente, las actitudes*". Del análisis de la encuesta deducimos la validación de esta hipótesis. La calidad como ventaja competitiva ha provocado el que las empresas den una mayor importancia al servicio al cliente este es el motivo por el que las actitudes, y sobre todo las actitudes interpersonales hayan cobrado más importancia a la hora de seleccionar al personal de cualquier categoría y mayormente en el sector servicios.

Para Alpín, y Shackleton, los empresarios conceden más valor a las cualidades y actitudes personales que a las competencias de carácter específico, siendo las primeras más difíciles de medir de forma objetiva. La iniciativa, la motivación, la persistencia, la voluntad de aprender, están más presentes que nunca en los criterios de selección de personal, sobre todo para aquellos que desarrollan tareas que necesitan "competencias de trato": buena comunicación interpersonal, empatía con otras personas y buenas formas.

La cuarta de las hipótesis se enuncia así: *"Las grandes superficies de alimentación valoran como característica más importante para seleccionar los mandos comerciales, las actitudes"*.

Siguiendo la misma línea que en la hipótesis anterior, también en este caso los expertos conceden más importancia a las actitudes, por encima incluso del liderazgo. Sirva como justificación a este resultado lo ya expuesto para la hipótesis precedente, donde se recalca la idea de que estas actitudes van a ocupar un lugar primordial dentro de los criterios de selección de personal de cualquier categoría.

Y, por último, la quinta hipótesis: *"Las grandes superficies de alimentación admiten que el área de formación más deficiente es las técnicas de venta y negociación comercial"*.

Una vez más las respuestas validaron dicha suposición, para el grupo de expertos de la muestra, éste es un tema a mejorar. En opinión de Muñiz (2010), "Los clientes son cada vez más exigentes y prácticos, poseen mayores conocimientos y requieren un

mayor valor añadido”. Además, en el mercado actual aparecen en periodos de tiempo breves, nuevos productos, diversificados y mejorados, esto justifica la necesidad de utilizar determinadas técnicas que ayuden a dar una imagen a dicho productos y que impulsen su venta.

Hoy en día, el valor que percibe el cliente no se encuentra en el producto en sí, sino en la imagen de éste. Por eso, según García y Carvajal (2007, pp 49-58) “los departamentos de ventas y mercadeo se constituyen en el alma de la empresa, y el servicio que se le presta al cliente se convierte en la estrategia fundamental de la empresa para asegurar la fidelidad de un cliente cada vez más volátil”.

### **2.2.5. Conclusión**

Todas estas hipótesis permiten razonar que las grandes superficies de alimentación siguen en líneas generales una estrategia de reducción de costes en la búsqueda de mejorar su rentabilidad e impulsar el crecimiento en la empresa. Además se llega a la conclusión de que rentabilidad está relacionada con la liquidez, la capacidad de endeudamiento y el grado de endeudamiento.

Desde el lado de los clientes se reconoce su sensibilidad a los cambios de precios. Las empresas tratan de aumentar las ventas con los clientes ya conocidos a través de sistemas de fidelización que incorporan al proceso de gestión general, y no son partidarias de emprender la búsqueda de nuevos clientes que le supondrían un incremento en los costes. Por otro lado, la tendencia general en el uso de la técnica de las encuestas a los clientes, sería para mejorar la imagen de la empresa y darle un mayor protagonismo a éste.

Desde la perspectiva de procesos, los expertos eligen como estrategia para proporcionar valor a los clientes, la excelencia operativa (bajos costes y alta calidad), que concuerda con la estrategia preferida desde la perspectiva financiera, esto obligará a la empresa a identificar los procesos críticos de éxito para perfeccionarlos, suprimir los derroches y aminorar los costes, con el objetivo de cumplir mejor con los clientes e



incrementar la rentabilidad de la empresa. Apuestan por la integración hacia el fabricante como fórmula para reducir costes y por la oferta de marcas blancas, hechos que repercutirán directamente en beneficio de los clientes.

Y, por último, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se propone dentro de los criterios de selección de personal con más fuerza, la valoración de las actitudes tanto en el personal de los puntos de venta como para el caso de los mandos, Se exige un incremento en la productividad del empleado, se aprueba un aumento en los gastos en formación, que no cabe duda, influirá sobre la productividad buscada y se admite como asignatura pendiente la formación más deficiente en técnicas de venta y negociación comercial.

### **3. PROPUESTA DE LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN**

1. Dadas las características de esta investigación basada en un desarrollo teórico, el siguiente paso podría ser, el poner en práctica el modelo aplicado a una cadena de supermercados, adaptándolo a las características y necesidades de la compañía. Esto sería posible con el apoyo de la dirección de la empresa y del resto de empleados implicados en la consecución de los objetivos fijados.

A partir de su implantación, dispondríamos de datos empíricos, como resultado de la aplicación de los indicadores que nos facultarían para aceptar o rechazar las hipótesis propuestas ayudándonos a valorar la mejora de la competitividad y de la rentabilidad de la empresa.

Ahora bien, la puesta en práctica y la obtención de resultados implica un periodo largo de tiempo, para que nos permita hacer comparaciones entre el antes y el después y por otro lado, poder observar la evolución de los indicadores así como de la competitividad y rentabilidad de la organización.

2. Otra posible investigación, consistiría en aplicar la misma metodología de esta tesis pero sobre una muestra de cadenas de supermercados a nivel zona euro, e incluso se

podría hacer un estudio comparativo entre las cadenas que operan de forma exclusiva en algunos de los países.

3. Se podrían estudiar las diferencias de comportamiento estratégico entre las cadenas de ámbito nacional con respecto a las cadenas con presencia fuera de nuestras fronteras.

4. El alcance de la metodología aplicada en este trabajo puede ser ampliada mediante la incorporación a un clúster, de las diferentes compañías, en función de sus estrategias.

## **BIBLIOGRAFÍA**



1. ACEDO RAMÍREZ, M. Á., CALVO, A., CARLOS, J., & RODRÍGUEZ OSÉS, J. E. (2007). "*Efecto Empresa Versus Efecto Sector. Análisis Empírico*". El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM (p. 11). Asociación Española de Dirección y Economía de la Empresa (AEDEM).
2. ACOSTA MOLINA, M., CORREA RODRÍGUEZ, A., & GONZÁLEZ PÉREZ, A. L. (2002). "*Factores determinantes de la rentabilidad financiera de las PYMES*". Revista Española de Financiación y Contabilidad, (112), 395-429.
3. ADERSON, T. (1968). "*Introducción a la Estadística*". Estados Unidos, Editorial Hemisphere.
4. ALBARTA, E. A. (2011). "*Cómo gestionar una PYME mediante el cuadro de mando*". Esic Editorial.
5. ALONSO FERRERAS, V. H. (2010). "*Factores críticos de éxito y evaluación de la competitividad de destinos turísticos*". Estudios y perspectivas en turismo, 19 (2), 201-220.
6. ALPIN, C., SHACKLETON, JR. (1997). "*Tendencias en el Mercado de Trabajo y Necesidades de información: Sus efectos sobre las políticas de personal*". Revista Europea de Formación Profesional, n ° 12, p. 7-14.
7. ALTMAN, E. (1968). "*La estadística Multivariada*". EE.UU, Editorial Hemisphere.
8. AMAT SALAS, O. (2008). "*Análisis De Estados Financieros: Fundamentos y Aplicaciones*". Editorial: GESTION 2000.

9. ANDRÉS, J. DE (2000). “*Caracterización económico-financiera de las empresas asturianas en función de su nivel de rentabilidad*”, Revista Asturiana de Economía, 18, pp. 191-222.
10. ANGIOLA, N. Y RODRÍGUEZ, R.(2008). “*IAS 14: “Elaboración de la información segmentada*”, Revista Partida Doble, N° 196, Febrero de 2008: pp. 44 - 59,
11. ANTÓN, C., & CUADRADO, C. Y RODRÍGUEZ, JA (1990). “*Factores explicativos del crecimiento y la rentabilidad*”. Investigaciones Económicas, suplemento, 153-158.
12. ARAGÓN, A. Y RUBIO, A. (2005). “*Factores Explicativos del Éxito Competitivo: El Caso de las Pymes del Estado de Veracruz*”. Contaduría y Administración, N° 216, Mayo – Agosto, Universidad Nacional Autónoma de México, Distrito Federal, México, pp. 35-69.
13. ARRIBAS, A. (2006). “*Adaptación transcultural de instrumentos, guía para el proceso de validación de instrumentos tipo encuestas*”. Rev. Asoc. Med. Bahía Blanca, 16(3), 74-82.
14. BALLAS, A. y V. THEODORAKIS (2003). “*Exploring Diversity in Accounting Through Faculty Journal Perceptions*”. Contemporary Accounting Research, 20, pp. 620-642.
15. BANEGAS, R., NEVADA, D. Y TEJADA, A.: “*El cuadro de mando como instrumento de control en la gestión social: recursos humanos y medio ambiente*”. Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. XXIX, N° 103, 2000, pp.107-147

16. BANKER, R., CHANG H. y PIZZINI M. (2004). "*The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy*". The Accounting Review, 79, N° 1, pp.1-23.
17. BASTIDAS, E. Y RIPIO V. (2003). "*Investigación, Una aproximación a las implicaciones del cuadro de mando integral en las organizaciones del sector Público*". Universidad de Valencia, España, Compendium.
18. BAUMOL, WJ (1967). "*Conducta de negocios, valor y crecimiento*". New York: Harcourt, Brace & World.
19. BERGES, A., SORIA LAMBAN, P. (1987). "*Tamaño, concentración y rentabilidad de las empresas industriales (España y Europa)*". Economía Industrial; (257).pp. 95-103.
20. BERUMEN S. Y BAGNASCO PETRELLI, F. (2006). El Endeudamiento, de la empresa argentina. Revista económica vol. 8 no. 14 Bogotá.
21. BOCCHERINI, J. A. (2009). "*Nuevos retos competitivos para la cadena agroalimentaria española*". MERCASA, Alimentación en España, 17-27.
22. BOLETÍN ECONÓMICO DE ICE, Información Comercial Española (2011). "*Estructura del sector de la distribución comercial*", Número 3015. pps 29-47
23. BUENO, E. (1993). "*Crecimiento de la empresa: modalidades y estrategias*". Documento nº 6, Principios de organización y sistemas, Madrid: AECA.
24. CAPON, N., FARLEY, JU, AND HOENIG, S (1990). "Determinants of Financial Performance: A Meta-Analysis," Management Science: Special Issue on Strategy, 36 (octubre 1990), 1143-1159.

25. CARRAZANA, X. V., FONSECA, A. G., & TELLEZ, I. A. (2011). “*Aplicación de métodos multivariados: una respuesta a las limitaciones de los ratios financieros*”. *Contribuciones a la Economía*, (2011-01).
26. CASARES RIPOL, J. Y MARTIN CERDEÑO, V.J. (2003). “*Información Comercial Española*”. ICE: Revista de economía, N° 811, diciembre de 2003 p.334.
27. CEBRIÁN, M. S., & CERVIÑO, E. F. (2004). “*Un análisis de la flexibilidad del Cuadro de Mando Integral (CMI) en su adaptación a la naturaleza de las organizaciones*”. *Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión*, 2(4).
28. CORTES, A. M., RAYO, S., & LARA J. (2011). “*Un modelo explicativo-predictivo de la rentabilidad financiera de las empresas en los principales sectores económicos españoles*”. XVI Congreso AECA "Nuevo modelo económico: Empresa, Mercados y Culturas". Granada, del 21 al 23 de septiembre.
29. CHANG, J., & MAQUIEIRA, C. (2001). “*Determinantes de la estructura de endeudamiento de empresas latinoamericanas emisoras de ADRs*”. *Estudios de Administración*, Vol.8, N°1 (pp. 55-87).
30. CHASE, R.; AQUILANO, N. Y JACOBS, R. (2001). “*Introducción a la gerencia estratégica de producción y operaciones*”. Ed. Bogota, McGraw-Hill Interamericana.
31. CLIQUET, G.; PERRIGOT, R. E GIL SAURA, I. (2006). “*El Futuro De Los Hipermercados En España: ¿Qué Se Puede Aprender De La Experiencia Francesa?*” *Tendencias de la Distribución Comercial en el ámbito internacional Enero-Febrero*. N.º 828



32. CNC (Comisión Nacional de Competencia), (2011): *“Informe sobre las relaciones entre fabricantes y distribuidores en el sector alimenticio”*.
33. CUERVO, A. y RIVERO, P. (1986). *“El análisis económico-Financiero de la empresa”* Revista Española De Financiación y Contabilidad, volumen XVI, nº 49, 1986, pp 15-33.
34. CUÑAT, V. (1999). *“Determinantes del plazo de endeudamiento de las empresas españolas”*. Investigaciones Económicas, vol. 23, no 3, p. 351-392.
35. DE JAIME ESLAVA, J. (2010). *“Las claves del análisis económico-financiero de la empresa”*. ESIC Editorial.
36. DENTCHEV, NIKOLAY A. (2004). *“Desempeño social de las empresas como una estrategia de negocios”*. Journal of Business Ethics , vol. 55, n ° 4, p.395-410.
37. Distribución Actualidad Retail: "Gran consumo, impulso en alimentación y frescos". Nº 443. Marzo de 2013 pp.48.
38. Documento 17 de Contabilidad de Gestión de AECA, Madrid (2002)
39. DOMÍNGUEZ, P. R. (2007). *"Manual de análisis financiero"*. Juan Carlos Martínez Coll.
40. EDVINSSON, L. Y MALONE, M. (1999). *“El Capital Intelectual: Cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa”*. Gestión 2000, Barcelona-España.
41. ESTEBAN TALAYA, A; MILLÁN CAMPOS, A; MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2002). *"Análisis de la satisfacción en los servicios de los supermercados"*

*desde la perspectiva de los consumidores y detallistas*". XIV Encuentro profesores de Marketing, Granada.

42. ESTEBAN, A. y MATEA, M.L. (2003). "*Transformaciones estructurales, precios y márgenes en el sector de distribución al por menor de alimentos*", Boletín Económico del Banco de España.
43. Estrategias y cambios en la era de la información (1988). Addison-Wesley Iberoamericana, México, p.39-59.
44. FARIÑAS GARCÍA J. C. Y RODRÍGUEZ ROMERO, L. (1986). "*Rentabilidad y crecimiento de las grandes empresas industriales españolas en comparación con las de la CEE (1973-1982)*". ICE-Agosto-Septiembre (pp. 87-101).
45. FARIÑAS GARCÍA, J. C., & MARTÍN MARCOS, A. (2001). "*Tamaño empresarial, flexibilidad de costes y cambio tecnológico*". Papeles de Economía Española, (89-90), 272-285.
46. FERNÁNDEZ E., MONTES, J.M. Y VÁZQUEZ, C.J. (1996). "*Caracterización económico-financiera de la gran empresa industrial española según su rentabilidad*". Revista española de Financiación y Contabilidad. Vol XXV. Nº 87, abril-junio.
47. FERNANDEZ GARCÍA, R. (2010). "*La mejora de la productividad en la pequeña y mediana empresa*". ECU (Editorial Club Universitario). Alicante.
48. FERNÁNDEZ NOGALES, MARTÍNEZ CASTRO Y REBOLLO ARÉVALO (2008). "*1977-2006: 30 años de evolución del sistema de distribución comercial en España*", Distribución y Consumo, nº100, Julio-Agosto 2008, pp. 175-204.

49. FLAVIÁN BLANCO, C. Y LOZANO VELÁZQUEZ, F.J (2005). “*La distribución alimentaria en España: orientación al mercado, resultados e influencia del entorno*”. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa Vol. 11, Nº 3, pp. 173-191.
50. FRANCÉS, A. (2006). “*Estrategia y planes para la empresa: con el cuadro de mando integral*”. Pearson Educación.
51. FREEMAN, E. (1999). “*Divergent Stakeholder Theory*”, Academy of Management Review, Vol. 24, nº 2, pp. 233-236.
52. FREEMAN, R. (1983). “*Strategic Management. A stakeholder approach*”. Advances in Strategic Management, pp. 31-60.
53. FREEMAN, R. (1984). “*Gestión estratégica: Un enfoque de las partes interesadas*” (Vol. 1). Boston: Pitman.
54. GALÁN, J. Y VECINO, J. (1997): “*Las Fuentes de Rentabilidad de las Empresas*”. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, Vol. 6, nº1, pp. 21-36.
55. GARCÍA ÁLVAREZ, C. M., & CARVAJAL MARÍN, L. M. (2007). “*Tecnologías empresariales del yo: la construcción de sujetos laborales en el contexto del trabajo inmaterial*”. *Universitas Psychologica*, 6(1), 49-58.
56. GARCÍA TERUEL, P.J. Y MARTÍNEZ SOLANO, P. (2005). “*Efectos de la gestión del capital circulante en la rentabilidad de las PYMES*”. XIII Congreso AECA. Oviedo.
57. GARCÍA TERUEL, P. J.; MARTÍNEZ SOLANO, P. (2004). “*Endeudamiento a corto plazo en las PYMEs españolas*”. Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas, SA (Ivie).

58. GARCÍA, J.A. Y DELGADO, J. (2012). *“Análisis de la Competencia en el Mercado Minorista de Distribución en España”*. The Brattle Group, Ltd. Madrid.
59. GARCÍA, G., & SANCHO, A. (2008). *“TICs, rentabilidad y productividad de las empresas hoteleras y campings de España”*. Comunicación presentada al VII Congreso «Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones» Turitec.
60. GARCÍA S., DOLAN S. & NAVARRO C. (1999). *“La dirección por valores para animar la empresa en entornos turbulentos”*. Harvard Deusto business review, ISSN 0210-900X, N° 90, pp. 78-89.
61. GARZA TAMEZ, J.M. *“La formación de los empleados: ¿Un gasto o una inversión?”* <http://expensereduction.eu/es/blog/la-formaci%C3%B3n-de-los-empleados-%C2%BFun-gasto-o-una-inversi%C3%B3n#.Ua--dtI0zoJ>
62. GERSTEIN, MARC S. *“Pensamiento estratégico”*. Encuentro con la tecnología.
63. GIL ALVAREZ, A. (2004). *“Introducción al Análisis Financiero”*. 3ª edición. Editorial Club Universitario. San Vicente (Alicante).
64. GIRONELLA MASGRAU, E. (2005). *“El apalancamiento financiero: de cómo un aumento del endeudamiento puede mejorarla rentabilidad financiera de una empresa”*. Revista de Contabilidad y Dirección. Vol. 2, pp 71-91
65. GÓMEZ, B. (2007). *“Análisis factorial y componentes principales”*. España, Editorial Mentat.
66. GÓMEZ, B. (2008). *“Estadística multivariada”*. España, Editorial Mentat.

