



**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO  
INTEGRAL PARA UNA EMPRESA INDUSTRIAL:**

**EL CASO DE HEINEKEN**

Trabajo Fin de Grado presentado por Dña. FRANCIA VIERA QUINTERO, siendo el tutor del mismo Dr. JOSÉ MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ

Vº. Bº. del Tutor:

Alumna:

D. José María González González

Dña. Francia Viera Quintero

Sevilla. Junio de 2018





**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**TRABAJO FIN DE GRADO  
CURSO ACADÉMICO 2017-2018**

TÍTULO:

**ELABORACIÓN DE UNA PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA  
UNA EMPRESA INDUSTRIAL: EL CASO DE HEINEKEN**

AUTOR:

**FRANCIA VIERA QUINTERO**

TUTOR:

**DR. JOSÉ MARÍA GONZÁLEZ GONZÁLEZ**

DEPARTAMENTO:

**CONTABILIDAD Y ECONOMÍA FINANCIERA**

ÁREA DE CONOCIMIENTO:

**ECONOMÍA FINANCIERA Y CONTABILIDAD**

RESUMEN:

En este trabajo se lleva a cabo una recopilación exhaustiva de la información más relevante de Heineken, concretamente de Heineken España, con el objetivo de presentar una propuesta de un Cuadro de Mando Integral. Estos datos, así como el estudio de conceptos básicos como la estrategia, la misión, la visión y los valores de la empresa servirán de apoyo en el análisis de los factores claves del éxito, los indicadores, las metas estratégicas y los planes de acción, resumiendo dicho análisis en un mapa estratégico. El desarrollo del trabajo está basado en fuentes fiables y relevantes como por ejemplo: la página web de Heineken España, donde se encuentran los informes de sostenibilidad y la plataforma del SABI, donde se pueden descargar las cuentas anuales de la empresa.

PALABRAS CLAVE:

Cuadro de Mando Integral; Estrategia; Perspectivas; Factor Clave; Mapa estratégico



## ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1. MOTIVACIÓN DEL TEMA.....	1
1.2. OBJETIVO .....	1
1.3. MARCO TEÓRICO.....	2
1.4. METODOLOGÍA.....	2
1.5. ESTRUCTURA DEL TRABAJO .....	2
2. MARCO TEÓRICO.....	3
2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL .....	3
2.2. VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIA.....	4
2.3. PERSPECTIVAS .....	6
2.3.1. Perspectiva financiera .....	6
2.3.2. Perspectiva del cliente.....	7
2.3.3. Perspectiva del proceso interno .....	7
2.3.4. Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento .....	8
2.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO .....	8
2.5. INDICADORES .....	9
2.6. METAS ESTRATÉGICAS .....	9
2.7. PLANES DE ACCIÓN .....	10
2.8. MAPA ESTRATÉGICO.....	10
3. METODOLOGÍA.....	13
3.1. LA ELECCIÓN DE LA EMPRESA.....	13
3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN.....	13
3.3. PROCESO DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.....	14
4. EL CASO DE HEINEKEN ESPAÑA.....	15
4.1. PRESENTACIÓN .....	15
4.2. HEINEKEN COMPANY: ORIGEN, ACTIVIDAD Y ESTRUCTURA.....	15
4.3. HEINEKEN ESPAÑA.....	17
4.3.1 Origen.....	18
4.3.2 Actividad, tamaño y mercados.....	18

4.3.3 Estructura .....	18
4.3.4 Situación y evolución del sector.....	19
4.3.5 Competencia.....	19
4.3.6 Regulación.....	20
4.3.7 Análisis DAFO.....	21
4.3.8 Visión, Misión y valores.....	22
4.3.9 Planes estratégicos.....	23
4.4. PROPUESTA CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	25
4.4.1 Perspectiva financiera.....	25
4.4.2 Perspectiva de clientes.....	28
4.4.3 Perspectiva de procesos internos.....	30
4.4.4 Perspectiva del aprendizaje y crecimiento.....	32
4.4.5 Mapa estratégico .....	34
5. CONCLUSIONES.....	37
6. Bibliografía.....	39

# CAPÍTULO 1

## INTRODUCCIÓN

### 1.1. MOTIVACIÓN DEL TEMA

El trabajo de fin de grado requiere una implicación activa y ciertos conocimientos, y su desarrollo puede ayudar a la toma de decisiones en los ámbitos profesionales del que lo realiza. El tema del trabajo debe ser de agrado y motivador, además debe desafiar al alumno a poner en práctica tanto los conocimientos y habilidades propias, así como las adquiridas durante la carrera.

Desde el segundo curso era evidente la preferencia y el interés por asignaturas enfocadas en la gestión y/o control de la empresa, así como aquellas que se enfocaban en la estrategia de ésta. Por esta razón, al tener que elegir un tema se buscaron opciones dirigidas al análisis e interpretación de aspectos de gestión de las organizaciones.

Antes de la propuesta del Cuadro de Mando Integral, de ahora en adelante abreviado CMI, no se tenían conocimientos, más allá de los básicos, sobre este, pero con el apoyo de esquemas y resúmenes por parte del tutor, el CMI tuvo un impacto positivo y era la mejor opción para lograr un contacto real con el mundo empresarial y conseguir esa conexión entre conceptos teóricos y la práctica.

Al realizar una propuesta de CMI se logran entender las causas que desencadenaron el cambio en el control de gestión y los nuevos enfoques que se han tomado en esta área, así como la importancia de equilibrar los objetivos a corto y largo plazo, enfocándose siempre en la estrategia de la empresa. Esta herramienta de control de diagnóstico consigue aumentar la capacidad de síntesis, análisis e interpretación del mundo y engloba todos los aspectos que en un futuro serían de agrado en el aspecto profesional.

### 1.2. OBJETIVO

Con este trabajo se busca realizar una propuesta de CMI para Heineken España a partir de la información que se consiga de fuentes públicas y sus informes, de forma que sus fortalezas, debilidades y el propio entorno de la empresa se puedan analizar y representar gráficamente siguiendo su estrategia.

Para conseguir este objetivo debemos realizar un estudio de los aspectos más importantes del CMI como lo son sus perspectivas y componentes para entender la utilidad de esta herramienta. Una vez comprendida la estructura del CMI se comenzará a plantear su propuesta.

El objetivo de esta propuesta es que sea lo suficiente relevante y comprensible para que cualquier *stakeholders* de Heineken España entienda los puntos más importantes de su misión, visión y estrategia por lo que se debe entender a la empresa, conocer su estructura y actividad. Con respecto a esta última, es importante profundizar en el sector y en el entorno, por lo que el estudio de estos aspectos también será un objetivo que alcanzar.

El análisis e interpretación de conceptos del CMI y de Heineken España servirán de guía para conseguir el objetivo principal del trabajo, la propuesta de CMI.

### **1.3. MARCO TEÓRICO**

El marco teórico es un resumen de la teoría necesaria para llevar a cabo un CMI.

Primero, se presenta un resumen de los antecedentes y orígenes para poder entender cuáles fueron las necesidades de esta nueva herramienta de control y gestión para concluir con un concepto de CMI.

Antes de explicar brevemente los componentes del CMI, es decir, las perspectivas, factores clave e indicadores, se definen la visión, misión y estrategia de una empresa para poder tener la base del análisis.

Finalmente, y una vez comprendidos todos los conceptos anteriores, se exponen los significados y la importancia de las metas estratégicas y planes de acción para a continuación describir la representación gráfica que resulta de la investigación y el análisis de los componentes, es decir, el mapa estratégico.

### **1.4. METODOLOGÍA**

El procedimiento que se ha seguido en este trabajo se desarrolla en el capítulo de la metodología. En este se explica la elección de la empresa Heineken España para el estudio, así como las diferentes fuentes de información que se han tomado en cuenta para recopilar datos y por último se describe el proceso de análisis que se siguió para esquematizar e interpretar los datos.

### **1.5. RESUMEN DE LA ESTRUCTURA**

El trabajo se estructura de forma que, antes de analizar a la empresa, se conozca la parte teórica.

De esta forma, en una primera parte se desarrolla el marco teórico del CMI para exponer todos los conceptos que necesita cualquier persona que muestre interés por el trabajo. A continuación, se describe los motivos y el proceso que se han llevado a cabo para resumir toda la información que se ha recopilado.

Finalmente se presenta el caso de Heineken España, para el cual se estudia el entorno interno y externo de la empresa para, finalmente, proponer un CMI detallando los componentes de cada perspectiva, así como las causas y los efectos de cada factor en la estrategia de la empresa.



## CAPÍTULO 2

### MARCO TEÓRICO

#### 2.1. CUADRO DE MANDO INTEGRAL

El CMI surgió por diversos cambios en el entorno de las organizaciones, que generaron la necesidad de cambiar las antiguas herramientas de gestión y control de la empresa. Este fue un proceso extenso de investigación que abarcó diferentes épocas y que se consolidó en el siglo XXI, por lo que para entender los antecedentes y la propia definición del CMI es necesario realizar un pequeño repaso de dichos años.

El siglo XX y el siglo XXI se pueden dividir en tres eras: la de la Industrialización Clásica (1900-1950), la de la Industrialización Neoclásica (1950-1990) y la Era de la información (1990 -Actualidad).

Durante la primera mitad del siglo XX las organizaciones se basaron en corrientes teóricas que tenían como prioridad la centralización, la burocratización y la estandarización de los procesos y servicios; esto era posible gracias a que el entorno era estable, con un nivel bajo de competencia, una globalización casi nula y la mano de obra era tratada como una maquina más. (Kaplan y Norton. 2009).

Poco a poco, y como consecuencia de diferentes acontecimientos mundiales, como fue el fin de la Segunda Guerra Mundial, estas condiciones comenzaron a cambiar; las empresas debían pensar más allá, adaptarse a los nuevos niveles de globalización y competencia si querían sobrevivir a largo plazo. Por lo que las teorías comenzaron a darle más importancia a los recursos humanos y se fue modificando la estructura de la empresa; ahora eran cada vez más las que implantaban un diseño matricial y se descentralizaban.

A inicios de la década de los 90, la nueva configuración física y conceptual centró el foco de las empresas en solucionar problemas a nivel interno, dejando así un poco de lado un aspecto importante y fundamental: la gestión de la estrategia. Esta situación no era viable a largo plazo, y menos con la demanda cada vez mayor que exigía la gestión de la empresa, algo que Kaplan y Norton detectaron. (Torrecilla, Fernández y Gutiérrez, 2009)

Los presupuestos y los indicadores financieros, mecanismos que se utilizaban en décadas anteriores, eran insuficientes para mantener una gestión óptima; se necesitaban más que aspectos objetivos, que incluso llegaban a ser poco pertinentes.

