

# Caso práctico 13.1. Famacosa



# 1. Características del sistema de información hasta 2007

Características del sistema de información	Limitaciones
La empresa solo emplea medidas financieras (salvo los controles de calidad en el departamento de producción).	En el actual entorno empresarial, caracterizado por una alta turbulencia y una elevada competitividad, aspectos como la satisfacción de clientes, la calidad, flexibilidad, innovación, o la consideración de los activos intangibles, representan una significativa fuente de ventajas competitivas
La empresa solo emplea medidas para evaluar la situación actual (lag indicators).	Adicionalmente resultaría aconsejable disponer de indicadores que permitan prever la situación futura considerando factores como las necesidades de los clientes o la evolución del entorno.
Centrado en la obtención de resultados a corto plazo	Los directivos, obsesionados por maximizar resultados a corto plazo, puedan llegar a comprometer la supervivencia de la empresa en el futuro (por ejemplo, no invirtiendo en programas de investigación y desarrollo o en formación de personal).
Información mensual	Irrelevante por estar desactualizada en muchos casos
No explota las posibilidades de su ERP	La empresa cuenta con un ERP que tiene una gran flexibilidad a la hora de suministrar información (a coste cero), pero que no es aprovechada hasta el momento
Posible falta de conexión con los niveles más bajos de la organización	Falta información para saber si los directores de las tres áreas mantienen contactos con sus equipos para hacer seguimientos más específicos

## 2. Categorías de indicadores clave de éxito

Categorías	Variable a medir	
<b>Perspectiva Financiera</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de Liquidez</li> <li>• Indicadores de Endeudamiento</li> <li>• Indicadores de Rentabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de inventario</li> <li>• Cumplimiento de presupuesto</li> <li>• Previsión de tesorería</li> </ul>
<b>Exposición al entorno</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Situación económica general</li> <li>• Análisis de la demanda</li> <li>• Competitividad (análisis de la competencia)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad y adaptación</li> <li>• Innovación</li> <li>• Acceso al crédito por parte de la empresa</li> </ul>
<b>Necesidades de los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño</li> <li>• Acceso a la financiación por los clientes</li> <li>• Fidelización de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio</li> <li>• Nuevos mercados y productos</li> <li>• Productos sustitutivos</li> </ul>
<b>Peligros operativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad de los factores</li> <li>• Índices de calidad</li> <li>• Procesos de reducción de costes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo de proceso</li> <li>• Mantenimiento preventivo</li> </ul>
<b>Recursos humanos y clima laboral</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación</li> <li>• Satisfacción laboral</li> <li>• Sugerencias de empleados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seguridad en el trabajo</li> <li>• Responsabilidad social corporativa</li> <li>• Sistema de incentivos</li> </ul>

### 3. Algunas medidas no financieras

NECESIDADES DE LOS CLIENTES		
Variable a medir	Medida/Indicador	
<b>Diseño</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios ofertados frente a competidores</li> <li>• Productos ofertados frente a competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad servicio postventa</li> <li>• Número de personalizaciones a clientes</li> </ul>
<b>Acceso a la financiación por los clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Riesgo medio clientes por compañías de seguros</li> <li>• Número de clientes sin seguro</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo medio financiación ventas a clientes</li> <li>• Volumen de operaciones financiado</li> </ul>
<b>Fidelización de clientes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de clientes activos</li> <li>• Número de clientes repetitivos</li> <li>• Venta media por cliente</li> <li>• Recomendaciones de clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado satisfacción de clientes</li> <li>• Reclamaciones de clientes</li> <li>• Pérdida constatada de clientes</li> </ul>
<b>Precio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comparativa con competidores de principales referencias/servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de ofertas perdidas por precio</li> <li>• Sensibilidad clientes a cambios de precio</li> </ul>
<b>Nuevos mercados y productos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas mercados alternativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta productos alternativos</li> </ul>
<b>Productos sustitutos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución ventas canales alternativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evolución superficie de DIY</li> </ul>

## 4. Formulación de algunas medidas no financieras

NECESIDADES DE LOS CLIENTES				
Variable a medir	Indicador/Medida	Definición	Valor	Periodicidad
Diseño	Servicios ofertados frente a competidores	Total Servicios/Total Competidores	Objetivo: 1	Semestral
	Productos ofertados frente a competidores	Total Productos/Total Competidores	Objetivo: 1	Semestral
	Calidad servicio postventa	Número de visitas a clientes	Año anterior: 120	Mensual
	Número de personalizaciones a clientes	Número personalizaciones/Número Clientes	Objetivo: 10%	Mensual
Acceso a la financiación por los clientes	Riesgo medio clientes por compañías de seguros	Riesgo concedido/Total Clientes	Objetivo: 300.000€	Trimestral
	Número de clientes sin seguro	Clientes sin seguro/Clientes con seguro	Objetivo: 85%	Trimestral
	Tipo medio financiación ventas a clientes	Interés concedido por la entidad financiera	Benchmarking: Euribor + 3%	Mensual
	Volumen de operaciones financiado	Ventas Financiadas/Ventas Totales	Objetivo: 30%	Diario

## 4. Formulación de algunas medidas no financieras

NECESIDADES DE LOS CLIENTES				
Variable a medir	Indicador/Medida	Definición	Valor	Periodicidad
Fidelización de clientes	Número de clientes activos	Clientes con compras últimos 6 meses/Clientes totales	Año anterior: 62%	Mensual
	Número de clientes repetitivos	Clientes con más de 3 pedidos últimos 3 meses/Clientes Totales	Año anterior: 55,3%	Diario
	Venta media por cliente	Ventas totales/Número de clientes	Objetivo: 100.000€	Diario
	Recomendaciones de clientes	Número de nuevos clientes por recomendación existentes	Objetivo: 10	Mensual
	Grado satisfacción de clientes	Encuesta satisfacción (sobre 10)	Objetivo: 8,5	Semestre
	Reclamaciones de clientes	Nº de hojas reclamaciones	Año anterior: 1	Mensual
	Pérdida constatada de clientes	Número clientes perdidos/Total Clientes	Año anterior: 2%	Trimestral

## 4. Formulación de algunas medidas no financieras

NECESIDADES DE LOS CLIENTES				
Variable a medir	Indicador/Medida	Definición	Valor	Periodicidad
Precio	Comparativa con competidores de principales referencias/servicios	Precios 10 productos más vendidos/Precio comparable competidores	Benchmarking: 1	Semestral
	Número de ofertas perdidas por precio	Ofertas perdidas por precio/Ofertas realizadas	Objetivo: 20%	Mensual
	Sensibilidad clientes a cambios de precio	Disminución de ventas por incrementos de precio en productos seleccionados/Ventas año anterior mismos productos	Objetivo: 5%	Anual
Nuevos Mercados y Productos	Ventas mercados alternativos	Ventas mercados nuevos/Ventas Totales	Benchmarking: 5%	Anual
	Venta productos alternativos	Ventas productos nuevos/Ventas Totales	Benchmarking: 5%	Anual
Productos sustitutos	Evolución ventas canales alternativos	Nuevos comercios ofreciendo productos iguales a los nuestros	Benchmarking: 0	Trimestral
	Evolución superficie de DIY	M <sup>2</sup> de superficie totales de competidores	Benchmarking: 250	Anual