67. GONZÁLEZ GÓMEZ, J.I.; HERNÁNDEZ GARCÍA, M.C. Y RODRÍGUEZ FERRER T.(2000). "*Contribución del tamaño y sector en la explicación de la rentabilidad empresarial*". Revista Española de Financiación y Contabilidad, vol XXIX, nº 106, (pp 903-930).
68. GONZÁLEZ LÓPEZ, M. J., & CÁCEREZ SALAS, J. (2005). "*Hacia una gestión estratégica de los departamentos universitarios: propuesta de un cuadro de mando integral*". Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, (35), 55-72.
69. GONZÁLEZ PÉREZ, A. L.; CORREA RODRÍGUEZ, A. Y ACOSTA MOLINA, M.(2000). "*Fuentes de rentabilidad en la pyme canaria*". Documento de Trabajo 2000-04. La Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad De La Laguna. Laguna.
70. GRANT R. M. (2006). "*Dirección estratégica, conceptos, técnicas y aplicaciones*", quinta edición, editorial Thompon civitas.
71. GREMILLET, A. (1989). "*Los ratios y su utilización*". Madrid, Editorial Pirámide.
72. GUTIÉRREZ CARRIZO, I. LORENZO GARDÓN, P. (2004). "*La expansión de los supermercados: ¿sólo una cuestión de gustos?*". Boletín Económico De Ice N° 2817 del 27 de septiembre al 3 de octubre. pp 57-66.
73. GUTIÉRREZ S. (2012). "*Caprabo renueva su club*". El Periódico. Sección Economía. Barcelona p.26)
74. HAMEL, G. y PRAHALAD, C. K. (1995). "*Competindo pelo Futuro: estratégias inovadoras para obter o controle do seu setor e criar os mercados de amanhã*" 10 ed. Rio de Janeiro. Campus.

75. HARPER & LYNCH. (1993). *"La productividad en la empresa"*. La gaceta de los negocios. Optimización empresarial N° 3.
76. HEADLEY, J. (1998). *"Aspectos Prácticos de la Implantación del Cuadro de Mando Integral"*. Harvard Deusto Finanzas & Contabilidad, pp. 35-41.
77. HERNANDEZ SAMPIERI, R. FERNANDEZ-COLLADO, C. BAPTISTA LUCIO, P.(2006). *"Metodología de la investigación"*, McGraw Hill. Cuarta Edición.
78. HILLMAN, A. Y KEIM, G. (2001): *"Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?"*, Strategic Management Journal, Vol. 22, pp.125-139.
79. HORVATH & PARTNERS. (2003). *"Dominar el cuadro de mando integral: Manual práctico basado en más de 100 experiencias"*. Managements Consultants. Gestión 2000.com Barcelona.  
[http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection\\_files/E\\_A\\_2001\\_Vol08\\_N1\\_Chang.pdf](http://estudiosdeadministracion.unegocios.cl/estudios/Collection_files/E_A_2001_Vol08_N1_Chang.pdf)
80. HOTELLING, H. (1933). *"El análisis de un conjunto de variables estadísticas en componentes principales"*. *El Diario de la psicología educativa*, 498-520.
81. Informe de la coordinadora de organizaciones de agricultores y ganaderos (2007). *"El poder de las grandes superficies en la cadena agroalimentaria"*. FMM / Dpto. Economía Agraria. Madrid.
82. Informe del Tribunal de defensa de la Competencia en el Expediente de concentración económica C83/03 CAPRABO/ALCOSTO.
83. Informes de Alimarket desde 2000 hasta 2011.

84. Instituto nacional de Estadística. [www.ine.es](http://www.ine.es).
85. KANTAR WORLDPANEL. "Paneles de Consumo".
86. KAPLAN, R. and D. NORTON. (1992). "*The Balanced Scorecard: Measures that Drive Performance*". Harvard Business Review.
87. KAPLAN, R. Y NORTON D. (1992). "*La Tarjeta de Valoración Equilibrada: Medidas que Impulsan el Rendimiento*". En Harvard Business Review: Cómo Medir el Rendimiento de la Empresa, Ediciones Deusto, 1999, España, pp. 135-159.
88. KAPLAN, R. Y NORTON D. (1993). "*Cómo poner la Tarjeta de Valoración Equilibrada en Funcionamiento*". En Harvard Business Review: Cómo Medir el Rendimiento de la Empresa, Ediciones Deusto, 1999, España, pp. 161-197.
89. KAPLAN, R. Y NORTON D. (1996). "*La Utilización de la Tarjeta de Valoración Equilibrada como Sistema Estratégico de Gestión*". En Harvard Business Review: Cómo Medir el Rendimiento de la Empresa, Ediciones Deusto, 1999, España, pp. 199-230.
90. KAPLAN, R. Y NORTON, D. (1997). "*Cuadro de Mando Integral. España*". "*The Balanced Scorecard*". Gestión 2000. Barcelona España.
91. KAPLAN, R. Y NORTON, D. (2008). "*The Execution Premium*". Gestión 2000. Barcelona España, p. 191.
92. KAPLAN, R. Y NORTON, D. (2001). "*Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*" (*The strategy-focused organization*). Harvard Business School Press. Gestión 2000. Barcelona España.

93. KAPLAN, R. Y NORTON, D. (2004). *"Mapas Estratégicos"*. Gestión 2000. Barcelona España.
94. KAPLAN, R.(2005). *" Add a Customer Profitability Metric to Your Balanced Scorecard,"* Balanced Scorecard Report, vol. 7, No. 4.
95. KAISER, HF (1958). *"El criterio para la rotación varimax analítica en el análisis de factores"*. Psychometrika, 23 (3), 187-200.
96. KEPNER, K: W. (1993). *"Marketing and Merchandising of Ornamental Products"*, Alabama Nurserymen's Association, Auburn.
97. KINNEAR, TC. Y TAYLOR, J.R. 1996. *"Investigación de Mercados; Un Enfoque Aplicado"* (4ª edición). México, McGraw-Hill.
98. KOTLER P. (2002). *"Dirección de Marketing Conceptos Esenciales"*. Primera Edición, de Prentice Hall, (p. 73).
99. LAFUENTE, A.; YAGÜE, M.J. (1989). *"Estructura económico financiera de la empresa industrial española"*, Economía Industrial, vol. 267.
- 100.LAUZEL, P. Y CIBERT, A. *"De los ratios al cuadro de mando"*. Editorial Ariel; España.
- 101.LIPE, M.G, y SALTERIO, S.E. (2000). *"The balanced Scorecard: Judgmental Effects of Common and Unique Performance Measures"*. The Accounting Review, Vol. 75, N° 3, pp. 283-297.
- 102.LÓPEZ PÉREZ, R. (2007). *"Una nueva visión del "Balanced Scorecard desde la perspectiva del entorno y el mapa entrópico organizacional"*, Revista iberoamericana de contabilidad de gestión, N°. 9, pp. 33-54



103. LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2003). *“Gestión estratégica y medición. El Cuadro de Mando como complemento del Balanced Scorecard”*. AECA, Madrid.
104. LÓPEZ, J. E. N., MARTÍNEZ, P. A., & RIVEROS, P. H. (2004). *“La diversificación desde la Teoría de Recursos y Capacidades”*. Cuadernos de Estudios Empresariales, (14), 87-104.
105. LORAIN, M.A. Y URQUÍA, E. (2008). *“¿Es el fin del presupuesto? Una revisión de las nuevas tendencias sobre presupuestación”*. Partida Doble, núm. 204, noviembre, pp. 84- 97.
106. LYNCH, R. (2003). *“Corporate Strategy”*, Prentice Hall. London.
107. MAIXÉ-ALTÉ, J.C. (2009). *“La modernización de la distribución alimentaria en España, 1947-1995”*. Revista de Historia Industrial N.º 41. Año XVIII.
108. MARR, B. Y ADAMS, C. (2004). *“The balanced scorecard and intangible assets: similar ideas, unaligned concepts”*, Measuring Business Excellence, Vol. 8 Iss: 3; pp.18 – 27.
109. MARTÍNEZ D. Y MILLA A. (2005). *“La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral”*. Editorial Díaz de Santos, Madrid.
110. MARTÍNEZ, D. (2012). *“Fracasos de Marca (I): cómo construir una marca y no morir en el intento”*. Revista Organiza. Febrero, 2012. pp. 28-29.
111. MATEA M LL. Y ÁLVAREZ L. J. (2011). *“La estructura de la distribución comercial y su efecto sobre los precios en el área del euro y en España”*. Dirección General del Servicio de Estudios del Banco de España. Boletín Económico, diciembre.

- 112.MATEA ROSA M. LL., ALVAREZ GONZÁLEZ L. J. (2011). “*La estructura de la distribución comercial y su efecto sobre los precios en el área del euro y en España*”. BANCO DE ESPAÑA, BOLETÍN ECONÓMICO 55, Diciembre 2011.
- 113.MEJIA, CARLOS ALBERTO. “*Cómo incrementar la productividad empresarial*” Documentos Planning URL: [www.planning.com.co](http://www.planning.com.co).
- 114.MEMORIA ANUAL- “EL ARBOL”, 2011. DQ Asociados
- 115.MÉNDEZ, J. A. P., Pérez, O. C., Y CORNEJO, B. G. (2009). “*Gestión del capital circulante y rentabilidad en pymes*”. Revista de Contabilidad y Dirección, 9, 119-140.
- 116.MILLER, J.A. (1976). “*Store Satisfaction and Aspiration Theory. A Conceptual Basis for Studying Consumer Discontent*”, Journal of Retailing, Vol. 52, pps. 65-84.
- 117.MINTZBERG, H. (1979). “*La estructuración de las organizaciones*”. Ariel, economía. Planeta de Agostini (1994, traducción).
- 118.MINTZBERG, H. (1991). “*Mintzberg y la dirección*”. Ediciones Díaz de Santos, Madrid.
- 119.MINTZBERG, H. A., AHLSTRAND, B., & LAMPEL, J. A. (1999). “*Safari a la estrategia*”. Ediciones Granica, SA.
- 120.MONCLÚS SALAMERO, A. M. (2004). “*El capital intelectual de la empresa*”. Partida doble, (154), 18-25.

- 121.MORENO, J., & SANZ TRIGUERO, M. (2010). “*El sector de la distribución en España: productividad, eficiencia y convergencia*”. Cuadernos económicos de ICE, (79), 239-269.
- 122.MUGICA GRIJALBA J.M. (1996). “*Procesos de Integración Vertical y de Estabilización de las Relaciones*”. DE COMERCIALIZACION, E. L. C.
- 123.MUÑOZ COLOMINA, C. I, RÍOS MANRÍQUEZ, M., FERRER GUERRA, J., & MARTÍNEZ VERA, M. F. (2010). “*El Balanced Scorecard en el área de Recursos Humanos: Caso Gerencia de Compensaciones de una empresa de alimentos*”. Cuadernos de estudios empresariales, (20), 145-176.
- 124.MUÑIZ, R. (2010). “*Técnicas de ventas y comunicación comercial*”. Capítulo 8. Centro de Estudios Financieros.
- 125.NIELSEN: Anuario 2011. “*La Guía de los Mercados de Gran Consumo*”.
- 126.NIVEN, P. (2002). “*Balanced Scorecard Step by Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*”. New York: John Wiley and Sons Inc. p.181
- 127.NIVEN, P. (2003). “*El Cuadro de mando integral*”. Gestión 2000. Barcelona España.
- 128.NIVEN, P (2004): “*El Cuadro de Mando Integral paso a paso*”. Gestión 2000. Barcelona España.
- 129.NORREKLIT, H. (2000). “*The Balance on the Balanced Scorecard – a critical analysis of some of its assumptions*”. Management Accounting Research, 11. pp. 66-87.
- 130.NUÑEZ, T. Y OTROS AUTORES (2009). “*Gestión del circulante. Bases conceptuales y aplicaciones prácticas*”. Editorial Profit. Barcelona.

- 131.OCU-Compra Maestra. OCU Ediciones, S.A. - nº338 - junio 2009.
- 132.OLVE, N.; PETRI, C.; ROY, J. Y ROY, S. (2004). “*El Cuadro de mando en acción. Equilibrando estrategia y control*”. Ediciones Deusto, Barcelona.
- 133.OLVE, N; ROY, J.; WETTER, M. (2000). “*Implantando y gestionando el Cuadro de Mando Integral: Guía práctica del Balanced Scorecard*”. Barcelona: Gestión 2000.
- 134.OTLEY, D. (1999). “*Performance Management: a framework for Management Control Systems Research*”. Management Accounting Research, Vol 10, Nº 4, pp.364-380.
- 135.PANIAGUA BRAVO, V.; PANIAGUA PINTO, M.; PANIAGUA PINTO, M.A. (2004). "El Contralor. Responsabilidades y funciones". Editorial Thomson, tercera edición. Méjico. [books.google.es/books?isbn=9706864148](https://books.google.es/books?isbn=9706864148)
- 136.PARRA, M. G., & LLORET, J. M. J. (2004). “*Dirección financiera*” (Vol. 81). Univ. Politècnica de Catalunya.
- 137.PEDRÓS, D. M., & GUTIÉRREZ, A. M. (2005). “*La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*”. Ediciones Díaz de Santos.
- 138.PÉREZ, M. I. T. (1987). *La satisfacción laboral*. E. S. de Valencia (Ed.). Escuela Social de Valencia.
- 139.PLA, L. E. (1986). “*Análisis multivariado: método de componentes principales*”. (p. 94). OEA.

140. PONCE, H. G., & CALDERÓN, E. P. (2009). “*Un cuadro de mando integral para la gestión táctica y estratégica del patrimonio tangible e intangible*”. Revista Digital del Instituto Internacional de Costos, (4), 37-52.
141. PORPORATO, M. y GARCÍA, N. (2007). “*Análisis de las limitaciones del Cuadro de Mando Integral: Revisión de la literatura e implicaciones para la práctica*”. Revista Iberoamericana de Contabilidad y Gestión, Madrid, nº 9, enero-junio.
142. PORTER, M. E. (1985): “*Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*”. New York: Free Press.
143. PORTER, M.E. (1991). “*Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*”. Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V. México, pp.57-62
144. PORTER, M.E. (1996). “*What is Strategy?*”, Harvard Business Review , Noviembre-Diciembre, pp 61-78
145. PORTER, M.E. (1998). “*Ventaja Competitiva. Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*”. México. Editorial continental.
146. PORTER, Michael M.E. (2000). “*Estrategias Competitivas: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*”. Méjico: Grupo Patria Cultural.
147. PROXIMITY: Estudio realizado por la agencia Proximity: “*Reposicionamiento de Marca*”. Barcelona, Septiembre 2011.
148. REMUIÑÁN MOSQUERA, S. “*Análisis económico-financiero de las empresas del IGBM. Influencia del sector y del tamaño*”. Tesis doctoral. <http://hdl.handle.net/2183/9958>

149. Revista ICE (Información Comercial Española) núm. 2993, Ministerio de Industria Turismo y Comercio (2010): “*La distribución comercial en España en 2009*”.
150. RIVERO TORRE, P., & CUERVO GARCÍA, J. Á.: “*El análisis económico-financiero de la empresa*”. Revista Española de Financiación y Contabilidad, (49). 1986.
151. RODRÍGUEZ ARIZA L. Y GÓMEZ MIRANDA, E. (2004). “*Evidencia empírica en torno al estudio del factor tamaño como condicionante empresarial*”. Revista de Contabilidad, vol. 7, no 013, p. 167-197.
152. RODRÍGUEZ FERNÁNDEZ J.M., MELLE HERNÁNDEZ, M. Y SASTRE CENTENO J.M. (2007). “Gobierno y responsabilidad social de la empresa”. Documentos AECA. Madrid.
153. RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, R. (2003). “*El diseño del Cuadro de Mando Integral en empresas agrarias*”. Revista Iberoamericana de contabilidad de gestión, Vol I, nº 1, Enero-junio 2003, págs. 155-180. Asociación Española de Contabilidad- Asociación Interamericana de Contabilidad.
154. ROMERO, A. M. C., CANTÓN, S. R., & RUBIO, J. L. (2011). “*Un Modelo Explicativo-Predictivo de la Rentabilidad Financiera de las Empresas en los Principales Sectores Económicos Españoles*”. XVI CONGRESO AECA, Granada.
155. RUIZ, V. R. L., & PEÑA, D. N. (2006). “*Gestione y controle el valor integral de su empresa: análisis integral: modelos, informes financieros y capital intelectual para rediseñar la estrategia, (desarrollo de un caso real)*”. Ediciones Díaz de Santos.