La orientación había cambiado, ahora se atendía a un mayor número de grupos de *stakeholders* y el aspecto subjetivo era de vital relevancia para evaluar la estrategia y sus resultados. Con esta necesidad presente, Kaplan y Norton publicaron una serie de artículos con el objetivo de dar a conocer una nueva herramienta de control estratégico y sus respectivas mejoras. Así en 1992, tras numerosas investigaciones y debates, se publica en la revista Harvard Business Review el Cuadro de Mando Integral.

#### Definición

El CMI es una herramienta que le proporciona a las empresas una gestión y un control más profundo, actualizado y fiable de los resultados y las estrategias, tomando en cuenta cuatro perspectivas esenciales para medir el éxito de éstas.

En un principio solo era catalogado como un sistema de medición cuya viabilidad y beneficios se lograban gracias a su equilibrio entre lo objetivo y lo subjetivo, las

medidas financieras y no financieras, el corto y largo plazo y los indicadores provisionales e históricos. (Kaplan y Norton, 2009)

Sin embargo, a lo largo de los años este concepto ha ido evolucionando hasta ser considerado un sistema de gestión central, que hace uso de la relación de la estrategia, la visión y los resultados.

Esta evolución comenzó con dos ejecutivos, Norman Chambers y Larry Brady, que quisieron relacionar el CMI con las estrategias de sus empresas, por lo que Kaplan y Norton decidieron estudiar esta posibilidad y se dieron cuenta de lo importante que es tomar en cuenta la relación de los indicadores y sus respectivas mediciones con la estrategia.

A raíz de esto, en 1993, publicaron otro artículo: "Cómo poner a trabajar al Cuadro de Mando Integral" donde explicaban cómo se debía utilizar para comunicar y gestionar la estrategia.

A lo largo de los años, las investigaciones y las diferentes formas de uso por partes de directores innovadores permitieron que los estudios sobre el CMI siguieran mejorando. De hecho, como expresan textualmente en 2001 en otra de sus obras: "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral: Implantar y Gestionar la Estrategia":

*"Hace algunos años introducimos el Cuadro de Mando Integral. En aquel momento, considerábamos que le cuadro de mando integral servía para medir resultados, no para aplicar estrategias.*

*... Si los indicadores financieros llevaban a la organización a cometer errores, ¿qué indicadores la ayudarán a actuar correctamente? La respuesta resulto ser obvia: ¡Medir la estrategia! En consecuencia, todos los indicadores de un cuadro de mando integral, financieros y no financieros, debían derivarse de la visión y la estrategia".* (Kaplan y Norton, 2001 citados por Torrecillas, Fernández y Gutiérrez, 2009)

Si pensamos en el entorno actual y en lo que significa la visión y la estrategia de una empresa, es evidente pensar que para alinear los resultados con ambas debemos centrarnos en perspectivas que las condicionen y a la vez sean condicionadas por ellas. Esta es la razón por la cual el CMI, como el sistema de gestión integral que es, se centra en el aspecto financiero, de clientes, de los procesos internos y del aprendizaje y crecimiento.

## 2.2. VISIÓN, MISIÓN, VALORES Y ESTRATEGIA

La **visión** es la imagen futura a la que aspira una empresa; es lo que será, quiere llegar a ser o lo que debería ser. Este concepto va más allá de crear valor y obtener beneficios; es el mayor logro que persigue la empresa en términos de éxito y no de riqueza.

Definir la visión es esencial para establecer el camino que deben seguir las actuaciones presentes de la empresa, es decir, la visión es el largo plazo mientras que la forma de conseguirla es el corto plazo. Además, debe ser concisa y clara para que sea fácil de transmitir a la vez que desafiante e inspiradora, siendo el resultado de un trabajo de instinto, experiencia y creatividad que motive el trabajo en equipo y por último debe ser estable a lo largo del tiempo.

Mientras más involucrados estén los grupos de interés con la visión mayor alcance y mejor consecución se logrará de esta, motivo por el cual las perspectivas del CMI buscan la relación de este concepto con sus indicadores y demás elementos.

La **misión** de una empresa es su razón de ser, es decir, el motivo y la orientación de su actividad presente y futura. Con ella se busca definir brevemente la identidad de la empresa, de forma que, con solo leer esta declaración, se puede conocer de forma

general la esencia de esta. Además de ser sencilla, la misión debe ser clara y coherente con la filosofía y los valores.

Aunque generalmente es de fácil interpretación y está al alcance de los grupos de interés de la empresa, hay misiones que son más complicadas de analizar e incluso de transmitir. De esta forma, se pueden encontrar misiones amplias o estrechas; las primeras dejan un mayor margen de actuación futura, pero pueden difuminar los límites del negocio, mientras las segundas, aunque lo limitan, enfocan los esfuerzos en los objetivos primordiales. (Martín y López, 2015)

La estrategia de la empresa se construye con la ayuda de la misión; una vez establecido lo que se quiere hacer, lo siguiente es el cómo se hace. Para el CMI, el tener una misión clara facilita el planteamiento de las actividades que se deben llevar a cabo para conseguir los objetivos pautados.

Los **valores** son los principios en los que la empresa sustenta sus actuaciones. Son los compromisos y normas, explícitas o tácitas, que se reflejan en la cultura empresarial y que guían los comportamientos de los miembros de la organización mientras llevan a cabo la misión y la visión.

Definir los valores de una empresa es trabajo de la alta dirección, y deben basarse en la ética y a la vez en la realidad empresarial en la que se busca implantarlos.

En cuanto a su generalidad y plano temporal la visión y misión difieren, siendo la primera más general y a largo plazo que la segunda. Por otra parte los valores engloban a ambas y suelen ser igual de generales que la visión, manteniéndose y consolidándose a lo largo del tiempo. (Figura 2.1)



**Figura 2.1. Relación Visión, misión y valores**

*Fuente: Elaboración propia*

La **estrategia** se puede definir como aquellas metas y objetivos que la empresa planifica una vez que ha definido su ámbito de actuación y que se presume satisfará a todos sus grupos de interés una vez que se haya implantado.

## 2.3. PERSPECTIVAS

Las cuatro perspectivas en las que se basa el CMI deben vincularse con la visión y la estrategia de la empresa. Tanto los factores claves como los planes de acción del área financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento deben estar enfocados en conseguir la estrategia y acercarse a la visión que se haya establecido.

### 2.3.1. Perspectiva Financiera

Con esta perspectiva se busca evaluar si la estrategia está cumpliendo con los objetivos financieros que los accionistas esperan.

La mayoría de las empresas tienen como perspectiva principal la financiera ya que es la que refleja en qué nivel se encuentra el objetivo final de éstas, es decir, crear y maximizar el valor a lo largo del tiempo. Por esta razón, tanto sus objetivos como sus indicadores se miden en términos de rentabilidad y consecuentemente, cuantitativos.

Los objetivos financieros serán la base para las demás perspectivas; por ejemplo, un aumento del beneficio lo podemos conseguir mejorando la eficiencia, que correspondería a un objetivo de los procesos internos y del aprendizaje. Además, no todas las empresas tienen los mismos objetivos financieros; algunas veces dependen de la misión y otras de la fase en la que se encuentre la empresa, que son tres:

- Fase de Inicio y crecimiento
- Fase de sostenimiento
- Fase de cosecha

Es evidente que en las prioridades en cada fase varían, tal como muestra la figura 2.2.

FASE	OBJETIVOS FINANCIEROS
CRECIMIENTO	Crecimiento en ventas, grupos de clientes y en regiones.
SOSTENIMIENTO	Rentabilidad: enfocada en los beneficios de explotación y el margen bruto
COSECHA	Aumentar el máximo retorno de los cash flows y reducir las necesidades de capital circulante.

**Figura 2.2 Relación Fase-Objetivos Financieros**

*Fuente: Elaboración propia*

Los indicadores financieros que se utilizan son los mismos de años posteriores a la aplicación del CMI. Éstos siguen siendo valiosos para entender la evolución de la

empresa en términos económicos y se deben centrar en las variables más importantes para el crecimiento y logro de los objetivos, según la fase y la estrategia que tenga la empresa.

### **2.3.2. Perspectiva de Clientes**

Dada la importancia que tienen los clientes para la actividad de cualquier empresa, es necesaria una perspectiva que se enfoque en ellos.

La perspectiva de clientes se centra en establecer, analizar y mantener las relaciones con estos. De esta forma las empresas que basan su visión y estrategia en aumentar el valor para sus clientes, además de obtener beneficios financieros, se aseguran una supervivencia a largo plazo.

Sin embargo, intentar satisfacer a todos al mismo tiempo es imposible, ya que los planes que funcionan para unos segmentos, en otros no tendrán los mismos resultados, por lo que uno de los aspectos más importantes para delimitar los factores claves y los objetivos en esta perspectiva es una correcta segmentación.

El valor para el cliente dependerá del segmento y de las necesidades que este tenga, así, para algunos será más importante la calidad, para otros el precio y para otros la variedad de productos; entender que es lo que el cliente espera y que es lo que valora se verá reflejado en esta perspectiva y será más fácil establecer objetivos. Los objetivos se deben fijar una vez se haya segmentado el mercado y se haya acotado el ámbito de actuación, para así conseguir maximizar el valor percibido por los clientes.

Los indicadores que se utilizan para analizar si se ha cumplido con las relaciones expresadas en párrafos anteriores se pueden clasificar en dos:

- Indicadores centrales: que miden los resultados de la relación con el cliente.
- Indicadores del valor añadido: que es lo que la empresa le aporta al cliente para así conocer la fidelidad de este.

(Martín y López, 2015)

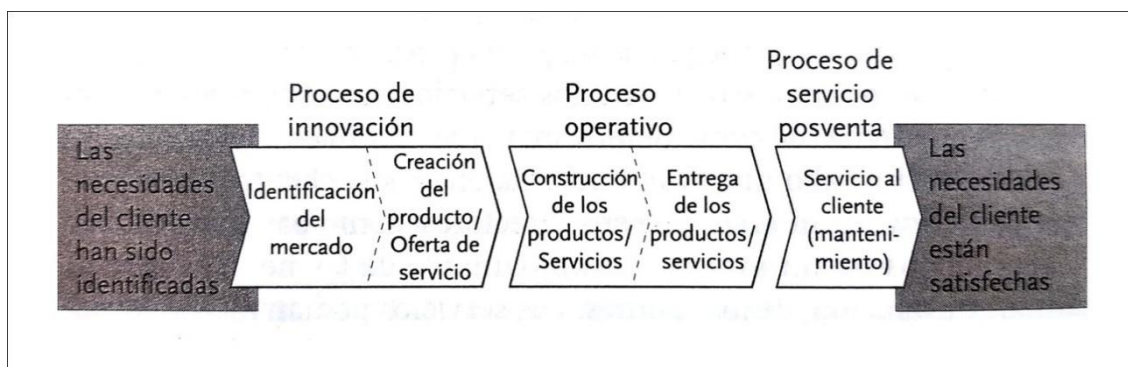
En resumen, la perspectiva del cliente gestiona los puntos clave de este grupo, para así conseguir maximizar las bases que necesita la perspectiva financiera para lograr sus objetivos.