- 156.SALAS, J. O. A. (1984). “*Análisis económico-financiero*”. S.I. : Servicio de Publicaciones Docentes del Estudio Legal Tributario y Financiero, (Capellades (Barcelona) : Romanyà.
- 157.SALGUEIRO ANABITARTE, A. (2001). “*Indicadores de gestión y cuadro de mando*”. Ediciones Díaz de Santos, Madrid
- 158.SÁNCHEZ BALLESTA, J. P. (2002). “*Análisis de Rentabilidad de la empresa*”, [en línea] 5campus.com, Análisis contable <<http://www.5campus.com/leccion/anarenta>> (fecha consulta: 5/04/2013).
- 159.SÁNCHEZ BALLESTA, J. P. S., GARCÍA PÉREZ DE LEMA, D. (2003). “*Influencia del Tamaño y la Antigüedad de la Empresa sobre la Rentabilidad; Un Estudio Empírico*”. Revista de Contabilidad, pp 169-206.
- 160.SÁNCHEZ SEGURA A. (1994). “*La rentabilidad económica y financiera de la gran empresa española: Análisis de los factores determinantes*”. Revista Española de Financiación y Contabilidad, Vol. XXIV, Núm. 78, pp 159-179.
- 161.SANZ SANTOLARIA, C. J. (2002). “*Guía de los principales ratios*”. Acciones e Investigaciones Sociales, 14, pp. 137-148
- 162.SOLÍS, G. A. P., & LORENZO, E. R. (2009). “*Modelo Paúl R. Niven vs. Otros modelos de cuadro de mando integral*”. Contribuciones a la Economía.
- 163.SOMOZA LÓPEZ, A Y VALLVERDÚ CALAFELL J. “*Una Comparación de la selección de los Ratios contables en los Modelos de Predicción de la Insolvencia Empresarial*” EI, nº 373 (pp 153-168).
- 164.SOUTO, B. F. F., & GAGO, S. (2003). “*El cuadro de mando integral en las PYMES: Un instrumento para su contabilidad estratégica*”. Partida Doble, (145).

165. SPEARMAN, C. (1904). *"Inteligencia General, objetivamente determinados y medidos"*. The American Journal de Psicología , 15 (2), 201-292.
166. SPONSOR MANAGEMENT CONSULTING (2000). *"Guía práctica de implantación del Balanced Scorecard. Mapas Estratégicos"*.
167. STANTON W., ETZEL M. Y WALKER B.: *"Fundamentos de Marketing"*. 13ª. Edición, de, Mc Graw Hill-Interamericana, 2004,(p. 188).
168. SUCH, M. J. y PARTE, L. (2007): *"La financiación de la actividad productiva: una aproximación empírica a los determinantes del endeudamiento de las empresas hoteleras españolas"*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 133 (pp.147-174).
169. TAYLOR S. Y BOGDAN R. (1987). *"Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados"*. Barcelona: Ediciones Paidós. Ibérica. S. A. ( p.343).
170. TOMA BONNEVAUX, J.P. (2010). *"La gestión de la rentabilidad de los clientes"*. [WWW.Cognus](http://WWW.Cognus).
171. TORRES FERNÁNDEZ, A. (2007). *"Análisis de Componentes Principales aplicado a las razones financieras que muestran el desempeño industrial mexicano entre 1998 y 2001"*. Entelequia: revista interdisciplinar, 2007, no 5, p. 111-120.
172. TREACY M. Y WIERSEMA, F. (1995). *"The Discipline of Market Leaders"*. Perseus Books.
173. TREACY, M. Y WIESERMA, F.(1995). *"The discipline of market leaders"*. Addison-Wesley.



174. TRULLENQUE, F. (2001). *“El Balanced Scorecard como modelo de gestión estratégica del Valor”*. Estrategia Financiera, nº175.
175. TUA PEREDA, J. (1995). *“Evolución del Concepto de Contabilidad a Través de sus Definiciones Lecturas de Teoría e Investigación Contable”*. Recopilación de artículos del autor, 121-188.
176. TUA PEREDA, J., & GONZALO ÁNGULO, J. A. (1987). *“La responsabilidad social del auditor”*. Técnica Contable, (39), 435-452.
177. VALLET BELLMUNT, T. (2010). *“Las relaciones en la cadena de suministro no son tan peligrosas”*.
178. VÁZQUEZ, R.Y. TRESPALACIOS, J.A (2006). *“Estrategias de distribución comercial, diseño del canal de distribución y relación entre fabricantes y detallistas”*, editorial Thomson.
179. VENTEO MELÉNDREZ, D. *“Caprabo 1959-2009”*
180. VERITIER, MARÍA GISELA (2008). *“Factibilidad de diseño e implantación de un Cuadro de Mando Integral en una sociedad del estado”*. Universidad Católica de Córdoba Instituto de Ciencias de la Administración.
181. VISCARRA JARAMILLO, I. E. (2010). *“Diseño de Tácticas comerciales para un Sistema de Distribución”*. Tesis Doctoral.

## **LEGISLACIÓN**

182. España, Ley 1/2010, de 1 de marzo de Ordenación del Comercio Minorista
183. España, Ley 3/1991, de 10 de enero sobre Competencia Desleal.
184. España, Ley 7/1996, de 15 de enero, de Ordenación del Comercio Minorista
185. Proyecto de Ley de la Cadena Alimentaria
186. “Plan Integral de Apoyo al Comercio Minorista 2013.”
187. España, Real Decreto-ley 20/2012, de 13 de julio de medidas para garantizar la estabilidad presupuestaria y de fomento de la competitividad.

**ANEXO A**

**CÁLCULO DEL ÍNDICE “Herfindahl-  
Hirschmann” (IHH)**



	Empresa	Ventas	Cuota de mercado
1	MERCADONA	16448,1	25,68
2	CARREFOUR	8955	13,98
3	EROSKI	6278,37	9,8
4	DIA	4140,6	6,46
5	ALCAMPO	3373	5,27
6	LIDL	2400	3,75
7	HIPERCOR	1809,83	2,83
8	CONSUM	1754,5	2,74
9	AHORRAMÁS	1345,8	2,1
10	DINOSOL SUPERMERCADOS	1300	2,03
11	MAKRO AUTOSERVICIOS	1289	2,01
12	SUPERMERCADOS SABECO	951,6	1,49
13	GADISA	936,95	1,46
14	MIQUEL ALIMENTACION	920	1,44
15	GRUPO EL ARBOL	836	1,31
16	CONDIS SUPERMERCATS, S.A	806	1,26
17	EL CORTE INGLÉS, S.A.	750	1,17
18	BON PREU, S.A	705,88	1,1
19	ALDI SUPERMERCADOS, S.L	570	0,89
20	COVIRAN, SCA	535,5	0,84
21	ALIMERKA, S.A.	530	0,83
22	UVESCO, S.A	520	0,81
23	GRUPO FROIZ	507	0,79
24	H.D. COVALCO, S.A	467	0,73
25	E. LECLERC -	410	0,64
26	SUPERCOR, S.A.	402,21	0,63
27	GRUPO HERMANOS MARTIN	390	0,61
28	HIPER USERA, S.L	380	0,59
29	SEMARK AC GROUP, S.A	369	0,58
30	TIENDAS DE CONVENIENCIA, S.A	337,96	0,53
31	CASH LEPE, S.A.	275	0,43
32	LUIS PIÑA, S.A	262,6	0,41
33	UNIDE, S. COOP	256,25	0,4
34	MANUEL BAREA, S.A	236,96	0,37
35	COMERCIAL JESUMAN, S.A	235	0,37
36	JUAN FORNES FORNES, S.A	222	0,35
37	HERMANOS AYALA SOUSA, S.L	205	0,32
38	SUPERFICIES DE ALIMENTACIÓN, S.A	199	0,31
39	CORP. ALIMENTARIA GUISSONA, S.A	191,6	0,3
40	MUSGRAVE ESPAÑA, S.A.U	181,7	0,28
41	ALIMENTACION PENINSULAR, S.A	180	0,28
42	GRUPO DIAN	165	0,26
43	COOP. SAN RAFAEL	161,9	0,25
44	HIJOS DE LUIS RODRIGUEZ, S.A	138	0,22
45	ECO MORA, S.A	136,3	0,21
46	SUPSA, SUPERMERCATS PUJOL	126,77	0,2
47	GRUPO UPPER, S.C	119,88	0,19
48	LÍDER ALIMENT, S.A	114	0,18
49	GRUPO EMPRESARIAL AROMAS, S.L.	113,06	0,18
50	SUPERMERCADOS MARCIAL, S.L	110	0,17
	<b>TOTAL VENTAS</b>	<b>64049,32</b>	<b>IHH 1082,7959</b>



**ANEXO B**  
**CUENTAS ANUALES DE CAPRABO Y**  
**EL ARBOL**





## BALANCES DE “CAPRABO” (miles de euros)

CAPRABO	Activos fijos	Inmovilizado Inmaterial	Inmovilizado Material	Otros activos	Activos Corrientes	Stock	Deudores	Otros activos	Efectivo y equivalentes	Activos totales
2011	656.985	340.172	101.357	215.456	137.259	90.163	33.942	13.154	11.895	794.244
2010	656.801	330.290	114.057	212.454	132.151	84.014	37.582	10.555	9.381	788.952
2009	720.943	333.658	130.866	256.419	150.040	88.010	39.383	22.647	21.122	870.983
2008	758.792	339.906	158.508	260.378	148.815	110.25	23.232	15.333	14.527	907.607
2007	778.542	454.296	223.573	100.673	270.392	144.18	64.887	61.324	60.221	1.048.934
2006	939.258	612.178	275.672	51.408	375.463	230.89	25.680	118.888	108.680	1.314.721

Fondos de accionistas	Capital	Otros fondos de accionistas	Pasivos no corrientes	Deudas a largo plazo	Otros pasivos no	Provisiones	Pasivos corrientes	Préstamos	Acreedores	Otros pasivos	Total Pasivos
293.338	2.518	290.820	161.566	144.880	16.686	14.698	339.340	30.644	185.939	122.757	794.244
284.956	2.518	282.438	179.397	161.344	18.053	16.994	324.599	37.917	181.029	105.653	788.952
322.108	2.518	319.590	224.140	205.772	18.368	16.954	324.735	36.139	194.309	94.287	870.983
320.936	2.518	318.418	128.262	109.171	19.091	17.237	458.409	170.295	205.676	82.438	907.607
328.099	2.518	325.581	248.862	234.434	14.428	14.218	471.973	4.053	369.966	97.954	1.048.934
414.830	2.651	412.179	350.072	335.114	14.958	14.773	549.819	13.560	428.084	108.175	1.314.721

## CUENTA DE RESULTADOS DE “CAPRABO” (miles de euros)

	Ingresos explotación	Ventas	Resultado explotación EBIT	Gtos Financieros	Rdo. Financiero	Rdos. Ord. Antes imptos	Impuestos	Rdos. Ordinarios	Ingresos Extraordinarios	Gtos Extraordinarios
2011	1.420.735	1.372.625	19.449	9.584	-9.550	9.899	1.428	8.471		
2010	1.428.112	1.378.447	17.407	54.537	-54.510	-37.103	2	-37.105		
2009	1.470.422	1.423.189	16.368	25.816	-25.716	-9.348	-10.520	1.172		
2008	1.651.981	1.622.708	34.510	52.046	-47.248	-12.738	-13.177	439		
2007	2.257.465	1.998.630	23.707	24.779	-21.656	2.051	-15.702	17.753	48.961	88.562
2006	2.469.647	2.178.437	-11.638	21.104	-19.739	-31.377	-7.019	-24.358	66.263	34.380

	Rdos. Extraordinarios	Rdo.ejercicio	Coste empleados	Depreciación
2011		8.471	188.419	21.159
2010		-37.105	194.856	25.402
2009		1.172	202.482	29.555
2008		439	263.167	34.992
2007	-39.601	-21.848	314.367	85.452
2006	31.883	7.525	338.730	95.336

## BALANCES “EL ARBOL” (miles de euros)

	Activos fijos	Inmovilizado Inmaterial	Inmovilizado Material	Otros activos fijos	Activos Corrientes	Stock	Deudores	Otros activos corrientes	Efectivo y equivalentes	Activos totales
2011	160.838	59.357	93.589	7.892	119.048	85.199	11.859	21.990	21.424	279.886
2010	159.131	55.254	96.330	7.548	117.954	78.978	18.627	20.350	19.581	277.086
2009	124.904	47.174	67.621	10.109	119.018	74.902	32.420	11.695	9.622	243.922
2008	119.993	47.813	67.403	4.777	89.601	68.184	6.587	14.830	13.654	209.594
2007	105.797	46.508	55.271	4.019	111.724	67.483	10.544	33.697	32.812	217.521
2006	102.123	46.241	51.494	4.388	98.453	68.096	10.875	19.483	19.353	200.576

Fondos de accionistas	Capital	Otros fondos de accionistas	Pasivos no corrientes	Deudas a largo plazo	Otros pasivos no corriente	Provisiones	Pasivos corrientes	Préstamos	Acreeedores	Otros pasivos corrientes	Total Pasivos
10.270	11.670	-1.400	76.293	74.344	1.949	1.949	193.323	4.373	156.671	32.279	279.886
8.170	11.670	-3.500	78.374	75.781	2.593	2.593	190.542	5.490	152.457	32.595	277.086
16.014	11.670	4.344	50.834	48.376	2.458	2.458	177.074	8.147	141.227	27.701	243.922
60.684	11.670	49.014	3.797	2.373	1.424	1.424	145.113	17	120.211	24.885	209.594
13.972	11.670	2.302	46.689	43.262	3.428	3.428	156.859	0	143.106	13.753	217.521
11.865	11.670	195	48.099	40.299	7.801	7.801	140.612	4	125.460	15.148	200.576

## CUENTA DE RESULTADOS “EL ARBOL” (miles de euros)

	Ingresos explotación	Ventas	Resultado explotac EBIT	Gtos Financieros	Rdo. Financiero	Rdos. Ord. Antes imptos	Impuestos	Rdos. Ordinarios	Ingresos Extraordinarios	Gtos Extraordinarios
2011	944.413	934.789	5.212	3.448	-3.112	2.100	0	2.100	n.d.	n.d.
2010	940.838	930.136	-7.929	2.709	-2.270	-10.199	0	-10.199	n.d.	n.d.
2009	853.851	845.986	5.868	5.822	-5.598	270	0	270	n.d.	n.d.
2008	765.416	759.925	4.051	2.917	-1.926	2.125	0	2.125	n.d.	n.d.
2007	769.699	761.038	2.256	2.075	-149	2.107	0	2.107	n.d.	n.d.
2006	765.967	760.377	354	1.272	3.529	3.883	0	3.883	40.260	9.119

	Rdos. Extraordinarios	Rdo.ejercicio	Coste empleados	Depreciación
2011	n.d.	2.100	139.811	14.308
2010	n.d.	-10.199	137.259	14.549
2009	n.d.	270	110.901	10.034
2008	n.d.	2.125	106.398	9.428
2007	n.d.	2.107	103.601	13.493
2006	31.141	35.024	102.246	11.863

**ANEXO C**  
**CUADRO DE EMPRESAS DE LA**  
**MUESTRA**



	EMPRESA	CUOTA		EMPRESA	CUOTA		EMPRESA	CUOTA
1	MERCADONA SA	22.28	33	CCIAL JESUM	0.25	65	SUPERMERC. D	0.10
2	DISTRIBUIDORA I	13.25	34	ALDI SAN ISIDRO	0.24	66	ALDI PINTO SUPE	0.09
3	CENTROS COMERCI	10.7	35	LA SIRENA ALIMÉ	0.23	67	HIPER COSTA ESM	0.09
4	EROSKI SOCIEDAD	8.99	36	LUIS PIÑA SA	0.21	68	IGNACIO DE LAS	0.07
5	ALCAMPO SA	4.39	37	ALDI MASQUEFA S	0.22	69	SUCESORES DE PE	0.08
6	LIDL SUPERMERCA	3.16	38	UNIALCO SL	0.21	70	DEZA CALIDAD SA	0.08
7	HIPERCOR SA	2.96	39	SABEKO	0.21	71	COMERBAL SA	0.08
8	CONSUM S COOP V	2.27	40	HIJOS DE LUIS R	0.19	72	CCIAL MARTI	0.07
9	CAPRABO SA	1.86	41	DISTRIBUCION SU	0.20	73	CERMOL 79 SA	0.07
10	CECOSA SUPERMER	1.52	42	HIPER MANACOR S	0.18	74	ANDALUZA DE SUP	0.07
11	GRUPO EL ARBOL	1.26	43	SUPSA	0.17	75	MASKOMO SL	0.06
12	SUPERMERCADOS S	1.26	44	ECO MORA SA	0.16	76	MANUEL BAREA	0.07
13	MIQUEL ALIMENTA	1.24	45	CASH LEPE SA	0.14	77	ESTABLECIMIENTO	0.07
14	CONDIS SUPERMER	0.93	46	ALDI DOS	0.16	78	CARBADIS SL	0.06
15	VEGO SUPERMERCA	1.02	47	SUPERMERCADOS	0.15	79	VALVI ALIMENTAC	0.07
16	BON PREU SA	0.95	48	BERNABEU PIC SL	0.14	80	PASCUAL	0.07
17	GADISA RETAIL S	0.9	49	HIPERBER DISTRI	0.14	81	CASH LEVANTE SL	0.06
18	GRUP SUPECO MAX	0.83	50	UVESCAYA	0.15	82	TOMAS BARRETO S	0.06
19	WORLD DUTY FREE	0.85	51	COMERCIAL PIEDR	0.13	83	HD COVALCO SA	0.07
20	IFA ESPAÑOLA, S	0.79	52	HIPERMERCADOS	0.14	84	CONACO, SA	0.06
21	ALIMERKA, SA	0.71	53	CARREFOUR	0.13	85	SUPERMERC. M	0.06
22	SUPERMERCADOS C	0.6	54	UNION	0.14	86	DEL RIO SL	0.06
23	FROIZ SA	0.68	55	ZELAIRA SA	0.12	87	RAMIREZ SANTOS	0.05
24	TWINS ALIMENTAC	0.61	56	CARO RUIZ SA	0.12	88	CABRERO E HIJOS	0.05
25	HIPER USERA SL	0.51	57	SUPERMERCAD H	0.12	89	SUPERMERC. BO	0.05
26	DISTRIBUCIONES	0.5	58	ATLANTICA SAGA	0.12	90	SANCHEZ	0.05
27	CS ESTABLIMENTS	0.49	59	GRUPO UPPER SOC	0.10	91	ECOMAS	0.05
28	JUAN FORNES FOR	0.3	60	SUPERMERC. C	0.12	92	SUPERMERC. SA	0.05
29	CARREFOUR NORTE	0.27	61	FRAGADIS SL	0.11	93	VENT DE FRANCE	0.04
30	ALIMENTACION PE	0.25	62	JOSE PADILLA FR	0.11	94	GOMEZ VAQUER	0.05
31	GRUPO HERMANOS	0.23	63	COSTASOL DE HIP	0.10	95	PRINCESALISIMO	0.04

	EMPRESA	CUOTA
97	MURCIA ANDRES M	0.04
98	ALONSO HIPERCAS	0.04
99	INSULAR GENERAL	0.04
100	SUPERMERCADOS B	0.04
101	SUPERMERCADOS L	0.03
102	SANDISPAR SL	0.03
103	SUPERMERCADOS C	0.03
104	MOYA SAUS E HIJ	0.03
105	EXCLUIB SA	0.03
106	JESPAC SA	0.03
107	ALONSO SARRION	0.03
108	ECOVERITAS SA	0.03
109	FRANCOMOR SA	0.03
110	GARCIZ S A	0.03
111	CAFES MORA SL	0.03
112	SUPERMERCADO CA	0.03
113	DISTRIBUCION 76	0.03
114	AHORRAMAS, S.A.	1.65
115	HNOS.AYALA SOUS	0.28
116	ALMACENES YEBEN	0.08



**ANEXO D**

**CUENTAS ANUALES 2011**

**EMPRESAS DE LA MUESTRA**



EMPRESAS	ACTIVO NO CORRTE	INMOV.INMAT	INMOV MAT	OTROS ACT.FIJOS	ACT.CORRIENTES	STOCK	DEUDORES
MERCADONA SA	2562140	62518	2372204	127418	3226153	558503	78470
DISTRIBUIDORA I	2206310	460919	1625960	119431	1103273	521926	252959
CENTROS COMERCI	1503022	62332	410729	1029961	1555767	701467	255087
EROSKI SOCIEDAD	4033508	1638445	1625241	769822	1552914	912277	330928
ALCAMPO SA	773173	0	683256	89917	409861	229799	89516
LIDL SUPERMERCA	1235916	17640	1190088	28188	227529	168094	10277
HIPERCOR SA	1969486	37248	1918386	13852	272118	239637	23687
CONSUM S COOP V	689101	120467	550425	18209	124061	82755	12467
CAPRABO SA	656985	340172	101357	215456	137259	90163	33942
CECOSA SUPERMER	691917	158017	246174	287726	178987	55126	107613
GRUPO EL ARBOL	160639	59357	93803	7479	119631	85466	12013
SUPERMERCADOS S	204461	4964	138885	60613	105639	51372	38914
MIQUEL ALIMENTA	142251	45898	91750	4602	196319	115812	37618
CONDIS SUPERMER	176539	40834	121902	13803	86805	41060	24477
VEGO SUPERMERCA	112349	1310	81080	29959	88744	35230	47830
BON PREU SA	270446	69901	79715	120829	112427	43719	709
GADISA RETAIL S	103580	1	13689	89891	212084	28472	74075
GRUP SUPECO MAX	208419	69094	135200	4125	57731	39589	7573
WORLD DUTY FREE	411591	267588	25928	118075	206966	48341	27651
IFA ESPAÑOLA, S	2219	118	1604	497	627651	347	617129
ALIMERKA, SA	149519	3100	133237	13182	85425	27793	26026
SUPERMERCADOS C	133872	5668	121904	6300	158073	28284	25960
FROIZ SA	146910	24582	108057	14272	82135	43312	26669
TWINS ALIMENTAC	116753	860	59813	56080	82020	20487	12338
HIPER USERA SL	57191	2918	53209	1064	61980	33993	6121
DISTRIBUCIONES	137223	5707	73894	57621	72563	30483	22427
CS ESTABLIMENTS	71468	16662	53170	1637	21809	16826	307
JUAN FORNES FOR	82736	18208	43473	21055	34798	18058	12493
CARREFOUR NORTE	57136	8	55749	1379	134122	15258	116741
ALIMENTACION PE	37795	135	31695	5965	62883	35286	8917
GRUPO HERMANOS	24817	82	19796	4940	49921	15391	28630

EMPRESAS	ACTIVO NO CORRTE	INMOV.INMAT	INMOV MAT	OTROS ACT.FIJOS	ACT.CORRIENTES	STOCK	DEUDORES
SUPERFICIES DE	54018	13433	19113	21473	44502	15223	2399
COMERCIAL JESUM	136005	1446	102287	32272	68593	17158	6630
ALDI SAN ISIDRO	23947	140	19665	4143	18734	12138	3692
LA SIRENA ALIME	129545	88632	38650	2292	21492	8717	2684
LUIS PIÑA SA	18893	102	17872	919	29504	17114	8641
ALDI MASQUEFA S	20498	171	17444	2883	17713	10574	209
UNIALCO SL	37698	208	15886	21604	131698	9553	64488
SABEKO BANAKETA	29188	16736	10454	1998	33475	6368	6532
HIJOS DE LUIS R	29015	125	27088	1802	19500	9720	4494
DISTRIBUCION SU	33776	1074	30275	2428	11794	9676	287
HIPER MANACOR S	38945	4164	31384	3397	30194	19192	8635
SUPSA SUPERMERC	20771	255	19322	1194	17790	11292	672
ECO MORA SA	13259	34	9148	4077	25975	5826	16884
CASH LEPE SA	6029	47	5080	902	37909	6470	25797
ALDI DOS HERMAN	19199	174	16420	2605	12803	8188	2869
SUPERMERCADOS M	163743	30	88984	74729	45168	8974	1606
BERNABEU PIC SL	25188	534	22731	1923	11970	8686	135
HIPERBER DISTRI	18468	528	12507	5434	11666	8673	129
UVESCAYA SOCIED	46674	12722	30487	3464	11293	8560	168
COMERCIAL PIEDR	7110	83	5985	1043	20203	11969	4291
HIPERMERCADOS Y	9615	4	9285	325	12569	4346	433
CARREFOUR NAVAR	24848	2	23540	1306	10175	8666	411
UNION CASTELLAN	26194	5845	19478	872	41384	2026	26955
ZELAIRA SA	20978	0	20977	1	32860	4307	4641
CARO RUIZ SA	11398	0	9650	1748	25699	16471	8867
SUPERMERCADOS H	33341	2265	30613	463	17047	7494	3237
ATLANTICA SAGA	6330	1706	4424	200	23255	4733	508
GRUPO UPPER SOC	17690	56	16592	1042	23134	8865	11068
SUPERMERCADOS C	62664	18128	34869	9667	6862	4112	53
FRAGADIS SL	21270	10	13152	8108	19607	4459	1246
JOSE PADILLA FR	47735	84	37041	10609	13076	7961	2402

EMPRESAS	ACTIVO NO CORRTE	INMOV.INMAT	INMOV MAT	OTROS ACT.FIJOS	ACT.CORRIENTES	STOCK	DEUDORES
COSTASOL DE HIP	46723	0	39150	7573	11837	5929	2317
VICTORIANO MOLD	13372	2364	10529	479	14489	7859	4201
SUPERMERCADOS D	4336	91	2803	1442	15640	9597	1060
ALDI PINTO SUPE	13673	39	10249	3385	6590	4754	144
HIPER COSTA ESM	14653	124	13771	758	7304	6149	148
IGNACIO DE LAS	5406	321	4854	231	13433	9082	3381
SUCESORES DE PE	7872	1707	5853	312	10034	6787	484
DEZA CALIDAD SA	24920	0	13338	11583	15565	4009	360
COMERBAL SA	11565	0	11457	107	4823	3498	770
COMERCIAL MARTI	8886	1	8829	55	15531	9403	4506
CERMOL 79 SA	3633	6	3253	373	13157	3462	326
ANDALUZA DE SUP	4499	0	2078	2421	1079	0	983
MASKOMO SL	5690	227	3857	1606	8100	4332	1745
MANUEL BAREA SA	4752	68	4684	0	16158	7278	5000
ESTABLECIMIENTO	20370	2225	18063	82	5454	3610	988
CARBADIS SL	1345	29	842	473	9643	4496	2780
VALVI ALIMENTAC	19600	2364	12739	4497	13568	2740	257
PASCUAL HERMANO	6551	272	2001	4278	3674	1035	2419
CASH LEVANTE SL	1879	130	958	791	17440	5473	11248
TOMAS BARRETO S	16179	375	7033	8771	8879	5439	2237
HD COVALCO SA	65864	203	656	65005	8024	0	6995
CONACO, SA	2925	19	1824	1082	20835	5117	3662
SUPERMERCADOS M	24366	31	14562	9773	5500	2637	2059
DEL RIO SL	11063	0	5302	5761	4902	2079	1391
RAMIREZ SANTOS	3859	0	0	3859	8924	5051	822
CABRERO E HIJOS	9350	11	3910	5429	12271	4021	1877
SUPERMERCADO BO	10952	73	2610	8270	17368	8579	1053
SANCHEZ VAZQUEZ	1229	1	1084	144	8947	4237	919
ECOMAS SUPERMER	2411	0	2332	79	12083	1294	61
SUPERMERCADO SA	4433	78	3839	516	6903	3518	2053
VENT DE FRANCE	2646	35	1886	725	6637	2873	797

EMPRESAS	ACTIVO NO CORRIENTE	INMOV.INMAT	INMOV MAT	OTROS ACT.FIJOS	ACT.CORRIENTES	STOCK	DEUDORES
GOMEZ VAQUER SA	18829	2448	14322	2059	4458	3377	728
PRINCESALISIMO	2492	0	123	2369	12572	2945	8034
SORIADIS SL	2635	20	2236	378	7696	3321	1930
MURCIA ANDRES M	1637	209	1178	250	10218	6466	763
ALONSO HIPERCAS	1083	11	793	279	22828	2820	13686
INSULAR GENERAL	1174	39	857	278	7512	3151	2397
SUPERMERCADOS B	20216	12	12251	7952	16190	3331	905
SUPERMERCADOS L	557	34	404	119	15705	1880	13744
SANDISPAR SL	13137	10	5197	7931	4118	1571	1610
SUPERMERCADOS C	4890	0	4856	33	3756	953	216
MOYA SAUS E HIJ	3435	0	2769	666	10880	3089	5786
EXCLUIB SA	930	6	246	678	7019	1351	2069
JESPAC SA	1779	0	1529	251	2802	761	356
ALONSO SARRION	1703	0	1618	84	5526	2043	2187
ECOVERITAS SA	13556	83	10646	2827	2861	1552	401
FRANCOMOR SA	1273	1	307	964	5472	2609	2236
GARCIZ S A	3747	9	1711	2028	4978	541	111
CAFES MORA SL	629	3	208	417	3881	1513	1604
SUPERMERCADO CA	2234	358	1824	52	2770	1541	674
DISTRIBUCION 76	769	1	519	249	5156	1175	1539
AHORRAMAS, S.A.	566722	14790	546270	5662	194691	55245	28260
HNOS.AYALA SOUS	34411	54	1166	33190	61939	25356	5148
ALMACENES YEBEN	3597	16	3435	146	14093	1566	1702

EMPRESAS	OTROS ACT. CTES	EFFECT.EQUIV	TOTAL ACTIVO
MERCADONA SA	2589180	2576051	5788293
DISTRIBUIDORA I	328388	289943	3309583
CENTROS COMERCI	599213	597229	3058789
EROSKI SOCIEDAD	309709	167510	5586422
ALCAMPO SA	90546	48603	1183034
LIDL SUPERMERCA	49158	38664	1463445
HIPERCOR SA	8794	5198	2241604
CONSUM S COOP V	28839	23318	813162
CAPRABO SA	13154	11895	794244
CECOSA SUPERMER	16248	6339	870904
GRUPO EL ARBOL	22152	21562	280270
SUPERMERCADOS S	15352	15242	310100
MIQUEL ALIMENTA	42888	3793	338570
CONDIS SUPERMER	21268	11517	263344
VEGO SUPERMERCA	5684	5406	201093
BON PREU SA	67999	37944	382873
GADISA RETAIL S	109537	77498	315664
GRUP SUPECO MAX	10570	10421	266150
WORLD DUTY FREE	130974	7797	618557
IFA ESPAÑOLA, S	10175	10129	629870
ALIMERKA, SA	31607	28663	234944
SUPERMERCADOS C	103829	103609	291945
FROIZ SA	12154	5766	229045
TWINS ALIMENTAC	49195	5579	198773
HIPER USERA SL	21865	3025	119171
DISTRIBUCIONES	19653	3399	209786
CS ESTABLIMENTS	4676	4530	93277
JUAN FORNES FOR	4247	3880	117534
CARREFOUR NORTE	2124	2092	191258
ALIMENTACION PE	18680	8190	100678
GRUPO HERMANOS	5900	148	74738

EMPRESAS	OTROS ACT. CTES	EFFECT.EQUIV	TOTAL ACTIVO
SUPERFICIES DE	26880	4466	98520
COMERCIAL JESUM	44805	7730	204598
ALDI SAN ISIDRO	2903	2574	42681
LA SIRENA ALIME	10092	9494	151037
LUIS PIÑA SA	3750	1755	48397
ALDI MASQUEFA S	6930	2180	38211
UNIALCO SL	57657	26341	169396
SABEKO BANAKETA	20575	2862	62663
HIJOS DE LUIS R	5286	2864	48515
DISTRIBUCION SU	1831	1821	45570
HIPER MANACOR S	2367	2212	69139
SUPSA SUPERMERC	5826	5715	38561
ECO MORA SA	3265	818	39234
CASH LEPE SA	5642	791	43938
ALDI DOS HERMAN	1745	1729	32002
SUPERMERCADOS M	34587	12108	208911
BERNABEU PIC SL	3149	2950	37158
HIPERBER DISTRI	2863	2772	30134
UVESCAYA SOCIED	2564	1368	57967
COMERCIAL PIEDR	3943	2271	27313
HIPERMERCADOS Y	7790	939	22184
CARREFOUR NAVAR	1099	1079	35023
UNION CASTELLAN	12402	2913	67578
ZELAIRA SA	23912	1674	53838
CARO RUIZ SA	361	63	37097
SUPERMERCADOS H	6317	699	50388
ATLANTICA SAGA	18014	935	29585
GRUPO UPPER SOC	3200	2250	40824
SUPERMERCADOS C	2697	1081	69526
FRAGADIS SL	13903	723	40877
JOSE PADILLA FR	2713	2055	60811



EMPRESAS	OTROS ACT. CTES	EFFECT.EQUIV	TOTAL ACTIVO
COSTASOL DE HIP	3592	2573	58560
VICTORIANO MOLD	2429	733	27861
SUPERMERCADOS D	4982	3922	19976
ALDI PINTO SUPE	1692	1297	20263
HIPER COSTA ESM	1008	1004	21957
IGNACIO DE LAS	969	0	18839
SUCESORES DE PE	2763	2749	17906
DEZA CALIDAD SA	11196	5834	40485
COMERBAL SA	556	556	16388
COMERCIAL MARTI	1621	1616	24417
CERMOL 79 SA	9370	1092	16790
ANDALUZA DE SUP	96	75	5578
MASKOMO SL	2023	1860	13790
MANUEL BAREA SA	3879	2556	20910
ESTABLECIMIENTO	856	846	25824
CARBADIS SL	2366	2252	10988
VALVI ALIMENTAC	10571	1760	33168
PASCUAL HERMANO	220	25	10225
CASH LEVANTE SL	719	325	19319
TOMAS BARRETO S	1204	935	25058
HD COVALCO SA	1029	992	73888
CONACO, SA	12055	6162	23760
SUPERMERCADOS M	804	694	29866
DEL RIO SL	1432	518	15965
RAMIREZ SANTOS	3051	2960	12783
CABRERO E HIJOS	6373	2472	21621
SUPERMERCADO BO	7736	3088	28320
SANCHEZ VAZQUEZ	3791	2436	10176
ECOMAS SUPERMER	10727	322	14494
SUPERMERCADO SA	1332	326	11336
VENT DE FRANCE	2968	339	9283

	OTROS ACT. CTES	EFFECT.EQUIV	TOTAL ACTIVO
GOMEZ VAQUER SA	353	112	23287
PRINCESALISIMO	1593	1123	15064
SORIADIS SL	2445	1335	10331
MURCIA ANDRES M	2988	2915	11855
ALONSO HIPERCAS	6322	4667	23911
INSULAR GENERAL	1964	567	8686
SUPERMERCADOS B	11955	4062	36406
SUPERMERCADOS L	81	16	16262
SANDISPAR SL	938	583	17255
SUPERMERCADOS C	2587	759	8646
MOYA SAUS E HIJ	2004	1154	14315
EXCLUIB SA	3600	1345	7949
JESPAC SA	1686	1675	4581
ALONSO SARRION	1295	707	7229
ECOVERITAS SA	909	778	16417
FRANCOMOR SA	627	498	6745
GARCIZ S A	4326	853	8725
CAFES MORA SL	764	753	4510
SUPERMERCADO CA	554	537	5004
DISTRIBUCION 76	2442	1394	5925
AHORRAMAS, S.A.	111185	60599	761413
HNOS.AYALA SOUS	31435	5468	96350
ALMACENES YEBEN	10825	7737	17690