### **2.3.3. Perspectiva de Procesos Internos**

La perspectiva de los procesos internos se encarga de la cadena de valor; la empresa debe definir y entender cuáles son sus procesos críticos, es decir, aquellos que aumentan el valor para los grupos que afectan a las dos perspectivas anteriores. De esta forma, los responsables del CMI deben apoyarse en los objetivos y en los indicadores de los procesos internos para lograr la mayor eficiencia y eficacia en la consecución de la estrategia.

Aunque los procesos dependen del tipo de empresa, Kaplan y Norton desarrollaron un modelo de cadena genérica de valor en la que se pueden clasificar en tres etapas, cada una de ellas con sus respectivas actividades e indicadores para analizar sus resultados. Esto viene ocasionado por la tendencia de las empresas a enfocarse solo en los procesos operativos, dejando de lado otros que aportan valor a la cadena en el

antes y después de la producción, como lo son el de la innovación y el servicio posventa. (Figura 2.3)



**Figura 2.3 Cadena genérica de valor.**

*Fuente: Tomada de Kaplan y Norton. El Cuadro de Mando Integral (2009)*

De las tres perspectivas mencionadas esta puede llegar a ser la que mayor carácter subjetivo le añade al CMI, por lo que marca una de las diferencias más destacables de este sistema con los sistemas tradicionales: el valor añadido que da tomar en cuenta aspectos como la calidad, el rendimiento y la producción junto los indicadores financieros. (Kaplan y Norton, 2009)

#### 2.3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La última perspectiva es la encargada de controlar que la parte material y humana de la empresa sea la adecuada para lograr las metas de las perspectivas de procesos y clientes. Los objetivos se centran en crear y mejorar las infraestructuras, los sistemas de información, los empleados y las capacidades necesarias para que el crecimiento de la organización sea constante, siempre enfocándose en el largo plazo.

Las tres perspectivas anteriores señalan las formas en las que se puede mejorar mientras que la de aprendizaje y crecimiento es la que proporciona los medios. Un ejemplo claro es en el que, aumentando la formación de los empleados, su capacidad para innovar y participar activamente aumenta, lo que se ve reflejado en la eficiencia con la que realizan los procesos internos.

Al igual que en los procesos internos, el aprendizaje y crecimiento logra que el CMI se distinga de los sistemas tradicionales, enfocándose en potenciar aspectos como las habilidades de empleados, canales de información o bases de datos e invertir en ellos a largo plazo para conseguir una base estable.

#### 2.4. FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Los puntos clave que ayudan a conseguir las metas estratégicas, es decir, aquellos que explican y garantizan el éxito de la estrategia, son conocidos como factores claves de éxito.

Son aquellos factores que están relacionados con la ventaja competitiva de la empresa y por lo tanto, cuando se toman en cuenta aumentan las probabilidades de lograr el éxito, mientras que si se ignoran o no se trabajan adecuadamente pueden acelerar el fracaso.

Pueden ser factores externos, como la anticipación a los cambios, o internos como la innovación; lo más importante es que contribuyan con el mantenimiento de la ventaja competitiva y consecuentemente a la consecución de la estrategia, por lo que deben tener las siguientes características:

- Difíciles de imitar
- Tener recursos difíciles de adquirir
- Lograr la ambigüedad causal
- Sostenible en el tiempo
- Tener un impacto en los resultados
- Ser medible

## 2.5. INDICADORES

Son las herramientas con las que la empresa mide, cuantifica y evalúa cada objetivo estratégico.

Cada factor clave tiene su indicador propio, y su diseño y definición afectará la toma de decisiones, por lo que debe englobar la característica más relevante del factor y medir lo realmente importante. Además se debe establecer la frecuencia con la que se revisará para poder comparar con resultados anteriores, así como el nivel de consecución y poder realizar un juicio objetivo de la eficiencia de los planes de acción que se han establecido.

Habitualmente se pueden diferenciar dos tipos de indicadores:

- Inductores: miden las acciones que se llevan a cabo para conseguir un objetivo concreto.
- De resultado: reflejan el grado en que se ha alcanzado un objetivo.

(Ayuso, Manuel. 2008)

Es uno de los pasos más cruciales en la construcción del CMI y si no se consigue la formulación de un indicador adecuado los objetivos no estarán correctamente evaluados y causara un efecto cascada en los planes de acción. Con los indicadores se debe poder medir adecuadamente el objetivo, además debe ser un cálculo realista y posible por el responsable de la actividad o del departamento, y se debe poder trabajar en su mejora y en su análisis.

## 2.6. METAS ESTRATÉGICAS

Las metas estratégicas comprenden los objetivos a largo plazo que expresan la misión, visión y estrategia de la empresa; son los que ponen en marcha la práctica de estas declaraciones. En el CMI se establecen las metas por perspectivas, y éstas a su vez se amplían y se establecen por los indicadores de los diferentes factores claves; lo esencial es que siempre tengan como fin la realización de la estrategia y reflejen la visión de la empresa.

Establecer las metas ayuda a aclarar y unificar conclusiones sobre los factores clave, ya que, como explican Kaplan y Norton en su edición del CMI de 2009, aunque todos estén de acuerdo en proporcionar un servicio de calidad a la hora de establecer los objetivos, estos no coincidían por las diferencias de conceptos de “servicio de calidad” entre directivos.

El papel de las metas estratégicas en el CMI es el de apoyarlo como sistema de comunicación, de información y de formación; deben orientar los recursos, habilidades y capacidades de la empresa a trabajar como un todo para conseguirlas buscando ser

ambiciosas y explícitas, por lo que deben reflejar lo que se quiere y se puede conseguir en un plazo de tiempo establecido, generalmente entre 3 y 5 años.

## 2.7. PLANES DE ACCIÓN

Los planes estratégicos o planes de acción se refieren a las pautas que se deben seguir para conseguir los objetivos empresariales. Generalmente estos planes se plasman en un documento oficial donde se establece la estrategia, es decir, la dirección de sus actuaciones, siguiendo una estructura que priorice las más importantes para la empresa y sus stakeholders.

Cada empresa tiene su forma particular de estructurar los planes de acción, pero generalmente se establecen las medidas a llevar a cabo y los recursos con los que se cuenta. Además de esto algunas incluyen el plazo en el que se realizan y los responsables de ello y de coordinarlos; lo importante es que todos los planes se comuniquen a toda la organización y que cualquier empleado conozca que se está haciendo en otras perspectivas y cómo afectaría a su puesto de trabajo

Finalmente, es importante que los planes de acción y consecuentemente la estrategia, estén enlazados con la misión y visión y no se opongan a los valores de la empresa. De hecho, la importancia de la misión radica justamente en que si esta no está bien formulada o si ni siquiera ha sido planteada, la planificación de la estrategia no tiene una meta final fija a la que dirigirse y se convierte en una estrategia vacía que solo consigue objetivos a corto plazo.

## 2.8. MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es la herramienta que utiliza el CMI para representar su objetivo: una visión compartida de la empresa. Es un reflejo de las relaciones causa-efecto entre los factores claves y funciona como vínculo entre los indicadores.

La idea esencial del mapa es mostrar de una forma general y comunicar la estrategia de la empresa, de forma que cuando se expliquen los flujos de las relaciones se describa la propia estrategia. Esta explicación se realiza de abajo hacia arriba, siguiendo la corriente del efecto que tendría una modificación en un factor inferior de otra perspectiva y buscar las posibles causas de malos resultados: primero en el propio factor y posteriormente en todos aquellos que llegan a él.

Para que el mapa estratégico funcione como puente entre la formulación de la estrategia y la ejecución de ésta debe cumplir ciertos principios:

- **La estrategia supone el equilibrio de fuerzas contradictorias:** generalmente los planes que tienen como objetivo rendimientos en el futuro comprometen a los beneficios en el corto plazo y estos últimos se suelen anteponer sobre los primeros. Por lo que para asegurar un crecimiento sostenible se debe buscar un equilibrio entre el corto y largo plazo.
- **La correcta definición de la proposición de valor al cliente es crítica en el proceso estratégico:** como bien se explicaba en la perspectiva de clientes, una correcta segmentación tendrá como resultado una buena definición de objetivos y clientes objetivos y la creación de valor para estos es la dimensión más importante.
- **El valor nace en los procesos internos:** tanto la perspectiva financiera como la de clientes son “externas” y sus resultados aportarán información sobre lo que se espera lograr, mientras que las perspectivas de procesos internos y crecimiento son de carácter “interno” y por lo tanto la empresa tienen un control



más directo sobre ellos y es la forma en que la empresa puede definir la forma de llevar a la práctica su estrategia.

Estos principios refuerzan la importancia de definir correctamente los factores claves, sus indicadores y las metas a lograr, así como la relevancia de relaciones causa-efecto adecuadas y la explicación de estas, tomando en cuenta los aspectos externos e internos de cada perspectiva y el equilibrio que debe existir entre ellas.

En resumen, el mapa estratégico explica y comunica de modo simple y coherente la estrategia de la empresa, resumiendo las hipótesis sobre las causas y efectos de la consecución de sus objetivos y la creación de valor. (Figura 2.4)



**Figura 2.4 Interpretación y relación del mapa estratégico**  
Fuente: *Elaboración propia*



## **CAPÍTULO 3**

### **METODOLOGÍA**

#### **3.1. LA ELECCIÓN DE LA EMPRESA**

Un CMI, aunque sea solo una propuesta, necesita tanto información interna como externa y por lo tanto su realización aportará más a los objetivos si estos datos son exhaustivos y de calidad, por lo que es esencial escoger una empresa que permita el acceso a la mayor cantidad de información posible.

Tomando en cuenta la premisa anterior, lo mejor sería que se trabajase con una empresa en la que se cuente con un contacto directo o se pueda llegar a los altos cargos. Sin embargo, no se contaba con esta opción por lo que se buscaron diferentes opciones de empresas que contarán con suficiente información tanto en internet como en otros medios de comunicación y que además su actividad fuese relevante en el sector español y de interés. A estos aspectos se sumaron otros como las cuotas de mercados, las facturaciones y la propuesta de Responsabilidad Social Corporativa, todo esto arrojó un grupo de grandes empresas que al final se redujo a la elección de Heineken Company.

Heineken Company cumplía con todos los requisitos: su información era completa y de calidad, contaban con una página web de fácil interacción y acceso, resumían sus estrategias en los informes de sostenibilidad anuales, tenían publicadas sus cuentas en la plataforma SABI y era una empresa que solía salir en las noticias por lo que a priori, con estos artículos, se podía llevar a cabo un análisis más actual y objetivo de las actividades y decisiones de la empresa.