EMPRESAS	PATRIMONIO NETO	CAPITAL	RESERVAS	PAS.NO CTE	DEUDAS A L/P	OTROS PAS.NO CTES	PROVISIONES
MERCADONA SA	2672886	15921	2656965	253263	18044	235219	13824
DISTRIBUIDORA I	104616	67934	36682	854245	599656	254589	168975
CENTROS COMERCI	561193	196822	364371	136385	818	135567	95436
EROSKI SOCIEDAD	900405	493506	406899	2730639	2624659	105980	36062
ALCAMPO SA	193164	106956	86208	71519	23353	46006	22922
LIDL SUPERMERCA	304387	180000	124387	526280	503710	22570	7719
HIPERCOR SA	1649557	225000	1424557	275364	230876	44488	15298
CONSUM S COOP V	283507	179804	103703	170956	170237	719	670
CAPRABO SA	293338	2518	290820	161566	144880	16686	14698
CECOSA SUPERMER	45952	59269	-13317	574928	568343	6585	6585
GRUPO EL ARBOL	10296	11670	-1374	76364	74355	2009	2009
SUPERMERCADOS S	74745	13490	61255	30328	25536	4792	4009
MIQUEL ALIMENTA	140882	16426	124456	58858	50469	8389	0
CONDIS SUPERMER	79072	3545	75527	46028	42259	3769	0
VEGO SUPERMERCA	76005	505	75500	2099	2053	46	0
BON PREU SA	101569	60	101509	121493	107985	13508	1194
GADISA RETAIL S	92605	2660	89945	2725	2218	507	0
GRUP SUPECO MAX	196182	144025	52157	9026	230	8796	2274
WORLD DUTY FREE	440076	10772	429304	26148	0	26148	3000
IFA ESPAÑOLA, S	22219	1849	20370	0	0	0	0
ALIMERKA, SA	103687	772	102915	7763	787	6976	0
SUPERMERCADOS C	261114	111682	149432	5154	269	4885	3701
FROIZ SA	35186	60	35126	41178	34185	6993	2976
TWINS ALIMENTAC	49242	36169	13073	60081	57913	2168	1375
HIPER USERA SL	16281	9361	6920	13971	12451	1520	0
DISTRIBUCIONES	28830	6000	22830	35074	30604	4470	2524
CS ESTABLIMENTS	35418	16294	19124	9411	6081	3329	0
JUAN FORNES FOR	28303	301	28002	33185	31497	1688	304
CARREFOUR NORTE	180885	51896	128989	109	109	0	0
ALIMENTACION PE	57517	69	57448	3432	3432	0	0
GRUPO HERMANOS	20490	1503	18987	7667	6760	907	0

EMPRESAS	PATRIMONIO NETO	CAPITAL	RESERVAS	PAS.NO CTES	DEUDAS A L/P	OTROS PAS.NO CTES	PROVISIONES
SUPERFICIES DE	53502	270	53232	7983	5157	2826	0
COMERCIAL JESUM	119750	1486	118264	35215	35215	0	0
ALDI SAN ISIDRO	-60241	17389	-77630	55814	55814	0	0
LA SIRENA ALIME	-54202	8942	-63144	166894	163683	3211	0
LUIS PIÑA SA	6514	691	5823	1740	1066	674	0
ALDI MASQUEFA S	-52261	16415	-68676	49100	49100	0	0
UNIALCO SL	59657	2166	57491	33587	32757	830	0
SABEKO BANAKETA	40950	37711	3239	2202	60	2141	917
HIJOS DE LUIS R	6964	1151	5813	9467	8174	1293	133
DISTRIBUCION SU	9211	1015	8196	3142	1726	1416	0
HIPER MANACOR S	31788	210	31578	5944	5701	243	233
SUPSA SUPERMERC	12546	587	11959	6468	3738	2729	593
ECO MORA SA	4983	300	4683	2888	2574	314	0
CASH LEPE SA	4739	60	4679	6783	6783	0	0
ALDI DOS HERMAN	-54235	14348	-68583	50700	50700	0	0
SUPERMERCADOS M	145181	559	144622	30869	16300	14570	9949
BERNABEU PIC SL	10939	3430	7509	4926	4549	377	0
HIPERBER DISTRI	6534	3061	3473	2551	2499	52	0
UVESCAYA SOCIED	24271	9960	14311	7139	1792	5348	0
COMERCIAL PIEDR	7369	12	7357	513	439	74	74
HIPERMERCADOS Y	7248	104	7144	3462	2570	892	0
CARREFOUR NAVAR	4880	5649	-769	1238	101	1137	1137
UNION CASTELLAN	11728	1500	10228	11229	11229	0	0
ZELAIRA SA	39618	10968	28650	843	68	774	17
CARO RUIZ SA	13692	250	13442	3653	3653	0	0
SUPERMERCADOS H	6503	96	6407	21772	21772	0	0
ATLANTICA SAGA	16868	1031	15837	957	138	820	0
GRUPO UPPER SOC	13711	5697	8014	4717	4602	116	0
SUPERMERCADOS C	297	310	-13	9197	9197	0	0
FRAGADIS SL	20005	16	19989	6409	4421	1988	0
JOSE PADILLA FR	30167	124	30043	11712	11654	58	0

EMPRESAS	PATRIMONIO NETO	CAPITAL	RESERVAS	PAS.NO CTES	DEUDAS A L/P	OTROS PAS.NO CTES	PROVISIONES
COSTASOL DE HIP	29761	707	29054	7186	7118	69	0
VICTORIANO MOLD	8937	601	8336	1802	1719	83	0
SUPERMERCADOS D	9519	64	9455	0	0	0	0
ALDI PINTO SUPE	-55624	8135	-63759	47133	47133	0	0
HIPER COSTA ESM	6343	1200	5143	1442	416	1026	0
IGNACIO DE LAS	4028	301	3727	2052	1822	229	0
SUCESORES DE PE	4045	138	3907	1100	1100	0	0
DEZA CALIDAD SA	21578	419	21159	4129	3168	961	0
COMERBAL SA	9139	120	9019	1128	2	1126	0
COMERCIAL MARTI	15748	68	15680	19	19	0	0
CERMOL 79 SA	5772	97	5675	767	767	0	0
ANDALUZA DE SUP	-21	3	-24	618	599	19	0
MASKOMO SL	2135	60	2075	862	706	155	0
MANUEL BAREA SA	5395	301	5094	1007	921	86	0
ESTABLECIMIENTO	9310	180	9130	6411	2247	4164	3013
CARBADIS SL	521	60	461	675	638	37	0
VALVI ALIMENTAC	14385	1202	13183	5933	5329	605	0
PASCUAL HERMANO	314	1506	-1192	18	18	0	0
CASH LEVANTE SL	1466	899	567	2056	2056	0	0
TOMAS BARRETO S	10134	750	9384	3742	3742	0	0
HD COVALCO SA	12282	10878	1404	1495	0	1495	1414
CONACO, SA	13350	90	13260	256	232	24	0
SUPERMERCADOS M	9134	135	8999	6906	6767	139	0
DEL RIO SL	3277	829	2448	5307	4632	674	0
RAMIREZ SANTOS	8149	753	7396	106	6	100	100
CABRERO E HIJOS	13706	541	13165	1326	1072	254	0
SUPERMERCADO BO	20169	126	20043	0	0	0	0
SANCHEZ VAZQUEZ	2359	222	2137	0	0	0	0
ECOMAS SUPERMER	10535	12	10523	470	0	470	0
SUPERMERCADO SA	-150	1133	-1283	1658	1503	155	0
VENT DE FRANCE	5643	439	5204	187	187	0	0

EMPRESAS	PATRIMONIO NETO	CAPITAL	RESERVAS	PAS.NO CTES	DEUDAS A L/P	OTROS PAS.NO CTES	PROVISIONES
GOMEZ VAQUER SA	4274	2137	2137	7438	7438	0	0
PRINCESALISIMO	4345	351	3994	1666	1666	0	0
SORIADIS SL	4349	60	4289	859	522	337	0
MURCIA ANDRES M	6748	60	6688	2	2	0	0
ALONSO HIPERCAS	8835	900	7935	2397	45	2352	2352
INSULAR GENERAL	4132	60	4072	154	154	0	0
SUPERMERCADOS B	30745	1724	29021	3	3	0	0
SUPERMERCADOS L	3101	166	2935	203	186	17	0
SANDISPAR SL	9032	15	9017	2230	2230	0	0
SUPERMERCADOS C	3425	54	3371	429	428	1	0
MOYA SAUS E HIJ	7966	562	7404	39	37	1	0
EXCLUIB SA	4696	60	4636	1	0	1	0
JESPAC SA	1584	60	1524	152	152	0	0
ALONSO SARRION	1636	464	1172	77	77	0	0
ECOVERITAS SA	7037	6669	368	4834	4834	0	0
FRANCOMOR SA	1543	108	1435	278	251	27	0
GARCIZ S A	6242	81	6161	322	291	30	0
CAFES MORA SL	2018	210	1808	0	0	0	0
SUPERMERCADO CA	2545	120	2425	7	7	0	0
DISTRIBUCION 76	3414	698	2716	0	0	0	0
AHORRAMAS, S.A.	493683	683	493000	68278	51639	16639	0
HNOS.AYALA SOUS	60840	130	60710	0	0	0	0
ALMACENES YEBEN	5609	151	5458	563	563	0	0

EMPRESAS	PASIVOS CTES	PRESTAMOS	ACREEDORES	OTROS PAS.CTES	TOTAL PASIVO
MERCADONA SA	2862144	2412	2091246	768486	5788293
DISTRIBUIDORA I	2350722	260441	1625886	464395	3309583
CENTROS COMERCI	2361211	46174	1400252	914785	3058789
EROSKI SOCIEDAD	1955378	485038	1051657	418683	5586422
ALCAMPO SA	918351	11433	607688	299230	1183034
LIDL SUPERMERCA	632778	112612	278262	241904	1463445
HIPERCOR SA	316683	0	99459	217224	2241604
CONSUM S COOP V	358700	90069	154021	114610	813163
CAPRABO SA	339340	30644	185939	122757	794244
CECOSA SUPERMER	250024	355	131158	118511	870904
GRUPO EL ARBOL	193610	4373	156686	32551	280270
SUPERMERCADOS S	205027	255	116778	87994	310100
MIQUEL ALIMENTA	138829	9403	109654	19772	338569
CONDIS SUPERMER	138245	26746	87827	23672	263345
VEGO SUPERMERCA	122989	9560	83905	29524	201093
BON PREU SA	159810	15865	102986	40958	382872
GADISA RETAIL S	220335	6	88014	132315	315665
GRUP SUPECO MAX	60942	0	8145	52797	266150
WORLD DUTY FREE	152333	1055	42804	108473	618557
IFA ESPAÑOLA, S	607651	77029	370329	160293	629870
ALIMERKA, SA	123495	689	97879	24926	234945
SUPERMERCADOS C	25677	0	4186	21492	291945
FROIZ SA	152682	44890	80555	27238	229046
TWINS ALIMENTAC	89450	4526	1618	83306	198773
HIPER USERA SL	88919	12957	65078	10884	119171
DISTRIBUCIONES	145883	43618	65041	37223	209787
CS ESTABLIMENTS	48448	1598	0	46850	93277
JUAN FORNES FOR	56047	10557	33534	11956	117535
CARREFOUR NORTE	10263	0	2320	7942	191257
ALIMENTACION PE	39730	857	33350	5523	100679
GRUPO HERMANOS	46581	9169	29069	8343	74738

EMPRESAS	PASIVOS CTES	PRESTAMOS	ACREEDORES	OTROS PAS.CTES	TOTAL PASIVO
SUPERFICIES DE	37035	3243	24782	9011	98520
COMERCIAL JESUM	49633	9058	38184	2391	204598
ALDI SAN ISIDRO	47108	0	24928	22180	42681
LA SIRENA ALIME	38345	5867	25781	6697	151037
LUIS PIÑA SA	40144	8913	23488	7742	48398
ALDI MASQUEFA S	41372	0	18374	22998	38211
UNIALCO SL	76153	20836	34402	20915	169397
SABEKO BANAKETA	19512	23	2643	16845	62664
HIJOS DE LUIS R	32084	6171	21070	4843	48515
DISTRIBUCION SU	33217	886	3927	28404	45570
HIPER MANACOR S	31407	3864	21868	5675	69139
SUPSA SUPERMERC	19547	649	15107	3792	38561
ECO MORA SA	31363	5662	22869	2833	39234
CASH LEPE SA	32417	2501	27503	2413	43939
ALDI DOS HERMAN	35537	0	12478	23059	32002
SUPERMERCADOS M	32861	2278	17858	12725	208911
BERNABEU PIC SL	21293	1451	13570	6272	37158
HIPERBER DISTRI	21049	6297	13563	1189	30134
UVESCAYA SOCIED	26556	1129	3439	21987	57966
COMERCIAL PIEDR	19432	79	15323	4030	27314
HIPERMERCADOS Y	11474	925	0	10550	22184
CARREFOUR NAVAR	28904	0	1138	27767	35022
UNION CASTELLAN	44620	20649	13499	10471	67577
ZELAIRA SA	13377	78	7550	5749	53838
CARO RUIZ SA	19751	2209	8278	9264	37096
SUPERMERCADOS H	22112	2072	15229	4811	50387
ATLANTICA SAGA	11761	430	0	11331	29586
GRUPO UPPER SOC	22396	412	21426	559	40824
SUPERMERCADOS C	60033	6395	0	53637	69527
FRAGADIS SL	14464	3401	8627	2436	40878
JOSE PADILLA FR	18932	4419	13658	855	60811



EMPRESAS	PASIVOS CTES	PRESTAMOS	ACREEDORES	OTROS PAS.CTES	TOTAL PASIVO
COSTASOL DE HIP	21612	1061	2552	17999	58559
VICTORIANO MOLD	17122	4442	11253	1427	27861
SUPERMERCADOS D	10457	2	9625	830	19976
ALDI PINTO SUPE	28754	0	873	27881	20263
HIPER COSTA ESM	14172	626	2341	11205	21957
IGNACIO DE LAS	12760	3208	9031	520	18840
SUCESORES DE PE	12762	253	7438	5070	17907
DEZA CALIDAD SA	14779	347	11894	2538	40486
COMERBAL SA	6120	557	4595	968	16387
COMERCIAL MARTI	8649	0	8132	518	24416
CERMOL 79 SA	10252	1137	8010	1106	16791
ANDALUZA DE SUP	4982	0	2681	2301	5579
MASKOMO SL	10793	224	9254	1315	13790
MANUEL BAREA SA	14509	1300	9669	3540	20911
ESTABLECIMIENTO	10103	2982	6307	814	25824
CARBADIS SL	9792	168	7053	2571	10988
VALVI ALIMENTAC	12850	4929	5769	2152	33168
PASCUAL HERMANO	9893	3799	4261	1833	10225
CASH LEVANTE SL	15798	5624	9637	537	19320
TOMAS BARRETO S	11182	603	8815	1764	25058
HD COVALCO SA	60111	3142	9460	47509	73888
CONACO, SA	10154	141	8538	1475	23760
SUPERMERCADOS M	13825	4350	7647	1829	29865
DEL RIO SL	7381	922	5473	986	15965
RAMIREZ SANTOS	4528	0	4122	406	12783
CABRERO E HIJOS	6588	421	5351	816	21620
SUPERMERCADO BO	8151	0	7521	630	28320
SANCHEZ VAZQUEZ	7817	0	0	7817	10176
ECOMAS SUPERMER	3489	0	0	3489	14494
SUPERMERCADO SA	9827	924	8148	756	11335
VENT DE FRANCE	3453	0	2361	1092	9283

EMPRESAS	PASIVOS CTES	PRESTAMOS	ACREEDORES	OTROS PAS.CTES	TOTAL PASIVO
GOMEZ VAQUER SA	11575	3021	6792	1762	23287
PRINCESALISIMO	9053	1202	6362	1489	15064
SORIADIS SL	5122	178	3650	1294	10330
MURCIA ANDRES M	5104	0	4211	893	11854
ALONSO HIPERCAS	12679	0	11275	1404	23911
INSULAR GENERAL	4400	103	3265	1032	8686
SUPERMERCADOS B	5658	0	4844	814	36406
SUPERMERCADOS L	12958	2672	9434	852	16262
SANDISPAR SL	5993	1016	4153	825	17255
SUPERMERCADOS C	4791	44	4307	441	8645
MOYA SAUS E HIJ	6310	0	3298	3012	14315
EXCLUIB SA	3253	62	2957	235	7950
JESPAC SA	2846	130	634	2082	4582
ALONSO SARRION	5515	22	5363	131	7228
ECOVERITAS SA	4546	292	1767	2487	16417
FRANCOMOR SA	4923	448	4248	226	6744
GARCIZ S A	2162	128	1779	256	8726
CAFES MORA SL	2492	0	2118	374	4510
SUPERMERCADO CA	2451	2	2148	301	5003
DISTRIBUCION 76	2511	0	2420	91	5925
AHORRAMAS, S.A.	199452	320	173870	25262	761413
HNOS.AYALA SOUS	35510	667	31051	3792	96350
ALMACENES YEBEN	11517	224	10745	548	17689

**ANEXO E**

**CARTA DE PRESENTACIÓN DE LA  
ENCUESTA**





**Universidad de Valladolid**

D. Ricardo Rodríguez González, profesor titular de la Universidad de Valladolid y bajo su dirección, la doctorando D<sup>a</sup> M<sup>a</sup> Isabel Manzano Martín, están llevando a cabo una tesis doctoral cuyo objetivo es el diseño de un Cuadro de Mando Integral aplicable a las cadenas de supermercados.

La presente encuesta tiene por objeto conocer su opinión, conscientes de la importancia de ella, para mejorar los resultados de nuestro trabajo, de forma que sea útil en la elaboración de este modelo de gestión y la posterior aplicación a este sector.

Esta encuesta va dirigida a aquellos expertos que tengan la suficiente formación y responsabilidad en cuanto a los temas tratados y que estén involucrados de forma directa en las estrategias de la Compañía. Bajo ningún concepto se publicará la identidad de las personas que participan en el estudio, así como tampoco el nombre de la entidad a la que pertenezcan.

Los resultados obtenidos se les reenviarán incluyendo el método de análisis y las conclusiones del trabajo, por si fueran de su interés.

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Mi teléfono, para cualquier duda, es 983-42-30-00 Extensión 4438 (Horario 8:30-14:15)



**ANEXO F**

**INSTRUCCIONES Y ENCUESTA**







Universidad de Valladolid

### INSTRUCCIONES.

- Rellenar primero el encabezado de la encuesta que hace referencia a los datos generales de la persona que la realiza, la cual **puede ser anónima si así lo desea**.
  
- La encuesta se desarrolla en cuatro subapartados, en función de las diferentes perspectivas que se observan en un Cuadro de Mando Integral. El primer bloque se refiere a las previsiones en temas financieros. El segundo se relaciona con los temas sobre el comportamiento de los clientes. El tercer bloque recoge la información válida para la mejora de los procesos en la empresa. Y por último en el cuarto bloque se solicita información sobre los empleados, su formación, implicación, motivación, etc.
  
- La encuesta puede rellenarla en el presente formulario y remitírnosla a través de correo electrónico ([imanzano@eco.uva.es](mailto:imanzano@eco.uva.es)).
  
- Le agradecemos de antemano su colaboración.



Universidad de Valladolid

<b>Nombre y Apellidos</b>	
<b>Empresa</b>	
<b>Cargo</b>	

### PERSPECTIVA FINANCIERA

1. Teniendo en cuenta la evolución del sector en los últimos años ¿Prevé que se cumplan las expectativas de los accionistas de su compañía, en cuanto a beneficios, en los próximos tres ejercicios? Marque con una X.

Sí, totalmente

Nada

Poco

2. Según su opinión: ¿Cuál sería la prioridad que debería tener su empresa suponiendo un horizonte temporal de tres años?  
(Marque de 1 a 5, donde 1= poco prioritario y 5= muy prioritario)

		(1 a 5)
<b>a</b>	Aumentar las Reservas	
<b>b</b>	Aumentar el reparto de dividendos	
<b>c</b>	Ambas por igual	
<b>d</b>	Otras.....	

3. ¿Cómo valoraría el desvío de los resultados (en los últimos tres años) en cuanto al presupuesto? Marque con una X.

Aceptable

No aceptable

4. ¿Cuál sería su pronóstico para la evolución de las ventas de su compañía en un horizonte temporal de tres años? Marque con una X.

Tendencia creciente

Se mantendrán en línea con las ventas actuales

Tendencia decreciente

**5. ¿Cómo espera que evolucione el ciclo de ventas si lo compara con el actual?**

**Marque con una X.**

(Ciclo de ventas: Plazo que transcurre desde el primer contacto con el cliente potencial hasta el momento de la venta)

Mucho más largo

Más largo

Igual

Más corto

Mucho más corto

**6. Valore de más probable a menos probable la estrategia que elegiría en su empresa para impulsar su crecimiento (menos probable-1, más probable - 5)**

		(1 a 5)
a	Estrategia de penetración en el mercado	
b	Estrategia de internacionalización	
c	Estrategia de integración vertical	
d	Estrategia de diversificación	
e	Estrategia de reducción de costes	

**PERSPECTIVA CLIENTES**

**7. ¿Examina en su compañía los procesos de captación de clientes, (investigación de mercados, segmentación de mercados..)? Marque con una X.**

Sí, y esta información forma parte de nuestra información de gestión comercial habitual

No hacemos seguimientos específicos de este proceso

**8. En caso de que la respuesta anterior sea negativa:**

**¿Considera que el análisis del proceso de captación de clientes podría ayudar a mejorar los resultados futuros de la empresa? Marque con una X.**

Sí

No

**9. ¿Examina en su compañía los procesos de pérdida de clientes? Marque con una X.**

Sí, y esta información forma parte de nuestra información de gestión comercial habitual

No hacemos seguimientos específicos de este proceso

**10. A la vista de la evolución del comportamiento de los clientes, ¿cuáles cree usted que pueden ser, en el futuro (predicción a tres años), los motivos de pérdida de clientes? (menos probable-1, más probable - 5)**

		(1 a 5)
a	Precio	
b	La oferta no responde a los requerimientos del cliente	
c	Problemas de calidad	
d	Servicio (venta y/o post venta)	
e	Atención comercial	
f	Otros...	

**11. Teniendo en cuenta las siguientes opciones en la gestión de sus clientes ¿Cuál sería su apuesta para el futuro? (menos probable-1, más probable - 5)**

		(1 a 5)
a	Buscar nuevos clientes	
b	Aumentar las ventas con los clientes existentes	
c	Recuperar clientes perdidos	

**12. En su opinión, ¿Qué objetivo persigue su empresa a la hora de la realización de encuestas de satisfacción al cliente? (por orden de importancia nada importante- 1, muy importante-5)**

		(1 a 5)
a	Conocer tendencias por región	
b	Mejorar la imagen de la empresa	
c	Registrar resultados del pasado	
d	Otros...	

**13. ¿Cree que los programas de fidelización de clientes ayudan a mantener una posición competitiva en el mercado a largo plazo? Marque con una X.**

No

Sí

**14. En caso de respuesta afirmativa a la pregunta anterior**

**¿Cuáles serían los motivos que le llevarían a aplicar en su empresa un programa de fidelización de clientes en un futuro? (por orden de importancia nada importante- 1, muy importante-5)**

		(1a5)
a	Lealtad de los clientes	
b	Llegar a conocer mejor al cliente	
c	Reducir los costes de marketing	
d	Mejorar el servicio al cliente	
e	Otras.....	

### **PERSPECTIVA PROCESOS**

**15. Desde la perspectiva de las propuestas de proporcionar valor a los clientes, ¿qué estrategia elegiría usted? Marque con una X.**

Liderazgo en el producto (productos innovadores)

Excelencia operativa (bajos costes y alta calidad)

Vinculación con el cliente (lealtad absoluta)

**16. ¿Con qué frecuencia los proveedores hacen las entregas con retraso? Marque con una X.**

- Menos del 5%
- Entre el 5% y el 10%
- Más del 10%

**17. Si el factor precio sigue incrementado su peso en la decisión final del comprador.**

**¿Cómo afectaría esto a su política de precios futura? (Por orden de importancia, nada importante- 1, muy importante-5)**

		(1a 5)
a	Lanzando nuevos productos diferenciados (I+D+i)	
b	Bajando precios nominales	
c	Incrementando las promociones	
d	Manteniendo precios nominales con más calidad y/o cantidad	
e	Otras.....	

**18. ¿Qué acciones elegiría para aumentar ventas a nivel de un establecimiento concreto?**

**(Por orden de importancia, nada importante- 1, muy importante-5)**

		(1a 5)
a	Creación de una sólida imagen de marca	
b	El incremento de servicios (horarios, surtido, etc.)	
c	Promociones	
d	Otras.....	

**19. ¿Y para disminuir los costes?**

**(Por orden de importancia, nada importante- 1, muy importante-5)**

		(1a 5)
a	Procesos de integración hacia el fabricante, asociacionismo y participación	
b	La integración de la logística	
c	Subcontratación de la logística	
d	Otras.....	

**20. Puntúe de (1) poco importante a (5) muy importante, en qué medida los siguientes recursos supondrán una ventaja competitiva en el futuro de su empresa:**

		(1 a5)
a	Recursos humanos de que dispone	
b	Disponibilidad de recursos financieros	
c	Tecnología que utilizan	
d	Reputación/prestigio/imagen que tiene	
e	Costes que soporta	
f	Gama de Productos	
g	Calidad de los productos/servicios	
h	Ubicación del negocio	
i	Proveedores con los que trabaja	

**21. En cuanto a la elección de marcas ¿Cuál sería su apuesta en un horizonte temporal de tres años? Marque con una X.**

- Aumentar las marcas blancas en sus lineales
- Aumentar las marcas de fabricantes
- Aumentar las marcas de bajo coste
- Otras.....

**PERSPECTIVA APRENDIZAJE, INNOVACIÓN Y CRECIMIENTO**

**22. ¿Qué objetivos plantearía en lo que se refiere al personal de su empresa? (Por orden de importancia, nada importante- 1, muy importante-5)**

		(1a5)
a	La retención de los conocimientos de los cursos de formación	
b	El aumento de la productividad por empleado	
c	La coherencia de los incentivos a los empleados con los factores de éxito y	
d	La necesidad de potenciar al personal para el nuevo entorno competitivo	
e	Otros.....	

**23. En cuanto a la formación de su personal ¿Cuáles son sus previsiones de futuro?:**

**Marque con una X.**

Se debe invertir más en formación

Se debe mantener

Su coste es excesivo y hay que reducirlo

**24. ¿Qué indicadores considera usted más adecuados para la medición del crecimiento y aprendizaje del personal de su empresa? Marque con una X.**

Satisfacción de los empleados

Retención de los empleados

Productividad de los empleados

Otros

**25. Marque 4 características que crea convenientes para seleccionar al personal que está en contacto con sus clientes. Ordenar de mayor a menor importancia, 1(menos importante)-4(más importante)**

		(1a4)
a	Años en el sector	
b	Recomendaciones (internas)	
c	Edad	
d	Formación académica	
e	Éxitos demostrables	
f	Conocimiento del sector	
g	Experiencia en ventas	
h	Actitudes	
i	Sexo	
j	Otras.....	

**26. Marque 4 características que crea convenientes para seleccionar mandos Comerciales. Ordenar de mayor a menor importancia, 1(menos importante)-4(más importante)**

		(1 a 4)
a	Liderazgo	
b	Actitudes	
c	Experiencia en gestión de equipos comerciales	
d	Conocimiento del sector	
e	Trayectoria exitosa en ventas	
f	Capacidades analíticas	



g	Formación académica	
h	Antigüedad en la compañía	
i	Edad	
j	Sexo	
k	Otras.....	

**27. ¿Cuál piensa que es el área de formación más deficiente, de su fuerza comercial y por tanto, de cara al futuro habrá que mejorarla? (Seleccione 4 y ordénelas de más deficiente a menos (1-4))**

		(1a 4)
a	Producto	
b	Sector y competencia	
c	Técnicas de venta y negociación comercial	
d	Actitudes	
e	Gestión y conocimiento de clientes	
f	Aplicaciones informáticas y equipos electrónicos de ayuda	
g	Rentabilidad de las operaciones	
h	Otras...	

**28. ¿Cree usted que influye en el funcionamiento de la empresa el que sus comerciales conozcan los productos y las mejores prácticas comerciales de la competencia más directa? Marque con una X.**

- Muy poco o nada
- Sí
- Sí, pero no lo bastante

**29. Si sus comerciales no conocen los productos y las mejores prácticas comerciales, los motivos son por:**

- Falta de información por parte de la empresa
- Falta de iniciativa de los comerciales.
- Otras.....

**30. Considerando su equipo de trabajo ordene de menos importante a más importante las siguientes categorías (1 menos importante, 5 más importante)**

		(1a 5)
a	Motivación	
b	Formación	
c	Empleo de tecnología	
d	Productividad	
e	Crecimiento	
f	Otros.....	

**31. ¿Cree usted que el grado de implicación de sus empleados en los objetivos de la empresa está directamente relacionado con su consecución? Marque con una X.**

Sí, totalmente

Sí, pero en un pequeño porcentaje

No

**ANEXO G**  
**ESTUDIO DESCRIPTIVO DE LAS**  
**VARIABLES-RATIOS**



		LIQUIDEZ 1	LIQUIDEZ 2	LIQUIDEZ 3	LIQUIDEZ 4	LIQUIDEZ 5	CAPACID ADENDEU DAMIEN O1	CAPACID ADENDEU DAMIEN O2	CAPACID ADENDEU DAMIEN O3	RENTABIL IDAD1	RENTABIL IDAD2	RENTABIL IDAD3
N	Válidos	96	96	96	96	96	96	92	96	96	96	96
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	4	0	0	0	0
Media		,9395	,5519	-,0389	-,0832	,1427	,1188	10,0668	,0149	,0088	,1443	,0356
Mediana		,8112	,4055	-,0418	-,0855	,0929	,1008	5,3925	,0103	,0856	,1606	,0410
Desv. típ.		,52573	,46655	,16229	,27935	,15189	,09518	16,43179	,01540	1,42630	,07208	,09611
Varianza		,276	,218	,026	,078	,023	,009	270,004	,000	2,034	,005	,009
Mínimo		,11	,05	-1,06	-1,09	0,00	-,14	-38,78	0,00	-12,98	-,07	-,64
Máximo		3,46	3,09	,34	,59	,90	,47	63,01	,10	4,06	,28	,15

		RENTABIL IDAD4	RENTABIL IDAD5	RENTABIL IDAD6	RENTABIL IDAD7	PRODUC TIVIDAD1	PRODUC TIVIDAD2	PRODUC TIVIDAD3	PRODUC TIVIDAD4	PRODUC TIVIDAD5	PRODUC TIVIDAD6	PRODUC TIVIDAD7
N	Válidos	96	96	96	96	96	96	96	96	87	96	96
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	9	0	0
Media		,0206	,3314	,0355	,0710	2,6706	22,6310	223,9496	,1134	,7867	43,9419	5,6435
Mediana		,0176	,3263	,0344	,0776	1,8767	22,1877	186,2245	,0857	,7524	35,8370	4,7769
Desv. típ.		,03616	,20918	,03639	,09334	8,36251	4,71507	106,26726	,34355	,56263	52,91924	8,92514
Varianza		,001	,044	,001	,009	69,932	22,232	11292,731	,118	,317	2800,446	79,658
Mínimo		-,19	-,24	-,16	-,56	-44,21	15,75	93,50	-1,96	-1,35	-145,50	-39,33
Máximo		,13	,99	,14	,23	35,38	46,94	524,18	1,33	4,90	200,36	26,49

		VARIACIONVENTAS	VARIACIONACTIVOS	VARIACIONRESERVAS	ENDEUDAMIENTO1	ENDEUDAMIENTO2	ENDEUDAMIENTO3	EQUILIBRIOFINANCIERO1	EQUILIBRIOFINANCIERO2	ESTRUCTACTIVO1	ESTRUCTACTIVO2	ESTRUCTACTIVO3
N	Válidos	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		,0221	,0342	,0008	4,9230	4,1844	,7386	,3375	,8503	,5291	,3639	,0563
Mediana		,0197	,0141	,0682	1,9009	1,5657	,2663	,2033	,6527	,5644	,3454	,0061
Desv. típ.		,05872	,15345	,65933	25,49896	22,06702	3,57293	,52758	1,39047	,22769	,19882	,10582
Varianza		,003	,024	,435	650,197	486,953	12,766	,278	1,933	,052	,040	,011
Mínimo		-,16	-,34	-5,96	-76,57	-65,51	-11,05	0,00	-4,07	,03	,01	0,00
Máximo		,19	,80	1,09	233,10	202,13	30,97	3,45	8,16	,90	,86	,59

		ESTRUCTACTIVO4	ESTRUCTACTIVO5	ESTRUCTACTIVO6	ESTRUCTACTIVO7	ESTRUCTACTIVO8	ESTRUCTPASIVO1	ESTRUCTPASIVO2	ROTACATIVOS	ROTEXIS TENCIAS	Inventas	Inempleados	Intotalactivos
N	Válidos	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96	96
	Perdidos	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Media		60,3965	110,7828	,2016	,4709	,0966	,7303	,3449	8,3738	15,2677	11,7810	6,4649	10,9661
Mediana		43,7137	84,8331	,1706	,4356	,0897	,6811	,1846	5,4350	12,9900	11,4290	6,0521	10,5930
Desv. típ.		80,59335	96,71702	,11382	,22769	,05938	,44511	,52982	15,91694	8,29972	1,54742	1,62110	1,63275
Varianza		6495,288	9354,183	,013	,052	,004	,198	,281	253,349	68,885	2,395	2,628	2,666
Mínimo		7,85	25,25	0,00	,10	,00	,26	0,00	0,00	0,00	9,56	3,43	8,41
Máximo		700,68	786,05	,55	,97	,32	3,75	4,35	151,09	51,18	16,62	11,12	15,57

**ANEXO H**  
**ÍNDICES DE CORRELACIÓN**





	LIQUI DEZ1	LIQUI DEZ2	LIQUI DEZ3	LIQUI DEZ4	CAPACIDAD ENDEUDAMIENTO1	CAPACIDAD ENDEUDAMIENTO2	RENTABILIDAD1	RENTABILIDAD2	RENTABILIDAD3	RENTABILIDAD4	RENTABILIDAD5	RENTABILIDAD6	RENTABILIDAD7	PRODUCTIVIDAD1	PRODUCTIVIDAD2	PRODUCTIVIDAD3	PRODUCTIVIDAD4	PRODUCTIVIDAD6
LIQUIDEZ1	1																	
LIQUIDEZ2	0,897	1																
LIQUIDEZ3	0,77	0,657	1															
LIQUIDEZ4	0,899	0,778	0,811	1														
CAPACIDAD ENDEUDAMIENTO1	0,314	0,238	0,304	0,41	1													
CAPACIDAD ENDEUDAMIENTO2	0,315	0,235	0,335	0,448	0,698	1												
RENTABILIDAD1	0,159	0,102	0,336	0,235	0,147	0,135	1											
RENTABILIDAD2	-0,05	0,051	-0,02	0,116	0,432	0,347	0,027	1										
RENTABILIDAD3	0,272	0,232	0,267	0,532	0,689	0,623	0,118	0,503	1									
RENTABILIDAD4	0,287	0,301	0,217	0,48	0,696	0,565	0,216	0,557	0,873	1								
RENTABILIDAD5	-0,06	-0,04	0,082	0,04	0,329	0,264	0,104	0,604	0,388	0,177	1							
RENTABILIDAD6	0,141	0,165	0,119	0,354	0,716	0,54	0,159	0,618	0,838	0,958	0,195	1						
RENTABILIDAD7	0,144	0,107	0,201	0,402	0,724	0,6	0,126	0,517	0,961	0,802	0,489	0,831	1					
PRODUCTIVIDAD1	0,261	0,25	0,044	0,417	0,648	0,55	0,103	0,392	0,825	0,894	0,128	0,832	0,748	1				
PRODUCTIVIDAD2	-0,04	-0,01	-0,31	-0,09	0,082	0,018	0,057	0,037	0,011	0,121	-0,08	0,085	-0,02	0,309	1			
PRODUCTIVIDAD3	0,231	0,162	0,017	0,171	-0,05	-0,03	0,087	-0,57	-0,05	0,019	-0,47	-0,07	-0,12	0,237	0,527	1		
PRODUCTIVIDAD4	0,316	0,295	0,206	0,495	0,675	0,572	0,113	0,403	0,86	0,921	0,152	0,864	0,787	0,955	0,08	0,138	1	
PRODUCTIVIDAD6	0,212	0,111	0,22	0,298	-0,08	0,031	0,039	-0,28	0,101	-0,04	-0,11	-0,14	0,017	0,001	-0,17	0,129	0,016	1
PRODUCTIVIDAD7	0,115	0,049	0,13	0,206	0,028	0,083	-0,01	-0,05	0,11	0,011	-0,01	-0,04	0,058	0	-0,18	-0,14	0,008	0,866
ENDEUDAMEN1	-0,21	-0,14	-0,37	-0,28	-0,14	-0,13	-0,96	-0,07	-0,07	-0,19	-0,11	-0,14	-0,07	-0,07	-0,07	-0,06	-0,09	0,005
ENDEUDAMEN2	-0,21	-0,14	-0,37	-0,28	-0,15	-0,13	-0,97	-0,07	-0,08	-0,2	-0,1	-0,14	-0,08	-0,08	-0,06	-0,06	-0,09	-0
ESTRUCTIV1	-0,66	-0,61	-0,59	-0,6	0,132	0,006	-0,2	0,351	-0,04	0,09	-0,04	0,255	0,051	0,037	0,074	-0,34	0,007	-0,38
ESTRUCTIV2	-0,51	-0,57	-0,25	-0,43	0,125	0,008	-0,06	0,142	-0,07	-0,1	0,049	0,059	0,053	-0,19	-0,14	-0,3	-0,13	-0,16
ESTRUCTIV4	-0,19	-0,13	-0,59	-0,22	0,091	-0	-0,05	0,137	0,064	0,36	-0,32	0,373	0,013	0,516	0,58	0,341	0,351	-0,21
ESTRUCTIV5	0,094	0,146	-0,3	0,057	0,04	0,046	-0,01	-0,07	0,083	0,364	-0,47	0,313	-0,02	0,549	0,626	0,652	0,399	-0,08
ESTRUCTIV7	0,663	0,606	0,585	0,6	-0,13	0,063	0,195	-0,35	0,038	-0,09	0,042	-0,26	-0,05	-0,04	-0,07	0,343	-0,01	0,381
ESTRUCTPASIV1	-0,45	-0,36	-0,37	-0,66	-0,67	-0,63	-0,02	-0,46	-0,88	-0,78	-0,27	-0,72	-0,81	-0,78	0,008	0,05	-0,82	-0,14
ESTRUCTPASIV2	-0,24	-0,19	-0,12	-0,21	-0,3	-0,31	0,038	0,079	-0,33	-0,16	-0,27	-0,04	-0,3	-0,37	-0,04	-0,15	-0,34	-0,2