De las diferentes unidades de negocio que tiene Heineken Company se eligió Heineken España ya que, además de ser la sede de la matriz en el país, ésta era conocida tanto por el tutor como por la alumna y su entorno, lo que permitía comparar opiniones e información.

#### **3.2. FUENTES DE INFORMACIÓN**

Las principales fuentes de información fueron las páginas web tanto de la matriz como de Heineken España así como los informes de sostenibilidad de los últimos años, concretamente de 2014 a 2016.

Por otra parte, sobre todo para la perspectiva financiera, se tomó como referencia la plataforma SABI para el análisis de las cuentas anuales desde 2013 a 2015, específicamente, con el objetivo de comparar ratios y los saldos de las cuentas.

Para complementar y corroborar la información de la plataforma anterior, así como para el resto de perspectivas se usaron:

- Noticias de sector, concretamente la página y los informes socioeconómicos de Cerveceros de España, entidad que regula el sector cervecero
- Otros informes sectoriales, como el DKB, obtenido en la plataforma SABI
- Noticias que se centraran en la empresa o la nombraran, sobre todo aquellas que se enfocaban en las estrategias.
- Además también se tomaron en cuenta noticias, informes y opiniones de expertos sobre las tendencias del mercado y el consumo de los españoles.

Por último y a modo de comparación entre estrategias, se tomaron en cuenta las páginas de los principales competidores de Heineken España, siendo estos Mahou y Damm.

### **3.3. PROCESO DE ANÁLISIS**

En el momento de la elección de las diferentes empresas, se analizó a priori la información de las diferentes opciones y su accesibilidad.

Cuando Heineken España fue elegida, ya existía un análisis previo de ésta y a continuación se esquematizaron los temas a tratar y el orden de estos para, seguidamente, hacer anotaciones al margen de donde se podrían encontrar estos datos.

El primer análisis a fondo fue el del CMI, que comenzó con una lectura a sus antecedentes y su creación en la obra de Kaplan y Norton y se prosiguió con una lectura de lo que estudiaban y necesitaban cada una de las perspectiva, para conocer en que ámbito se clasificarían cada uno de los datos que se consiguieran de la empresa.

Posteriormente se resumieron los aspectos más relevantes, sobretodo de historia y estructura de la matriz, y se comparaban con los de la pagina web oficial de Heineken España con la cual a su vez se apoyaba el análisis de esta unidad de negocio. Este paso fue necesario para conocer en profundidad la actividad y la organización de la empresa.

Una vez que había familiarizado con la empresa, se comenzaron a desarrollar la misión, visión y estrategia con el soporte de los informes de sostenibilidad y algunos artículos de prensa. Paralelamente, aspectos de estos informes, junto con las cuentas, los artículos y los informes de Cerveceros de España se iban clasificando por perspectiva y esquematizando su análisis.

Por último se hizo un análisis general como forma de comprobación y coherencia entre estrategia y CMI; en este se volvieron a repasar los puntos más fuertes y en los que la empresa se destaca más, como lo es el medio ambiente, además se investigó sobre artículos de las últimas semanas que pudieran cambiar estos datos.

## **CAPÍTULO 4**

### **EL CASO DE HEINEKEN ESPAÑA**

#### **4.1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA**

En el siguiente apartado se procederá a desarrollar aspectos relevantes en el estudio de la empresa elegida, Heineken España. Algunos de estos son internos, como su origen, actividad, tamaño y estructura mientras que otros se enfocan en su entorno, concretamente en su regulación, su situación y evolución y su competencia. Todos ellos harán posible un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la empresa.

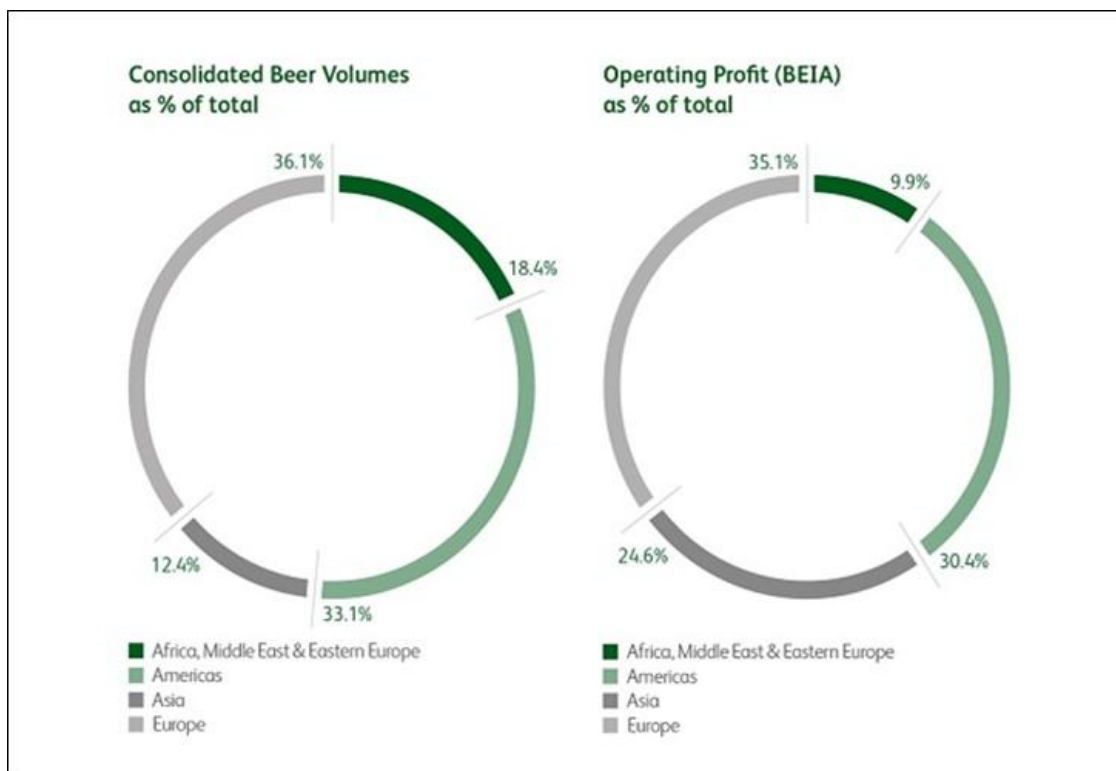
Además se hará una breve introducción sobre su matriz, Heineken International, para entender mejor el origen y estructura de la empresa.

#### **4.2. HEINEKEN COMPANY: ORIGEN, ACTIVIDAD Y ESTRUCTURA**

Heineken Company, empresa del sector cervecero, tuvo sus inicios en 1864 en la ciudad de Ámsterdam donde Gerard Heineken manejaba una pequeña cervecería que elaboraba una gama de cervezas de fermentación superior. Sin embargo, no fue hasta 1874 que la marca Heineken fue establecida legalmente bajo ese nombre.

Mucho antes de establecerse y a raíz del aumento de demanda por cervezas del tipo lager, Heineken tuvo que reinventarse y adaptarse a las nuevas tendencias, por lo que en 1869 compró dos cervecerías en Ámsterdam que se dedicarían únicamente a la fabricación de cervezas lager. Este nuevo tipo de fermentación es el que, junto con los avances de los procesos de fabricación y la preocupación por la calidad ha caracterizado a la cerveza Heineken a lo largo de los años.

En cuanto a su actividad, la empresa se centra en la fabricación y comercialización de cerveza, dividiendo geográficamente su actuación en 4 regiones, tal como se indica en la figura 4.1. En esta se observa cómo se dividen los porcentajes de volúmenes consolidados de cerveza (en hectolitros) y los del EBITDA según las regiones.

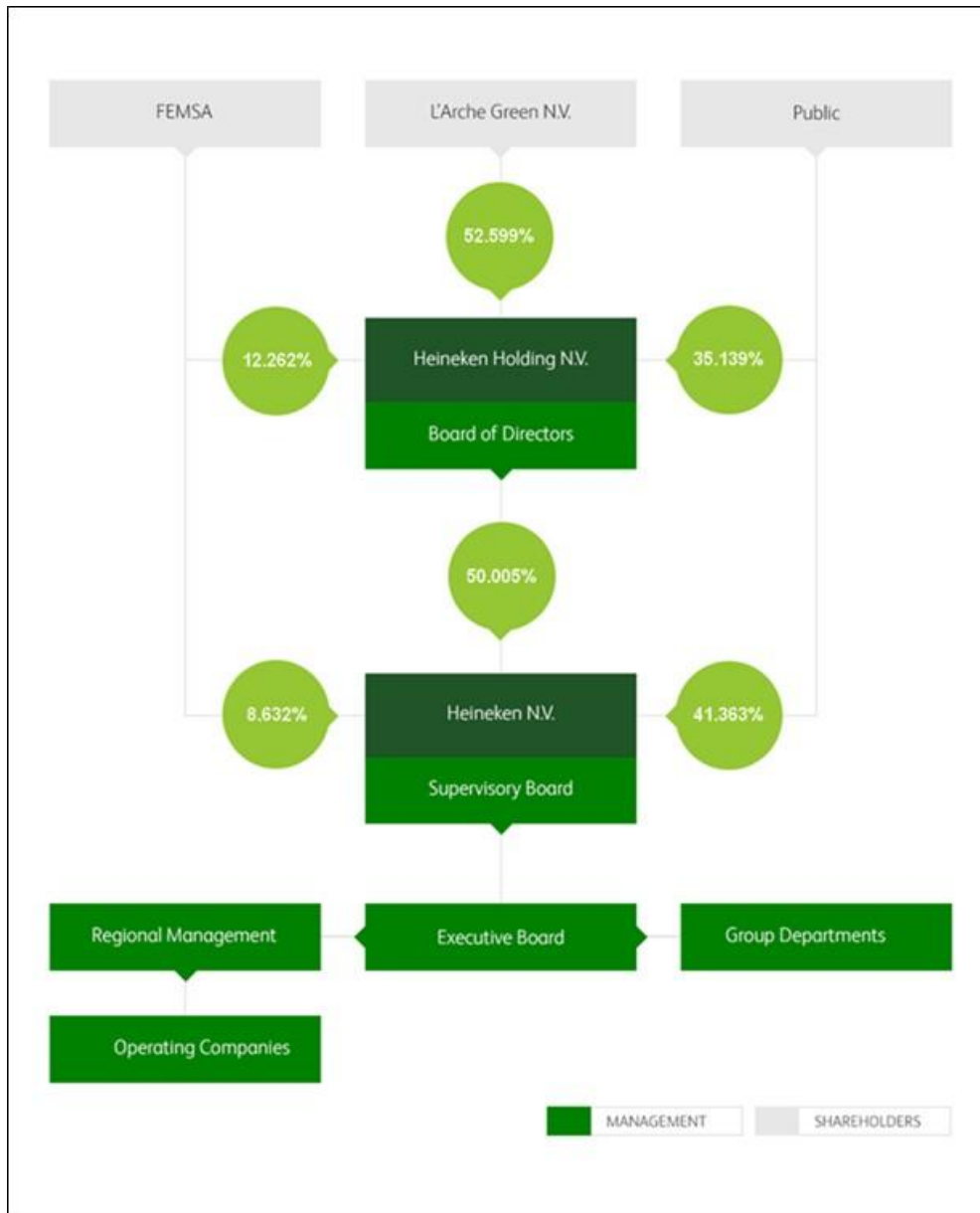


**Figura 4.1. Comparación entre las cuatro regiones geográficas de actuación.**

*Fuente: Tomada de la página web de Heineken Company*

Estos datos provienen de las más de 250 marcas que elabora y comercializa en más de 70 países. Como consecuencia de estos resultados, Heineken es la empresa cervecera con más presencia internacional, además de ser líder en Europa y ostentar el segundo puesto mundial en su actividad.

Con respecto a la estructura de Heineken Company se puede afirmar que desde sus inicios hasta la actualidad ha sido una empresa familiar. El 50,005% es controlado por Heineken Holding N.V., que a su vez tiene a L'Arche Green N.V. como accionista mayoritario con un 52,599%. Esta última es propiedad de la familia Heineken (88,86%) y la familia Hoyer. (Figura 4.2)



**Figura 4.2. Estructura de las acciones de Heineken Company**

*Fuente: Tomada de la página web de Heineken Company*

El resto de las acciones de la empresa están en manos de FEMSA (Fomento Económico Mexicano) y accionistas públicos.

### 4.3. HEINEKEN ESPAÑA

De todas las empresas operadoras que tiene Heineken Company alrededor del mundo, este trabajo se centrará en Heineken España.

A continuación se desarrollan y describen aspectos necesarios para conocer a la empresa y para la creación de su CMI

#### **4.3.1. Origen**

Heineken España es el resultado de dos cerveceras centenarias en España, El Águila y Cruz Campo.

En 1984 El Águila comienza a formar parte de la empresa, cambiando su marca por Amstel una década después. Paralelamente, en 1991 el Grupo Cruz Campo comenzaba a formar parte de Guinness PLC, para en 1993 fusionarse con todas las empresas participadas por Cruz Campo y consolidarse como líder en el sector cervecero del país en ese momento. En el 2000 se lleva a cabo la fusión de ambas cerveceras, y Heineken se consolida como uno de los líderes del sector en el país hasta la actualidad.

#### **4.3.2. Actividad, tamaño y mercados**

Al igual que su matriz, Heineken España se centra en el sector cervecero, fabricando y distribuyendo 8 marcas por todo el país.

Cuenta con dos oficinas centrales, una en Madrid y otra en Sevilla y con cuatro fábricas, en Jaén, Madrid, Valencia y Sevilla. Esta última es “Una de las fábricas más modernas, vanguardistas y de avanzada tecnología de Europa” además de ser “la mayor inversión privada realizada hasta la fecha en Andalucía”. (Página Web de Heineken Company, 2018)

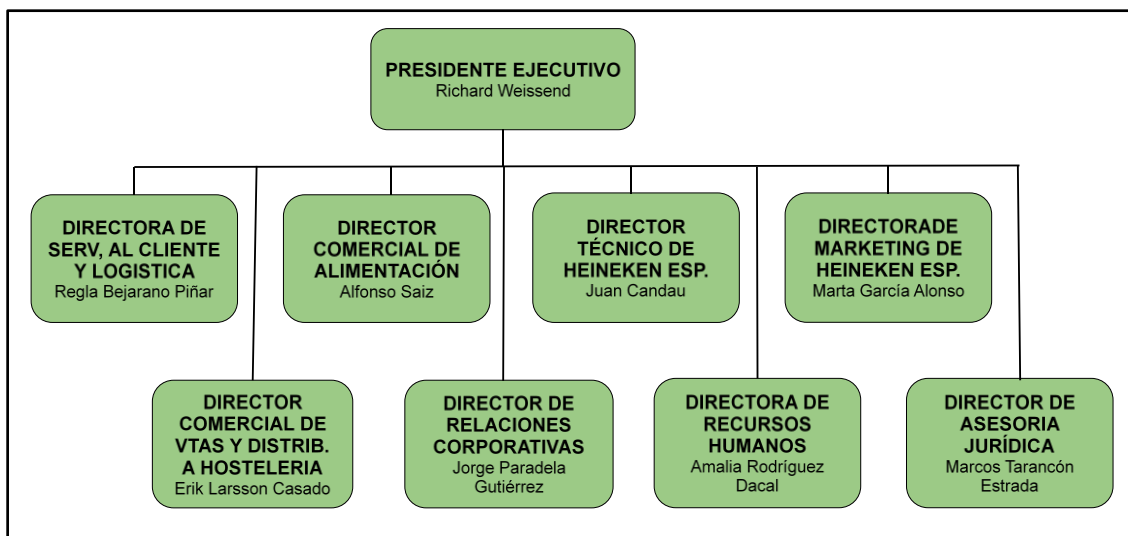
Entre las fábricas y las oficinas, la empresa cuenta con más de 2000 trabajadores y logra un beneficio superior a los 80.000.000 euros (cuentas anuales de 2015), por lo que está considerada una gran empresa que opera en un mercado internacional.

#### **4.3.3. Estructura**

El Administrador Único, con un 99,76% de la participación, de Heineken España es Heineken International B.V, subsidiaria de Heineken N.V. La representación física de dicho administrador es D. Richard Weissend.

Por otra parte, la estructura organizativa de la empresa se puede expresar con el siguiente organigrama, en el que, aunque no se detallan los nombres de los directores de cada fábrica, reúne a los principales directivos del ámbito corporativo y competitivo de la empresa y su relación. (Figura 4.3)





**Figura 4.3. Organigrama de Heineken España**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.3.4. Situación y evolución del sector

El sector cervecero es fundamental en la vida de los españoles, no solo supone un peso importante en la agroalimentación del país y en su economía, sino que la cerveza ya forma parte de su cultura, de su identidad, de su día a día. Esto se demuestra en el Informe Socio Económico del Sector de la Cerveza en España de 2016 de Cerveceros de España que destaca, entre otras cosas, que supone un 1,4% del PIB nacional y que España es el 4º productor de cerveza de la UE y el 2º en el que este sector genera más empleo.

Actualmente aspectos como las innovaciones en los procesos, la ampliación de su gama de productos y el crecimiento del turismo han logrado que el sector sea sólido y este en crecimiento. De hecho, en el 2017 se comercializaron unos 35,7 millones de hectolitros, un 3,8% más que el año pasado y las ventas al principal canal de consumo, es decir, la hostelería, crecieron un 4,3%. Cerveceros de España. Los pronósticos del futuro del sector parecen favorables, y más sustentados en resultados tan motivadores como los que muestra Cerveceros de España. Las empresas cerveceras se enfocan en reinventarse cada año, en mantener su sostenibilidad y su calidad, así como en encontrar nuevas formas para neutralizar a futuros competidores y productos sustitutivos.

#### 4.3.5. Competencia

Según el informe sectorial DBK: "En el sector operan alrededor de 25 empresas con actividad significativa, sin considerar las pequeñas cerveceras artesanas, cuyo número ha crecido significativamente en los últimos años, de tal modo que en la actualidad se estima que operan unas cuatrocientas cincuenta."

De estas 25 empresas que se mencionan, tres son las compañías cerveceras que son los pilares y dominan al sector: Mahou, Heineken y Damm, en ese orden.

La suma de las cuotas de mercados de estas tres cerveceras sobrepasa el 80%, formando prácticamente un oligopolio fomentado por un producto poco diferenciado y en el que las barreras de entrada para posibles nuevos competidores son muy

elevadas como consecuencia de la intensidad de esta rivalidad interna y los extensos controles legislativos al que se deben ajustar. (Figura 4.4)

Empresa	2013	2014	% var. 2014/2013	2015	% var. 2015/2014
MAHOU, S.A.	773,13	1.071,82	38,6	1.079,60	0,7
HEINEKEN ESPAÑA, S.A.	869,46	907,95	4,4	950,97	4,7
S.A. DAMM	586,86	631,28	7,6	669,28	6,0
HIJOS DE RIVERA, S.A.	229,27	274,28	19,6	328,29	19,7
FONT SALEM, S.L.	225,25	192,25	-14,7	198,10	3,0
COMPAÑIA CERVECERA DE CANARIAS, S.A.	125,13	120,40	-3,8	122,13	1,4
LA ZARAGOZANA, S.A.	63,19	70,59	11,7	79,25	12,3
INSULAR CANARIAS DE BEBIDAS, S.A.	35,42	37,58	6,1	41,38	10,1
COMERCIAL MASOLIVER, S.A.	24,95	23,80	-4,6	24,77	4,1
CERVEZAS MORITZ, S.A.	13,32	15,60	17,1	17,85	14,4
VINOS ISABEL MARIA CRUSAT, S.A.	6,39	7,12	11,4	8,05	13,0
FRUTAPAC, S.A.	13,95	6,33	-54,6	7,13	12,5
BAVARIA IBERICA, S.A.	7,02	6,43	-8,4	5,92	-7,9
UNICER ESPAÑA, S.L.	4,05	5,20	28,2	4,95	-4,8
COMERCIAL ANSA, S.A.	4,17	4,42	6,0	4,46	0,8
MALLORCA KROMB IMPORTACIONES, S.L.	3,60	3,57	-0,8	3,30	-7,6
TECNOBRAU, S.L.	2,76	3,18	15,0	2,95	-7,2
CERVEBEL, S.L.	2,44	2,21	-9,4	2,78	26,0
BRABANTE CERVEZAS, S.L.	1,50	1,79	19,1	1,86	4,1
CERVIGAL, S.L.	1,32	1,32	0,3	1,45	9,5
GMODELO EUROPA, S.A.	151,56	153,63	1,4	nd	nd
FASSBIERE, S.L.	3,29	3,48	5,6	nd	nd

**Figura 4.4. Principales Empresas y su nivel de facturación.**

*Fuente: Tomada del informe de sector DBK del SABI*

#### 4.3.6. Regulación del sector

Heineken España se centra en el mercado nacional, siendo muy escasas sus ventas en el exterior y centrándose en su principal marca española (Cruz Campo). Esto se debe a que Heineken es una compañía internacional que prefiere marcas locales o internacionales que agrupa bajo su enseña global. (Expansión, 2017)

A raíz de esto, nos centraremos únicamente en la regulación del sector cervecero en España. Para esto nos apoyaremos en Cerveceros de España, entidad que se encarga de agrupar a los productores de cerveza del país, apoyando y consolidando la presencia y el prestigio de este sector, tanto a nivel nacional como internacional.