	PRODUCTIVIDAD7	ENDEUDAMIENTO O1	ENDEUDAMIENTO O2	ESTRUCTIVO 1	ESTRUCTIVO 2	ESTRUCTIVO 4	ESTRUCTIVO 5	ESTRUCTIVO 7	ESTRUCTIVO 1	ESTRUCTIVO 2
PRODUCTIVIDAD7	1									
ENDEUDAMEN1	0,061	1								
ENDEUDAMEN2	0,049	0,999	1							
ESTRUCTIV1	-0,14	0,172	0,165	1						
ESTRUCTIV2	0,005	0,048	0,039	0,662	1					
ESTRUCTIV4	-0,15	0,04	0,04	0,451	0,008	1				
ESTRUCTIV5	-0,15	-0	0,08	0,08	-0,24	0,873	1			
ESTRUCTIV7	0,135	-0,17	-0,17	-1	-0,66	-0,45	-0,08	1		
ESTRUCTPASIV1	-0,15	0,05	0,056	0,038	0,05	-0,09	-0,13	-0,04	1	
ESTRUCTPASIV2	-0,08	-0,07	-0,07	0,399	0,168	0,144	0,022	-0,4	0,426	1



**ANEXO I**

**INVERSA DE LA MATRIZ DE  
CORRELACIONES**

**MATRICES-ANTIIMAGEN**



INVERSA DE LA MATRIZ DE CORRELACIONES

	LIQUIDEZ1	LIQUIDEZ2	LIQUIDEZ3	LIQUIDEZ4	CAPACEND1	CAPACEND2	RENTAB1	RENTAB2	RENTAB3	RENTAB4
LIQUIDEZ1	24,113	-7,699	-3,229	-18,814	-3,059	,596	-3,091	,615	16,865	-14,708
LIQUIDEZ2	-7,699	7,922	-,419	,741	-,101	,492	,600	-1,321	-1,315	-1,038
LIQUIDEZ3	-3,229	-,419	28,429	-5,141	-2,591	-,902	-5,547	6,199	32,075	-24,756
LIQUIDEZ4	-18,814	,741	-5,141	96,256	-14,629	,246	26,628	-3,985	-25,253	20,593
CAPACEND1	-3,059	-,101	-2,591	-14,629	11,874	-2,383	-3,486	,396	4,544	1,022
CAPACEND2	,596	,492	-,902	,246	-2,383	2,882	-1,620	-,760	-2,872	1,479
RENTAB1	-3,091	,600	-5,547	26,628	-3,486	-1,620	47,506	4,017	-31,993	16,530
RENTAB2	,615	-1,321	6,199	-3,985	,396	-,760	4,017	18,917	-36,678	28,170
RENTAB3	16,865	-1,315	32,075	-25,253	4,544	-2,872	-31,993	-36,678	365,724	-279,875
RENTAB4	-14,708	-1,038	-24,756	20,593	1,022	1,479	16,530	28,170	-279,875	256,607
RENTAB5	2,397	,357	-4,752	,198	-,991	,843	-3,581	-15,335	40,112	-32,115
RENTAB6	17,111	1,071	2,069	-25,062	-3,668	1,380	-20,034	-45,901	252,001	-232,540
RENTAB7	-14,319	-1,100	1,658	45,905	-10,368	,774	27,344	50,201	-289,908	233,820
PRODUCT1	-,876	2,800	-6,649	-2,811	-3,396	-,776	-,403	-4,865	-44,007	22,168
PRODUCT2	,526	-,031	-2,036	2,790	-1,063	,536	,413	-3,004	5,569	-6,085
PRODUCT3	1,443	1,392	-,340	-14,499	-,283	,939	-4,917	4,279	-6,549	2,868
PRODUCT4	2,375	-1,480	,276	6,104	,566	,630	1,336	3,886	26,483	-23,699
PRODUCT6	-,116	,536	-,428	11,817	-2,854	,830	4,372	1,625	-16,849	12,077
PRODUCT7	1,385	-,433	1,189	-10,898	1,546	-,622	-4,417	-,464	15,254	-12,587

	RENTABD5	RENTABD6	RENTABD7	PRODUCT1	PRODUCT2	PRODUCT3	PRODUCT4	PRODUCT6	PRODUCT7	ENDEUD1
LIQUIDEZ1	2,397	17,111	-14,319	-876	,526	1,443	2,375	-,116	1,385	38,460
LIQUIDEZ2	,357	1,071	-1,100	2,800	-,031	1,392	-1,480	,536	-,433	,975
LIQUIDEZ3	-4,752	2,069	1,658	-6,649	-2,036	-,340	,276	-,428	1,189	-33,567
LIQUIDEZ4	,198	-25,062	45,905	-2,811	2,790	-14,499	6,104	11,817	-10,898	-291,207
CAPACEND	-,991	-3,668	-10,368	-3,396	-1,063	-,283	,566	-2,854	1,546	53,483
CAPACEND	,843	1,380	,774	-,776	,536	,939	,630	,830	-,622	14,965
RENTABD1	-3,581	-20,034	27,344	-,403	,413	-4,917	1,336	4,372	-4,417	-173,132
RENTABD2	-15,335	-45,901	50,201	-4,865	-3,004	4,279	3,886	1,625	-,464	-58,467
RENTABD3	40,112	252,001	-289,908	-44,007	5,569	-6,549	26,483	-16,849	15,254	157,461
RENTABD4	-32,115	-232,540	233,820	22,168	-6,085	2,868	-23,699	12,077	-12,587	-109,716
RENTABD5	17,379	49,113	-54,398	5,585	1,187	-,392	-5,094	-1,033	,429	82,697
RENTABD6	49,113	266,857	-266,317	2,659	7,868	3,324	-,756	-11,584	11,014	249,703
RENTABD7	-54,398	-266,317	312,863	-6,759	-5,641	-3,610	4,767	17,479	-13,443	-353,897
PRODUCT1	5,585	2,659	-6,759	117,671	-11,316	4,553	-76,143	4,812	-6,398	23,608
PRODUCT2	1,187	7,868	-5,641	-11,316	5,318	-2,782	10,920	,775	-,392	4,899
PRODUCT3	-,392	3,324	-3,610	4,553	-2,782	12,064	-5,269	-3,473	3,570	56,363
PRODUCT4	-5,094	-,756	4,767	-76,143	10,920	-5,269	66,169	-2,099	4,065	-41,521
PRODUCTD	-1,033	-11,584	17,479	4,812	,775	-3,473	-2,099	11,771	-9,950	-31,328
PRODUCTD	,429	11,014	-13,443	-6,398	-,392	3,570	4,065	-9,950	10,056	15,543

	ENDEUD2	ESTRUCTACT1	ESTRUCTACT2	ESTRUCTACT4	ESTRUCTACT5	ESTRUCTACT7	ESTRUCTPAS1	ESTRUCTPAS2
LIQUIDEZ1	-43,754	667,857	-,645	-8,514	4,048	666,969	-,965	1,281
LIQUIDEZ2	-,681	2901,063	,922	1,933	-4,003	2901,672	-2,434	,956
LIQUIDEZ3	30,158	3696,065	-2,965	29,942	-6,251	3692,212	17,404	-9,173
LIQUIDEZ4	322,948	13483,551	1,474	-2,839	12,292	13427,355	67,926	-30,939
CAPACENDEUD1	-58,150	-9733,595	,138	-2,316	3,153	-9717,687	-16,749	8,711
CAPACENDEUD2	-16,314	783,061	-,328	,583	-2,219	782,081	,423	-,114
RENTABD1	220,029	19412,189	1,773	-9,123	9,729	19394,932	4,938	-5,967
RENTABD2	63,528	4186,544	-,153	10,719	-4,285	4189,550	-,242	,104
RENTABD3	-202,221	-17915,244	-10,747	26,541	8,392	-17931,280	57,592	-29,677
RENTABD4	138,517	5858,421	10,550	-17,765	-,756	5872,566	-40,198	23,841
RENTABD5	-87,316	-3601,887	-,210	-10,202	4,207	-3605,224	-,327	-,101
RENTABD6	-280,682	-11191,608	-7,885	-9,475	-5,143	-11196,321	11,485	-13,139
RENTABD7	393,944	29377,007	5,019	15,530	1,504	29362,757	7,617	,280
PRODUCT1	-21,171	-10640,239	10,317	-29,855	-9,081	-10634,602	-14,184	15,888
PRODUCT2	-4,781	2007,122	-,713	-1,130	,051	2005,209	2,112	-1,571
PRODUCT3	-61,586	-2026,044	-,897	4,495	-12,779	-2017,399	-14,218	4,962
PRODUCT4	39,862	6968,772	-6,103	13,628	5,088	6961,618	15,509	-10,022
PRODUCT6	37,429	3038,504	1,060	-,759	,773	3029,044	10,064	-3,114
PRODUCT7	-21,698	-1219,032	-1,482	1,114	-,559	-1212,600	-6,722	1,581

	LIQUIDE	LIQUIDE	LIQUIDE	LIQUIDE	CAPACENDEU	CAPACENDEU	RENTAB	RENTAB	RENTAB	RENTAB
ENDEUDAMIENT	38,460	,975	-33,567	-291,207	53,483	14,965	-173,132	-58,467	157,461	-109,716
ENDEUDAMIENT	-43,754	-,681	30,158	322,948	-58,150	-16,314	220,029	63,528	-202,221	138,517
ESTRUCTACTIVO	667,857	2901,063	3696,065	13483,551	-9733,595	783,061	19412,189	4186,544	-17915,244	5858,421
ESTRUCTACTIVO	-,645	,922	-2,965	1,474	,138	-,328	1,773	-,153	-10,747	10,550
ESTRUCTACTIVO	-8,514	1,933	29,942	-2,839	-2,316	,583	-9,123	10,719	26,541	-17,765
ESTRUCTACTIVO	4,048	-4,003	-6,251	12,292	3,153	-2,219	9,729	-4,285	8,392	-,756
ESTRUCTACTIVO	666,969	2901,672	3692,212	13427,355	-9717,687	782,081	19394,932	4189,550	-17931,280	5872,566
ESTRUCTPASIVO	-,965	-2,434	17,404	67,926	-16,749	,423	4,938	-,242	57,592	-40,198
ESTRUCTPASIVO	1,281	,956	-9,173	-30,939	8,711	-,114	-5,967	,104	-29,677	23,841

	RENTABIL	RENTABIL	RENTABIL	PRODUCTI	PRODUCTI	PRODUCTI	PRODUCTI	PRODUCTI	PRODUCTI	ENDEUDAM
ENDEUDAM	82,697	249,703	-353,897	23,608	4,899	56,363	-41,521	-31,328	15,543	2363,820
ENDEUDAM	-87,316	-280,682	393,944	-21,171	-4,781	-61,586	39,862	37,429	-21,698	-2545,674
ESTRUCTAC	-3601,887	-11191,608	29377,007	-10640,239	2007,122	-2026,044	6968,772	3038,504	-1219,032	-110115,925
ESTRUCTAC	-,210	-7,885	5,019	10,317	-,713	-,897	-6,103	1,060	-1,482	-9,096
ESTRUCTAC	-10,202	-9,475	15,530	-29,855	-1,130	4,495	13,628	-,759	1,114	-27,681
ESTRUCTAC	4,207	-5,143	1,504	-9,081	,051	-12,779	5,088	,773	-,559	-56,316
ESTRUCTAC	-3605,224	-11196,321	29362,757	-10634,602	2005,209	-2017,399	6961,618	3029,044	-1212,600	-109909,125
ESTRUCTPA	-,327	11,485	7,617	-14,184	2,112	-14,218	15,509	10,064	-6,722	-251,248
ESTRUCTPA	-,101	-13,139	,280	15,888	-1,571	4,962	-10,022	-3,114	1,581	120,517



	ENDEUD2	ESTRUCTACT 1	ESTRUCTACT 2	ESTRUCTACT 4	ESTRUCTACT 5	ESTRUCTACT 7	ESTRUCTPAS 1	ESTRUCTPAS 2
ENDEUD1	-2545,674	-110115,925	-9,096	-27,681	-56,316	-109909,125	-251,248	120,517
ENDEUD2	2776,644	130066,497	11,504	21,479	64,364	129841,042	259,271	-127,229
ESTRUCTACT1	130066,49	66310150,404	-702,587	2453,085	4156,027	66293882,541	12140,843	-9187,293
ESTRUCTACT2	11,504	-702,587	4,269	-4,233	,772	-699,917	-1,905	2,676
ESTRUCTACT4	21,479	2453,085	-4,233	56,297	-25,456	2456,269	16,444	-10,848
ESTRUCTACT5	64,364	4156,027	,772	-25,456	35,641	4142,986	11,192	-3,876
ESTRUCTACT7	129841,04	66293882,541	-699,917	2456,269	4142,986	66277667,650	12082,563	-9159,524
ESTRUCTPAS1	259,271	12140,843	-1,905	16,444	11,192	12082,563	92,439	-39,111
ESTRUCTPAS2VO	-127,229	-9187,293	2,676	-10,848	-3,876	-9159,524	-39,111	21,354

COVARIANZA ANTI-IMAGEN

	LIQUIDEZ1	LIQUIDEZ2	LIQUIDEZ3	LIQUIDEZ4	CAPACIDA DENDEUD1	CAPACIDA DENDEUD2	RENTABD1	RENTABD2	RENTABID 3	RENTABD4
LIQUIDEZ1	,041	-,040	-,005	-,008	-,011	,009	-,003	,001	,002	-,002
LIQUIDEZ2	-,040	,126	-,002	,001	-,001	,022	,002	-,009	,000	-,001
LIQUIDEZ3	-,005	-,002	,035	-,002	-,008	-,011	-,004	,012	,003	-,003
LIQUIDEZ4	-,008	,001	-,002	,010	-,013	,001	,006	-,002	-,001	,001
CAPACEND	-,011	-,001	-,008	-,013	,084	-,070	-,006	,002	,001	,000
CAPACEND	,009	,022	-,011	,001	-,070	,347	-,012	-,014	-,003	,002
RENTABD1	-,003	,002	-,004	,006	-,006	-,012	,021	,004	-,002	,001
RENTABD2	,001	-,009	,012	-,002	,002	-,014	,004	,053	-,005	,006
RENTABD3	,002	,000	,003	-,001	,001	-,003	-,002	-,005	,003	-,003
RENTABD4	-,002	-,001	-,003	,001	,000	,002	,001	,006	-,003	,004
RENTABD5	,006	,003	-,010	,000	-,005	,017	-,004	-,047	,006	-,007
RENTABD6	,003	,001	,000	-,001	-,001	,002	-,002	-,009	,003	-,003
RENTABD7	-,002	,000	,000	,002	-,003	,001	,002	,008	-,003	,003
PRODUCT1	,000	,003	-,002	,000	-,002	-,002	-7,202E-05	-,002	-,001	,001
PRODUCT2	,004	-,001	-,013	,005	-,017	,035	,002	-,030	,003	-,004
PRODUCT3	,005	,015	-,001	-,012	-,002	,027	-,009	,019	-,001	,001
PRODUCT4	,001	-,003	,000	,001	,001	,003	,000	,003	,001	-,001
PRODUCT6	,000	,006	-,001	,010	-,020	,024	,008	,007	-,004	,004
PRODUCT7	,006	-,005	,004	-,011	,013	-,021	-,009	-,002	,004	-,005

	RENTABD5	RENTABD6	RENTABD7	PRODUCT1	PRODUCT2	PRODUCT3	PRODUCT4	PRODUCT6	PRODUC7	ENDEUDAM1
LIQUIDEZ1	,006	,003	-,002	,000	,004	,005	,001	,000	,006	,001
LIQUIDEZ2	,003	,001	,000	,003	-,001	,015	-,003	,006	-,005	5,209E-05
LIQUIDEZ3	-,010	,000	,000	-,002	-,013	-,001	,000	-,001	,004	,000
LIQUIDEZ4	,000	-,001	,002	,000	,005	-,012	,001	,010	-,011	-,001
CAPACEND1	-,005	-,001	-,003	-,002	-,017	-,002	,001	-,020	,013	,002
CAPACEND2	,017	,002	,001	-,002	,035	,027	,003	,024	-,021	,002
RENTABD1	-,004	-,002	,002	-7,202E-05	,002	-,009	,000	,008	-,009	-,002
RENTABD2	-,047	-,009	,008	-,002	-,030	,019	,003	,007	-,002	-,001
RENTABD3	,006	,003	-,003	-,001	,003	-,001	,001	-,004	,004	,000
RENTABD4	-,007	-,003	,003	,001	-,004	,001	-,001	,004	-,005	,000
RENTABD5	,058	,011	-,010	,003	,013	-,002	-,004	-,005	,002	,002
RENTABD6	,011	,004	-,003	8,469E-05	,006	,001	-4,280E-05	-,004	,004	,000
RENTABD7	-,010	-,003	,003	,000	-,003	-,001	,000	,005	-,004	,000
PRODUCT1	,003	8,469E-05	,000	,008	-,018	,003	-,010	,003	-,005	8,487E-05
PRODUCT2	,013	,006	-,003	-,018	,188	-,043	,031	,012	-,007	,000
PRODUCT3	-,002	,001	-,001	,003	-,043	,083	-,007	-,024	,029	,002
PRODUCT4	-,004	-4,280E-05	,000	-,010	,031	-,007	,015	-,003	,006	,000
PRODUCT6	-,005	-,004	,005	,003	,012	-,024	-,003	,085	-,084	-,001
PRODUCT7	,002	,004	-,004	-,005	-,007	,029	,006	-,084	,099	,001

	ENDEUDAM2	ESTRUCTACT1	ESTRUCTACT2	ESTRUCTACT4	ESTRUCTACT5	ESTRUCTACT7	ESTRUCTPAS1	ESTRUCTPAS2
LIQUIDEZ1	-,001	4,177E-07	-,006	-,006	,005	4,173E-07	,000	,002
LIQUIDEZ2	-3,097E-05	5,522E-06	,027	,004	-,014	5,526E-06	-,003	,006
LIQUIDEZ3	,000	1,961E-06	-,024	,019	-,006	1,960E-06	,007	-,015
LIQUIDEZ4	,001	2,113E-06	,004	-,001	,004	2,105E-06	,008	-,015
CAPACENDEUD	-,002	-1,236E-05	,003	-,003	,007	-1,235E-05	-,015	,034
CAPACENDEUD	-,002	4,098E-06	-,027	,004	-,022	4,095E-06	,002	-,002
RENTABD1	,002	6,162E-06	,009	-,003	,006	6,160E-06	,001	-,006
RENTABD2	,001	3,338E-06	-,002	,010	-,006	3,342E-06	,000	,000
RENTABD3	,000	-7,387E-07	-,007	,001	,001	-7,398E-07	,002	-,004
RENTABD4	,000	3,443E-07	,010	-,001	-8,268E-05	3,453E-07	-,002	,004
RENTABD5	-,002	-3,126E-06	-,003	-,010	,007	-3,130E-06	,000	,000
RENTABD6	,000	-6,325E-07	-,007	-,001	-,001	-6,330E-07	,000	-,002
RENTABD7	,000	1,416E-06	,004	,001	,000	1,416E-06	,000	4,198E-05
PRODUCT1	-6,480E-05	-1,364E-06	,021	-,005	-,002	-1,364E-06	-,001	,006
PRODUCT2	,000	5,692E-06	-,031	-,004	,000	5,689E-06	,004	-,014
PRODUCT3	-,002	-2,533E-06	-,017	,007	-,030	-2,523E-06	-,013	,019
PRODUCT4	,000	1,588E-06	-,022	,004	,002	1,587E-06	,003	-,007
PRODUCT6	,001	3,893E-06	,021	-,001	,002	3,882E-06	,009	-,012
PRODUCT7	-,001	-1,828E-06	-,035	,002	-,002	-1,819E-06	-,007	,007

	LIQUI	LIQUIDEZ2	LIQUIDEZ3	LIQUIDEZ4	CAPACIDA	CAPACIDA	RENTABD1	RENTABD2	RENTABD3	RENTABD4
ENDEUD1	,001	5,209E-05	,000	-,001	,002	,002	-,002	-,001	,000	,000
ENDEUD2	-,001	-3,097E-05	,000	,001	-,002	-,002	,002	,001	,000	,000
ESTRUCTACT1	4,177E	5,522E-06	1,961E-06	2,113E-06	-1,236E-05	4,098E-06	6,162E-06	3,338E-06	-7,387E-07	3,443E-07
ESTRUCTACT2	-,006	,027	-,024	,004	,003	-,027	,009	-,002	-,007	,010
ESTRUCTACT4	-,006	,004	,019	-,001	-,003	,004	-,003	,010	,001	-,001
ESTRUCTACT5	,005	-,014	-,006	,004	,007	-,022	,006	-,006	,001	-8,268E-05
ESTRUCTACT7	4,173E	5,526E-06	1,960E-06	2,105E-06	-1,235E-05	4,095E-06	6,160E-06	3,342E-06	-7,398E-07	3,453E-07
ESTRUCTPAS1	,000	-,003	,007	,008	-,015	,002	,001	,000	,002	-,002
ESTRUCTPAS2	,002	,006	-,015	-,015	,034	-,002	-,006	,000	-,004	,004
LIQUIDEZ1	,842 <sup>a</sup>	-,557	-,123	-,391	-,181	,071	-,091	,029	,180	-,187
LIQUIDEZ2	-,557	,877 <sup>a</sup>	-,028	,027	-,010	,103	,031	-,108	-,024	-,023
LIQUIDEZ3	-,123	-,028	,741 <sup>a</sup>	-,098	-,141	-,100	-,151	,267	,315	-,290
LIQUIDEZ4	-,391	,027	-,098	,651 <sup>a</sup>	-,433	,015	,394	-,093	-,135	,131
CAPACENDEUD	-,181	-,010	-,141	-,433	,747 <sup>a</sup>	-,407	-,147	,026	,069	,019
CAPACIDADEN	,071	,103	-,100	,015	-,407	,888 <sup>a</sup>	-,138	-,103	-,088	,054
RENTABD1	-,091	,031	-,151	,394	-,147	-,138	,600 <sup>a</sup>	,134	-,243	,150
RENTABD2	,029	-,108	,267	-,093	,026	-,103	,134	,551 <sup>a</sup>	-,441	,404
RENTABD3	,180	-,024	,315	-,135	,069	-,088	-,243	-,441	,648 <sup>a</sup>	-,914
RENTABD4	-,187	-,023	-,290	,131	,019	,054	,150	,404	-,914	,661 <sup>a</sup>
RENTABD5	,117	,030	-,214	,005	-,069	,119	-,125	-,846	,503	-,481
RENTABD6	,213	,023	,024	-,156	-,065	,050	-,178	-,646	,807	-,889

	RENTAB5	RENTABD6	RENTABD7	PRODUCT1	PRODUCT2	PRODUCT3	PRODUCT4	PRODUCT6	PRODUCT7	ENDEUD1
ENDEUD1	,002	,000	,000	8,487E-05	,000	,002	,000	-,001	,001	,000
ENDEUD2	-,002	,000	,000	-6,480E-05	,000	-,002	,000	,001	-,001	,000
ESTRUCTA	-3,126E-06	-6,325E-07	1,416E-06	-1,364E-06	5,692E-06	-2,533E-06	1,588E-06	3,893E-06	-1,828E-06	-7,025E-07
ESTRUCTA	-,003	-,007	,004	,021	-,031	-,017	-,022	,021	-,035	-,001
ESTRUCTA	-,010	-,001	,001	-,005	-,004	,007	,004	-,001	,002	,000
ESTRUCTA	,007	-,001	,000	-,002	,000	-,030	,002	,002	-,002	-,001
ESTRUCTA	-3,130E-06	-6,330E-07	1,416E-06	-1,364E-06	5,689E-06	-2,523E-06	1,587E-06	3,882E-06	-1,819E-06	-7,015E-07
ESTRUCTP	,000	,000	,000	-,001	,004	-,013	,003	,009	-,007	-,001
ESTRUCTP	,000	-,002	4,198E-05	,006	-,014	,019	-,007	-,012	,007	,002
LIQUIDEZ1	,117	,213	-,165	-,016	,046	,085	,059	-,007	,089	,161
LIQUIDEZ2	,030	,023	-,022	,092	-,005	,142	-,065	,056	-,049	,007
LIQUIDEZ3	-,214	,024	,018	-,115	-,166	-,018	,006	-,023	,070	-,129
LIQUIDEZ4	,005	-,156	,265	-,026	,123	-,425	,076	,351	-,350	-,610
CAPACEND	-,069	-,065	-,170	-,091	-,134	-,024	,020	-,241	,141	,319
CAPACEND	,119	,050	,026	-,042	,137	,159	,046	,143	-,116	,181
RENTABD1	-,125	-,178	,224	-,005	,026	-,205	,024	,185	-,202	-,517
RENTABD2	-,846	-,646	,653	-,103	-,299	,283	,110	,109	-,034	-,276
RENTABD3	,503	,807	-,857	-,212	,126	-,099	,170	-,257	,252	,169
RENTABD4	-,481	-,889	,825	,128	-,165	,052	-,182	,220	-,248	-,141
RENTABD5	,382 <sup>a</sup>	,721	-,738	,124	,124	-,027	-,150	-,072	,032	,408
RENTABD6	,721	,619 <sup>a</sup>	-,922	,015	,209	,059	-,006	-,207	,213	,314

	ENDEUD2	ESTRUCTACT	ESTRUCTACT	ESTRUCTACT	ESTRUCTACT	ESTRUCTACT	ESTRUCTPAS1	ESTRUCTPAS2
ENDEUD1	,000	-7,025E-07	-,001	,000	-,001	-7,015E-07	-,001	,002
ENDEUD2	,000	7,064E-07	,001	,000	,001	7,055E-07	,001	-,002
ESTRUCTACT	7,064E-07	1,508E-08	-2,482E-06	6,571E-07	1,759E-06	1,508E-08	1,981E-06	-6,488E-06
ESTRUCTACT	,001	-2,482E-06	,234	-,018	,005	-2,474E-06	-,005	,029
ESTRUCTACT	,000	6,571E-07	-,018	,018	-,013	6,583E-07	,003	-,009
ESTRUCTACT	,001	1,759E-06	,005	-,013	,028	1,754E-06	,003	-,005
ESTRUCTACT	7,055E-07	1,508E-08	-2,474E-06	6,583E-07	1,754E-06	1,509E-08	1,972E-06	-6,472E-06
ESTRUCTPAS1	,001	1,981E-06	-,005	,003	,003	1,972E-06	,011	-,020
ESTRUCTPAS2	-,002	-6,488E-06	,029	-,009	-,005	-6,472E-06	-,020	,047
LIQUIDEZ1	-,169	,017	-,064	-,231	,138	,017	-,020	,056
LIQUIDEZ2	-,005	,127	,159	,092	-,238	,127	-,090	,073
LIQUIDEZ3	,107	,085	-,269	,748	-,196	,085	,339	-,372
LIQUIDEZ4	,625	,169	,073	-,039	,210	,168	,720	-,682
CAPACENDEU	-,320	-,347	,019	-,090	,153	-,346	-,506	,547
CAPACENDEU	-,182	,057	-,093	,046	-,219	,057	,026	-,015
RENTABD1	,606	,346	,125	-,176	,236	,346	,075	-,187
RENTABD2	,277	,118	-,017	,328	-,165	,118	-,006	,005
RENTABD3	-,201	-,115	-,272	,185	,074	-,115	,313	-,336
RENTABD4	,164	,045	,319	-,148	-,008	,045	-,261	,322
RENTABD5	-,397	-,106	-,024	-,326	,169	-,106	-,008	-,005
RENTABD6	-,326	-,084	-,234	-,077	-,053	-,084	,073	-,174

	LIQUIDEZ1	LIQUIDEZ2	LIQUIDEZ3	LIQUIDEZ4	CAPACENDEUD1	CAPACENDEUD2	RENTABD1	RENTABD2	RENTABD3	RENTABD4
RENTABD7	-,165	-,022	,018	,265	-,170	,026	,224	,653	-,857	,825
PRODUCT1	-,016	,092	-,115	-,026	-,091	-,042	-,005	-,103	-,212	,128
PRODUCT2	,046	-,005	-,166	,123	-,134	,137	,026	-,299	,126	-,165
PRODUCT3	,085	,142	-,018	-,425	-,024	,159	-,205	,283	-,099	,052
PRODUCT4	,059	-,065	,006	,076	,020	,046	,024	,110	,170	-,182
PRODUCT6	-,007	,056	-,023	,351	-,241	,143	,185	,109	-,257	,220
PRODUCT7	,089	-,049	,070	-,350	,141	-,116	-,202	-,034	,252	-,248
ENDEUD1	,161	,007	-,129	-,610	,319	,181	-,517	-,276	,169	-,141
ENDEUD2	-,169	-,005	,107	,625	-,320	-,182	,606	,277	-,201	,164
ESTRUCTACT1	,017	,127	,085	,169	-,347	,057	,346	,118	-,115	,045
ESTRUCTACT2	-,064	,159	-,269	,073	,019	-,093	,125	-,017	-,272	,319
ESTRUCTACT4	-,231	,092	,748	-,039	-,090	,046	-,176	,328	,185	-,148
ESTRUCTACT5	,138	-,238	-,196	,210	,153	-,219	,236	-,165	,074	-,008
ESTRUCTACT7	,017	,127	,085	,168	-,346	,057	,346	,118	-,115	,045
ESTRUCTPAS1	-,020	-,090	,339	,720	-,506	,026	,075	-,006	,313	-,261
ESTRUCTPAS2	,056	,073	-,372	-,682	,547	-,015	-,187	,005	-,336	,322



	RENTABD5	RENTABD6	RENTABD7	PRODUCT1	PRODUCT2	PRODUCT3	PRODUCT4	PRODUCT6	PRODUCT7	ENDEUD1
RENTABD7	-,738	-,922	,591 <sup>a</sup>	-,035	-,138	-,059	,033	,288	-,240	-,412
PRODUCT1	,124	,015	-,035	,794 <sup>a</sup>	-,452	,121	-,863	,129	-,186	,045
PRODUCT2	,124	,209	-,138	-,452	,562 <sup>a</sup>	-,347	,582	,098	-,054	,044
PRODUCT3	-,027	,059	-,059	,121	-,347	,541 <sup>a</sup>	-,186	-,291	,324	,334
PRODUCT4	-,150	-,006	,033	-,863	,582	-,186	,801 <sup>a</sup>	-,075	,158	-,105
PRODUCT6	-,072	-,207	,288	,129	,098	-,291	-,075	,475 <sup>a</sup>	-,914	-,188
PRODUCT7	,032	,213	-,240	-,186	-,054	,324	,158	-,914	,391 <sup>a</sup>	,101
ENDEUD1	,408	,314	-,412	,045	,044	,334	-,105	-,188	,101	,421 <sup>a</sup>
ENDEUD2	-,397	-,326	,423	-,037	-,039	-,336	,093	,207	-,130	-,994
ESTRUCTACT1	-,106	-,084	,204	-,120	,107	-,072	,105	,109	-,047	-,278
ESTRUCTACT2	-,024	-,234	,137	,460	-,150	-,125	-,363	,150	-,226	-,091
ESTRUCTACT4	-,326	-,077	,117	-,367	-,065	,172	,223	-,029	,047	-,076
ESTRUCTACT5	,169	-,053	,014	-,140	,004	-,616	,105	,038	-,030	-,194
ESTRUCTACT7	-,106	-,084	,204	-,120	,107	-,071	,105	,108	-,047	-,278
ESTRUCTPAS1	-,008	,073	,045	-,136	,095	-,426	,198	,305	-,220	-,537
ESTRUCTPAS2	-,005	-,174	,003	,317	-,147	,309	-,267	-,196	,108	,536

	ENDEUD2	ESTRUCTACT1	ESTRUCTACT2	ESTRUCTACT4	ESTRUCTACT5	ESTRUCTACT7	ESTRUCTPAS1	ESTRUCTPAS2
RENTABD7	,423	,204	,137	,117	,014	,204	,045	,003
PRODUCT1	-,037	-,120	,460	-,367	-,140	-,120	-,136	,317
PRODUCT2	-,039	,107	-,150	-,065	,004	,107	,095	-,147
PRODUCT3	-,336	-,072	-,125	,172	-,616	-,071	-,426	,309
PRODUCT4	,093	,105	-,363	,223	,105	,105	,198	-,267
PRODUCT6	,207	,109	,150	-,029	,038	,108	,305	-,196
PRODUCT7	-,130	-,047	-,226	,047	-,030	-,047	-,220	,108
ENDEUD1	-,994	-,278	-,091	-,076	-,194	-,278	-,537	,536
ENDEUD2	,411 <sup>a</sup>	,303	,106	,054	,205	,303	,512	-,523
ESTRUCTACT1	,303	,697 <sup>a</sup>	-,042	,040	,085	1,000	,155	-,244
ESTRUCTACT2	,106	-,042	,667 <sup>a</sup>	-,273	,063	-,042	-,096	,280
ESTRUCTACT4	,054	,040	-,273	,630 <sup>a</sup>	-,568	,040	,228	-,313
ESTRUCTACT5	,205	,085	,063	-,568	,689 <sup>a</sup>	,085	,195	-,140
ESTRUCTACT7	,303	1,000	-,042	,040	,085	,697 <sup>a</sup>	,154	-,243
ESTRUCTPAS1	,512	,155	-,096	,228	,195	,154	,676 <sup>a</sup>	-,880
ESTRUCTPAS2	-,523	-,244	,280	-,313	-,140	-,243	-,880	,323 <sup>a</sup>