Desde Cerveceros de España velan por el cumplimiento de todos los controles legislativos a los que está sujeta la cerveza. Dichos controles van desde su fabricación hasta puesta en el mercado. A continuación, se detallan algunos:

- Para el producto: La cerveza está regulada por el Real Decreto 678/2016, de 16 de diciembre del Ministerio de la Presidencia y para las Administraciones Territoriales que entró en vigor el 18 de diciembre de

2016. Este decreto se refiere a las normas básicas de calidad para la elaboración y comercialización de cerveza y bebidas de malta.

- Para el etiquetado: Para informar de los principios generales del alimento, los requisitos y las responsabilidades de la información alimentaria existe El Reglamento (UE) N° 1169/2011 de 25 de octubre de 2011. La cerveza está sujeta a este, pero con las particularidades de su propia Norma de Calidad
- Sobre los impuestos especiales: al formar parte de este grupo de impuestos la cerveza está sujeta a la Ley 38/1992, de 28 de diciembre, de Impuestos Especiales a la vez que también se le aplica el impuesto general (IVA al tipo del 21%).
- Para el envasado: este aspecto está sujeto a tres normas; en primer lugar para su contenido efectivo, el Real Decreto 1801/2008, de 3 de noviembre, para las características de la botella como recipiente medida, el Real Decreto 703/1988, de 1 de julio y por último para cuando se convierten en residuo, la Ley 11//1997, de 24 de abril, de Envases y Residuos de envases y su reglamento -Real Decreto 782/1998, de 30 de abril
- Sobre el medioambiente: todas las cervecías deben cumplir con la Ley 16/2002, de 1 de julio, de prevención y control integrados de la contaminación (BOE nº 157, de 2 de julio de 2002).
- Sobre la seguridad e higiene: la primera está regulada por El Reglamento UE nº 178/2002, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 28 de enero de 2002 y la segunda por el Reglamento UE nº 852/2004, del Parlamento Europeo y del Consejo, de 29 de abril de 2004. Cerveceros de España.

#### 4.3.7. Análisis DAFO

Para sintetizar los análisis internos y externos de la empresa se hará uso de la herramienta de diagnóstico DAFO. Mediante la matriz DAFO (Figura 4.5) se podrán resumir los aspectos de Heineken a mantener, aprovechar, corregir y/o afrontar en el CMI.

Un análisis interno de la empresa, es decir, de sus fortalezas y debilidades, es esencial para comprender la estrategia y su posterior aplicación en el CMI. Estos aspectos internos son la base del éxito o, en cualquier caso, del fracaso de cada empresa

Las fortalezas son aquellos puntos fuertes que se deben potenciar ya que en estos se apoya la ventaja competitiva de la empresa. Podemos encontrar fortalezas en los recursos (tangibles o intangibles) y en las capacidades que son el resultado de las habilidades de combinar estratégicamente a los primeros para realizar actividades específicas, logrando un efecto positivo y oportunidades de negocio.

Las debilidades, por otro lado, son los puntos frágiles, las limitaciones y las deficiencias que enfrenta la empresa en la ejecución de su estrategia y por lo tanto el objetivo debe ser detectarlas a tiempo y eliminarlas o en todo caso, disminuirlas. Al igual que las fortalezas, las debilidades son recursos o capacidades, aunque en el caso de las segundas no están en su máxima capacidad para lograr un efecto positivo.

Junto a los factores internos existen factores que la empresa no controla y que afectan directa e indirectamente a su actividad por lo que juntamente con el análisis interno es necesario hacer un análisis externo, es decir, del entorno.

Aunque para estudiar el entorno existen diferentes técnicas de análisis y se pueden tomar en cuenta multitud de variables, para realizar la matriz DAFO en este caso nos

centraremos en el análisis de la situación y evolución del sector, competencia y regulación de este. Con estos puntos se podrá llegar a una conclusión sobre las amenazas, es decir, factores externos que ponen en peligro el logro de la ventaja e incluso de la actividad de la empresa y sobre las oportunidades, que son aquellos factores del entorno que la empresa puede aprovechar para potenciar su situación.



**Figura 4.5 Matriz DAFO de Heineken España**

*Fuente: Elaboración propia*

#### 4.3.8. Visión, Misión y Valores

Heineken España, al formar parte y siendo el representante de su matriz en el país, comparte tanto sus valores como su misión y visión.

La compañía tiene muy bien arraigados cuáles son sus valores, siendo estos la base para su comportamiento diario y la representación de la imagen fiel que defienden como empresa. Son tres valores, todos relacionados con un crecimiento estratégico y sostenible:

- Placer: desde su nivel corporativo hasta el nivel funcional, Heineken busca dar “placer a la vida”, creando y fomentando un ambiente laboral donde la alegría y el disfrute este presente. De igual forma busca trasladar este pensamiento a sus clientes, promocionando de forma responsable sus productos y patrocinando eventos importantes para los mismos.
- Respeto: la empresa realiza todas sus acciones buscando siempre el equilibrio entre sus metas y la sostenibilidad de la sociedad y el planeta. Respeto y reconoce la cultura y las leyes de cada lugar en el que se establece, así como la Declaración de los Derechos Humanos, promoviendo siempre el valor de las diferencias entre personas y culturas.

- **Pasión:** desde la obtención de la materia prima hasta la distribución de sus productos, para Heineken es muy importante la pasión por la calidad en cada una de las etapas de sus procesos. Buscan siempre ampliar su gama, deleitar a los clientes con nuevas innovaciones e invertir en su plantilla para así mejorar continuamente

La visión de Heineken España es consolidarse como el líder en el sector cervecero español a la vez que es conocida como empresa puntera en innovación y crecimiento sostenible

La misión de Heineken España es la de elaborar y hacer llegar, eficiente y responsablemente, una amplia variedad de cervezas a todos sus consumidores, para lograr sorprenderlos y emocionarlos. De esta forma la empresa busca crear el máximo valor para sus accionistas mientras mantiene el legado de Heineken.

#### **4.3.9. Planes estratégicos**

Heineken España comparte la mayoría, por no decir todos, los planes estratégicos de Heineken Company. Algunos de estos planes son adaptados a la situación económica y comercial de la empresa en el país y otros siguen las mismas líneas que la matriz.

La estrategia de Heineken se centra en la creación de valor a largo plazo y en la sostenibilidad por lo que sus cuatro prioridades de negocio se basan en estos aspectos. Estos cuatro pilares son:

##### **1. “Involucrar y desarrollar a nuestra gente”:**

Parte de la ventaja competitiva de Heineken son sus personas y su cultura, por lo que se enfocan en cuidar y desarrollar ambas. Su estrategia se basa en que, si sus trabajadores están satisfechos estarán comprometidos, y esta satisfacción la logra mediante la diversidad, el interés por el talento en todos los niveles y la formación continua tanto para aumentar sus capacidades como para comunicar el resto de sus estrategias.

##### **2. “Llevar el crecimiento de la línea superior”:**

La estrategia se basa en construir y liderar el segmento Premium en la cerveza y en la sidra, consolidando así su marca más internacional y la que lidera esta estrategia, Heineken, y apoyándose en otras marcas internacionales y locales para utilizar esta reputación.

##### **3. “Conducir de extremo a extremo el rendimiento”:**

La esencia de esta estrategia es mejorar la eficiencia en toda la cadena de valor, desde proveedores hasta clientes y consumidores finales. Aprovechando la escala global de la empresa, la experiencia y la continua innovación, se busca simplificar y eliminar procesos que no aporten valor para los grupos de interés

##### **4. “Brindando un Mundo Mejor”:**

Para la empresa invertir en sostenibilidad ayuda a impulsar el éxito empresarial por lo que han modificado sus estrategias y las han enfocado en buscar “un mundo mejor”.

Heineken se ha comprometido con algunos objetivos de desarrollo sostenible y centra esta estrategia en su consecución por lo que enfoca sus acciones en seis áreas. (Figura 4.6)



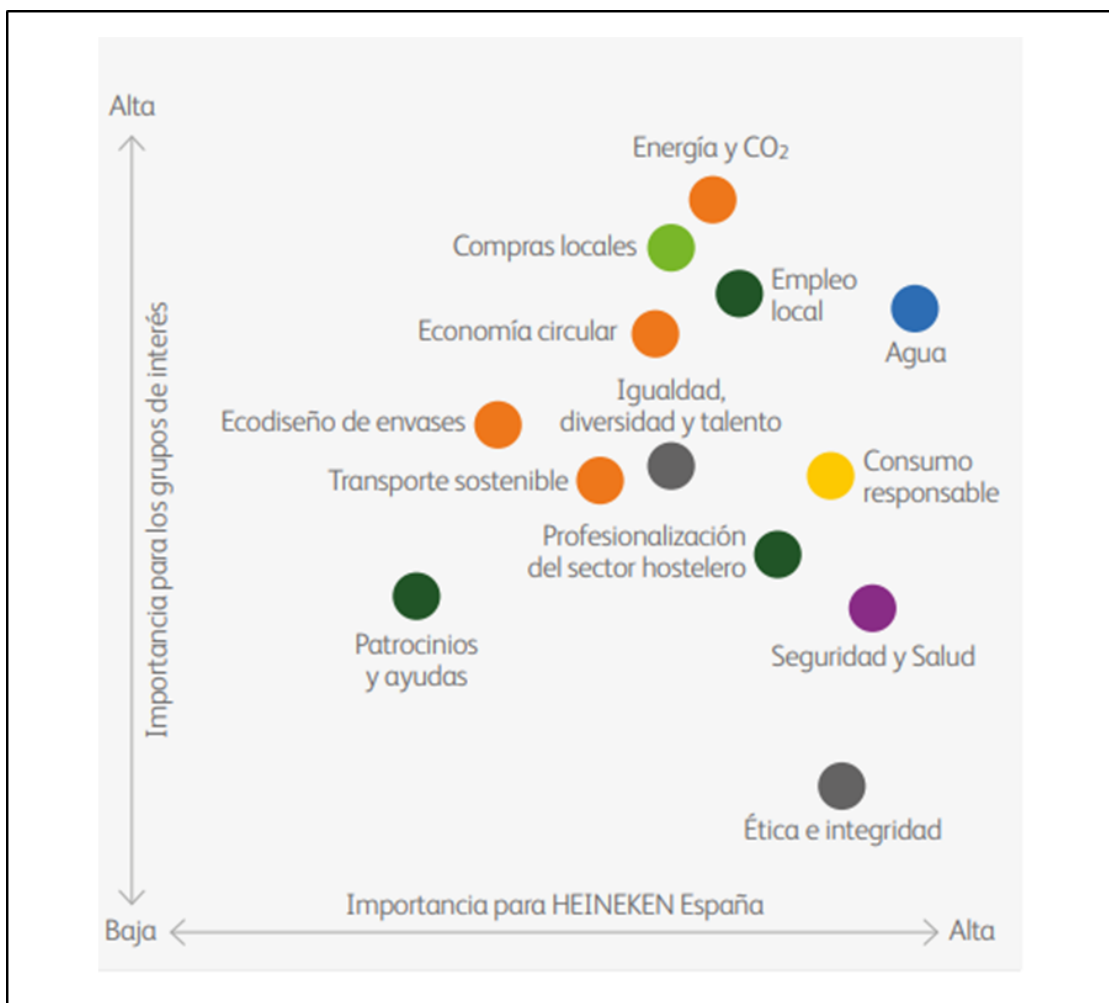
**Figura 4.6. Áreas de actuación de la estrategia “Brindemos un mundo mejor”**

*Fuente: Tomada del Informe de Sostenibilidad- 2015 Heineken España*

Los objetivos y los planes de acciones de los aspectos más relevantes de las seis áreas se priorizan según la importancia para la empresa y sus stakeholders para así generar el mayor valor compartido posible para ambos.

La identificación y representación de estos aspectos se realiza mediante la matriz de materialidad de Heineken (Figura 4.7), la cual es el resultado de tendencias, comunicación de la empresa, prácticas en el sector, expectativas de grupos de interés y otras variables relevantes. Una vez identificados, se priorizan según la importancia para grupos de interés y para la empresa para ser posteriormente validados y revisados por las unidades de negocio y la alta dirección. (Informe de Sostenibilidad de Heineken, 2016)

Las cuatro estrategias, como bien se ha dicho antes, están basadas en la creación de valor y la sostenibilidad por lo que para la realización de la propuesta del CMI se centrará el análisis en estos dos factores, evaluando su impacto y clasificarlo según las diferentes perspectivas.



**Figura 4.7 Matriz de Materialidad 2016 de Heineken**

*Fuente: Tomada del Informe de Sostenibilidad- 2016 de Heineken*

#### 4.4. PROPUESTA DE CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez explicado en el marco teórico las bases del CMI y haber presentado a la empresa, así como sus rasgos relevantes y su estrategia, se presentará la propuesta del CMI que ha resultado del análisis de toda la información anteriormente mencionada.

Esta propuesta se desarrolla a partir de los factores claves que se han identificado en cada una de las perspectivas a los que se le han establecido objetivos basados en datos históricos en algunos casos y otros objetivos que la empresa ha marcado expresamente. Se busca que la evolución y control de estos objetivos se realicen adecuadamente con los indicadores propuestos, algunos de ellos por la alumna y marcados con un asterisco, para así lograr gracias a los planes de acciones a lo que se han relacionado.

##### 4.4.1. Perspectiva financiera

Los factores claves que se han seleccionado son cuatro. Su elección se sustenta en la cantidad y la calidad de información que aportan a la evaluación de la actuación de la



empresa. Los datos necesarios para medirlos son de fácil acceso y comparación, ya sea porque están reflejados en sus cuentas anuales o porque están expresados en los informes de sostenibilidad de la empresa. FIG

Para Heineken, como cualquier otra empresa con fin de lucro, es necesario cuidar y conservar la capacidad de generar beneficios en el futuro. Por esta razón **la rentabilidad** es el primer factor clave que se ha tomado en cuenta y se ha dividido en dos indicadores: el ROA y el ROE. En ambos casos, el objetivo establecido ha sido el resultado del análisis de la evolución de las cuentas anuales desde 2012 a 2015, obtenidas en la plataforma SABI, que no contaba con el año 2016 ni con el 2017 para el momento de la investigación. Por una parte, para el **ROA** se ha marcado un 20%, lo que supone un aumento de 55,52% sobre el 12,86% de 2015 y por otra, para el **ROE** se ha marcado un objetivo del 70%, ya que en 2014 se consiguió un 65,59% y en 2015 un 47,63% por lo que se estima que, llevando a cabo los planes de acción se conseguiría superar la mayor rentabilidad financiera obtenida en los últimos 5 años.

Para alcanzar los objetivos del ROA y el ROE las acciones llevadas a cabo por Heineken se encuentran el aumento y el mantenimiento de la tendencia positiva del beneficio antes de impuestos y la reducción de los resultados negativos de los últimos años, así como disminuir el activo mediante el cobro de créditos a terceros.

El siguiente factor que se tomó en cuenta fueron **las ventas**, que se controlarán mediante una comparación de sus cifras de un año contra el anterior. Para establecer el objetivo de este factor se ha hecho uso de los datos de sus cuentas de pérdidas y ganancias de los últimos 5 años donde, exceptuando en el 2013, los ingresos por ventas han aumentado en torno a un 4% cada año, además se han tomado en cuenta las ventas de sus dos principales competidores, ya que cada uno superó los 1000 millones de euros en el 2016 y como resultado, el objetivo se ha pautado en un 5% anual apoyándose en el aumento de cuota que se espera y la ampliación de gama que se tiene planteada.

El tercer factor relevante es la **gestión de los riesgos extra financieros**, ya que, la empresa debe medir y asegurarse de que financieramente cubre las consecuencias de su actividad y que manteniendo este factor controlado y consiguiendo sus objetivos, la rentabilidad no se ve afectada. Para evaluarlo se han seleccionado dos indicadores; por una parte, se mide el porcentaje de euros que se invierten en sostenibilidad, que hasta 2016 superaba los 26,5 millones de euros, entre el total de euros invertidos y por otra parte se ha establecido un porcentaje de proveedores de alto riesgo evaluados y no autorizados, que en el 2016 fueron 4 de un total de 16. Los objetivos establecidos, gracias a la comparación de los diferentes informes de sostenibilidad han sido, 25% y 0%, respectivamente, mediante la continuación de los proyectos de inversión en esta materia y el análisis de riesgo de cada proveedor se podrán conseguir estos porcentajes.

Por último, se han tomado en cuenta la **reducción de costes medioambientales**. La empresa debe, al igual que con los riesgos extra-financieros, asegurarse de gestionarlos eficientemente para que no mermen su beneficio y así apoyar al objetivo del aumento de rentabilidad. Mediante una comparación de ejercicios se puede medir la evolución de estos costes, especialmente los de derechos de emisión de CO<sub>2</sub>, que gracias a una disminución de dichos gases por la mejora y el crecimiento de las fábricas, cada vez más enfocadas en la sostenibilidad, se buscara el objetivo de reducirlos en un 30%, para compensar el uso de derechos de emisión del 2015 que tuvo un aumento del 12,4% respecto al año anterior y que supuso un aumento mayor en los gastos de explotación de esa partida ese año.



Factor Clave	Indicador	Meta		Planes de acción	
		Dato	Objetivo	¿Qué se va a hacer?	¿Con que recursos?
Rentabilidad	• $ROE = \frac{\text{Beneficio antes de impuestos}}{\text{Fondos Propios}} \times 100$	47,63% 2015	70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar el beneficio gracias a la disminución de gastos financieros y extra financieros y al aumento de ventas.</li> <li>Disminuir el activo que corresponde a Créditos a terceros y aumentar el beneficio por el aumento de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nuevas herramientas para gestionar riesgos y activos más eficientes</li> <li>La negociación de los créditos y activos más eficientes</li> </ul>
	• $ROA = \frac{\text{Beneficios antes de impuestos}}{\text{Activo Total}} \times 100$	12,86% 2015	20%		
Ventas	$\frac{\text{Ventas } X1 - \text{Ventas } X0}{\text{Ventas } X0} \times 100$	981 M € 2016	Δ5%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la gama para captar a nuevos segmentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Infraestructuras adaptadas para ser más eficientes y producir los nuevos productos</li> </ul>
Gestión del riesgo extra-financiero	• $\frac{\text{Euros invertidos en Sostenibilidad}}{\text{Euros Totales invertidos}} \times 100^*$	+26,55 M € 2016	Δ25%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Seguir llevando a cabo proyectos de sostenibilidad</li> <li>Análisis del riesgo de cada proveedor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Recursos materiales y humanos especializados</li> <li>Relación con la entidad independiente EcoVadis, la cual monitorea y realiza el análisis financiero, social y ético</li> </ul>
	• $\frac{\text{Proveedores de alto riesgo no autorizados}}{\text{Total de proveedores evaluados}} \times 100^*$	16 evaluados 4 no autorizados 2016	0%		
Costes medioambientales	$\frac{\text{CostesMA } X1 - \text{CostesMA } X0}{\text{CMA } X0} \times 100$	354 M € Gasto de explotación 205 Mil derechos 2015	∇30% Derechos dados de alta	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la estructura y la gestión para disminuir las emisiones y otras acciones contaminantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I+D especializado en la sostenibilidad</li> </ul>

Figura 4.4.1. Propuesta perspectiva financiera

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.4.2. Perspectiva de Clientes

Para desarrollar esta perspectiva se han tomado en cuenta seis factores. FIG

El primero, la **cuota de mercado**, es clave porque la empresa es la 2º de su sector, tanto en cuota de facturación como de producción y se pretende medir y controlar la evolución de estas variables para subir esta posición. Con la ayuda del informe socioeconómico del sector de la cerveza de Cerveceros de España, de las cuentas anuales obtenidas en SABI y el informe de contexto sectorial DBK, se establece el objetivo de aumentar en un 10% ambas cuotas, las cuales, a finales de 2016 se encontraban en un 25% y 29%, respectivamente. Este aumento se pretende conseguir con la captación de nuevos consumidores, contando con los activos necesarios para la fabricación eficiente de estos productos.

Por otra parte, se encuentra la **satisfacción del cliente**. Con este factor, nos referimos tanto a los clientes de los canales de hostelería y alimentación como a los consumidores finales; con ambos se busca mantener el liderazgo que se le otorga a la empresa por los resultados en las encuestas AECOC de satisfacción de clientes. Además, en el canal de hostelería realizan encuestas que están dirigidas a los distribuidores y se centran en categorías como la entrega y el soporte, aspectos que se pretenden mejorar en un 7% para aumentar la valoración de 3,4/4 del año 2015. Todo esto se basa en una formación completa del personal y en las apps especializadas de gestión, así como en la continua innovación de la empresa.

Actualmente la empresa tiene más de 45 **variedades**, sin embargo, para lograr un aumento de cuota y la promoción del consumo responsable es necesario aumentar dicho factor. El ritmo de innovación de Heineken permite que en promedio cada año logren el lanzamiento de una nueva variedad, sobre todo con planes de acciones enfocados en la inversión de investigación de nuevas técnicas de elaboración, apoyándose en unas fabricas adaptadas para la producción de cualquier tipo de cerveza; por estas razones se cree conveniente un aumento de 2 variedades nuevas al año.

Continuando con la estrategia de sostenibilidad de la empresa, el fomento al **consumo responsable** se mide gracias a las campañas e iniciativas que llevan a cabo a lo largo del año y que actualmente varían entre 5 y 7. Con la ayuda de un mayor énfasis en la gama 0,0 alcohol y los vínculos que Heineken ha construido con diferentes asociaciones se quiere aumentar el número de campañas, así como el porcentaje de gama 0,0 sobre el total de sus ventas, por lo menos en un 20%.

En cuanto a la **gestión de la atención** nos referimos a la eficiencia con la que se solucionan los posibles inconvenientes que los clientes, sobre todo del canal hostelero. Para medirla se han establecido por una parte un porcentaje de llamadas atendidas en el primer minuto entre el total, que se encuentra en un 95% y por otra el porcentaje de averías en sistemas de refrigeración resueltas entre el total, del que no se tiene datos exactos; los objetivos son un 100% y un 70% y se conseguirán gracias a la creación de una base de datos de varios departamentos y el proyecto Matrix que se encarga de las apps de averías.

Finalmente se ha tomado en cuenta la **reputación del sector**, que apoya a la gestión de riesgos financieros y a la reducción de costes medioambientales, y con la que medimos mediante entrevistas online a diferentes personas influyentes en los grupos de interés y la encuesta de IPSOS MORI, como es percibida la empresa no solo por sus logros en fabricación de cerveza sino también por aquellos que benefician a una economía circular, como la disminución de la huella medioambiental. En el 2016 Heineken alcanzó el primer puesto en ambos indicadores y pretende mantener esta posición gracias a los estudios de reputación 2.0 que lleva a cabo

Factor Clave	Indicador	Meta		Planes de acción	
		Dato	Objetivo	¿Qué se va a hacer?	¿Con que recursos?
<b>Aumentar la cuota de mercado</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\frac{\text{Cuota X1} - \text{Cuota X0}}{\text{Cuota X0}} \times 100</math></li> <li><math>\frac{\text{Producción de Heineken (HL)}}{\text{Producción total del sector}} \times 100</math></li> </ul>	25% <b>2016</b>  29% <b>2016</b>	Δ10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Captar consumidores de diferentes segmentos gracias a la variedad de productos nuevos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con los activos en su máxima capacidad, siendo los más eficientes posibles</li> </ul>
<b>Mantener la satisfacción del cliente</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuestas de AECOC</li> <li>Encuestas al canal de hostelería</li> </ul>	1º puesto <b>2016</b>  3,4/4 <b>2016</b>	Mantenerse  Δ7%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la gestión de la atención</li> <li>Adaptar los servicios a las necesidades diarias de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apps especializadas en la gestión</li> <li>Personal formado y responsable               <ul style="list-style-type: none"> <li>I+D</li> </ul> </li> </ul>
<b>Promover el consumo responsable</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\frac{\text{Ventas de productos de gama 0,0}}{\text{Ventas Totales}} \times 100</math> *</li> <li>Nro. de Campañas</li> </ul>	-  Aprox. 6 al año <b>2016</b>	20%  8 al año	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor énfasis en su gama 0,0</li> <li>Crear vínculos con otras empresas y asociaciones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campañas ya establecidas: MoveIn, “un dedo de espuma dos de frente”, entre otras.</li> </ul>
<b>Mejorar la gestión en la atención</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\frac{\text{Llamadas atendidas en el 1er minuto}}{\text{Total de llamadas recibidas}} \times 100</math></li> <li><math>\frac{\text{Averías en sistemas de refrigeración resueltas}}{\text{Total de averías recibidas}} \times 100</math></li> </ul>	95% <b>2016</b>  -	100%  70%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crear una base de datos conjunta y más eficiente</li> <li>Contratar a más personas en temporada alta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Con inversiones en I+D para mantener la eficiencia y las apps</li> </ul>
<b>Mantener la reputación en el sector</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de IPSOS MORI</li> <li>Entrevistas</li> </ul>	1º puesto <b>2016</b>	Mantenerse	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudio de reputación, con un nuevo enfoque: Reputación 2.0.               <ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir en Sostenibilidad</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Personal comprometido con el Código de Integridad</li> <li>Disminución de la huella medioambiental</li> </ul>
<b>Aumentar la variedad</b>	Nro. de nuevas variedades al año*	+45 variedades <b>2016</b>	Δ 2	<ul style="list-style-type: none"> <li>Invertir e en investigación de nuevas técnicas de elaboración</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados de estudios del mercado</li> <li>Adaptar las fabricas</li> </ul>

Figura 4.4.2. Propuesta perspectiva de clientes

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.4.3. Perspectiva de procesos internos

Los factores que resumen esta perspectiva son cinco. FIG

La **innovación** es uno de los más importantes y coincide con la primera fase de la cadena de valor desarrollada por Kaplan y Norton. Para Heineken es un factor crítico en sus procesos; un ejemplo de la relevancia que tiene controlarla es el hecho de que la empresa trianualmente mide el porcentaje de ventas obtenidas por productos innovadores sobre las ventas totales, siendo el de 2015 un 10%. Este resultado se busca mantener entre un 10 y un 15%, apoyándose en la eficiencia de sus activos. Además, con el programa de Innovation Challenge se motiva a los empleados a aportar ideas para mejorar e innovar en procesos y productos, buscando una participación del 100% y al menos 1 idea por empleado.

El siguiente factor es la **eficiencia**, que ayuda a los objetivos de la innovación enfocándose en medir por una parte el porcentaje de horas ociosas entre el total de horas, con un objetivo máximo del 10% y por otra el porcentaje de la producción alcanzada entre la producción estimada con la meta de que la primera superé a la segunda en un 10%. Para lograr mantener este factor e incluso aumentarlo, la empresa cuenta con planes específicos por departamentos que son el resultado de estudios de encuestas a los empleados para asegurar el buen clima laboral y con planes para aumentar la capacidad productiva gracias a la adaptación de fábricas y otros activos.

El **ahorro del consumo de agua** y la **disminución de las emisiones de CO2** son los factores en los que la empresa vuelca la mayoría de sus esfuerzos ya que son los más relevantes para su estrategia de sostenibilidad. Ambos indicadores se miden mediante una comparación de ejercicios, el consumo de agua en hectolitros y el consumo (emisiones) de CO2 en Kg eq/ Hectolitro de cerveza producida, distribuida o refrigerada. Para el primero el objetivo es llegar a 3,3 HL y para el segundo disminuir en un 40%, 20% y 50%, respectivamente, todos con el horizonte temporal del 2020.

Los planes acciones que se llevan a cabo en los factores anteriores son de largo plazo y todos los años se evalúan y mejoran, como es el caso de los mecanismos de control y reducción del uso del agua y los convenios tanto públicos como privados. También llevan a cabo inversiones en innovaciones de producción, como nuevas formas de envasados, y planes de transportes colaborativos con los vehículos sostenibles que posee la empresa. Todo esto se basa en la inversión que la empresa hace de I+D, en profesionales y en equipos especializados en la sostenibilidad. Por último, es necesario mencionar los proyectos que más impactos han tenido en los objetivos:

- “Water Balancing” y Proyecto Doñana, que se basan en la compensación de agua en cuencas hidrográficas y la restauración de las lagunas y los Proyectos Olivo y Azahar, que buscan la forma más eficiente de hacer uso del agua
- Green Cooling, que es un programa encargado de gestionar los refrigeradores ecoeficientes y Drop The C, que es un programa enfocado a reducir las emisiones de CO2

El último factor es el de las **compras de materia prima** sostenible con el que se pretende medir cual es el porcentaje de este tipo de materias primas entre el total. Aunque la empresa no detalla datos necesarios para calcular el porcentaje se sabe que su objetivo para el 2020 es del 50%. La empresa controla este factor mediante la certificación de los cultivos sostenibles a los que recurre para obtener sus inputs, esta certificación es posible gracias a la firma del protocolo de cultivo y técnicas saludables de cebada de calidad maltero-cervecera aprobado en 2016 y a las colaboraciones con las cooperativas y los agricultores locales.



Factor Clave	Indicador	Meta		Planes de acción	
		Dato	Objetivo	¿Qué se va a hacer?	¿Con que recursos?
<b>Estimular el ritmo de innovación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\frac{\text{Ventas de productos innovadores}}{\text{Ventas Totales}} \times 100</math></li> <li>Nro. de idea por empleado</li> </ul>	10% trianual  -	15% trianual  1 por empleado	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mejorar la eficiencia</li> <li>Motivar a los empleados a participar y darles oportunidad de reconocimiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos enfocados en las innovaciones</li> <li>Innovation Challenge</li> </ul>
<b>Mantener Eficiencia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li><math>\frac{\text{Horas ociosas}}{\text{Horas laborales totales}} \times 100</math></li> <li><math>\frac{\text{Produccion de cerveza alcanzada(HL)}}{\text{Produccion estimada (HL)}} \times 100</math></li> </ul>	-	10%  1,10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes específicos para cada departamento y</li> <li>Aumentar la capacidad productiva</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Buen clima laboral</li> <li>Código de Compromiso</li> <li>Activos adaptados</li> </ul>
<b>Ahorrar en el consumo de agua</b>	$\frac{\text{Consumo de agua } X1 - \text{Consumo de agua } X0}{\text{Consumo de agua } X0} \times 100$	3,50 hl/hl <b>2016</b>	3,30 hl/hl <b>2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mecanismos de control y reducción</li> <li>Proyectos y planes</li> <li>Convenios de colaboración público-privados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Equipos operativos de profesionales especializados</li> <li>Sistema de gestión eficientes del agua</li> </ul>
<b>Disminuir las emisiones de CO2</b>	$\frac{\frac{\text{KgCO}_2 \text{ eq}}{\text{HL}} X1 - \frac{\text{KgCO}_2 \text{ eq}}{\text{HL}} X0}{\frac{\text{KgCO}_2}{\text{HL}} X0} \times 100$	50,5 kg CO2 eq/hl <b>2015</b>	∇40% producción ∇20% distribución ∇50%refrigeración <b>2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Innovaciones en el envasado</li> <li>Transporte colaborativo</li> <li>Proyectos: Green Cooling y Drop the C</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>I+D</li> <li>Vehículos sostenibles</li> <li>Enfriadores ecoeficientes</li> </ul>
<b>Aumentar la compra de materias primas sostenibles</b>	$\frac{\text{Materia prima obtenida de forma sostenible}}{\text{Materia prima total}} \times 100$	-	50% <b>2020</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Certificar los cultivos sostenibles que se utilizan en su abastecimiento.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Protocolo de cultivo y técnicas saludables de cebada de calidad maltero-cervecera</li> <li>Colaboración con cooperativas</li> </ul>

Figura 4.4.3. Propuesta perspectiva de procesos internos

Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.4. Perspectiva del aprendizaje y el crecimiento

La última perspectiva es la base para lograr todos los objetivos de la empresa y si los indicadores o los planes de acción de alguno de estos factores no están funcionando correctamente, se debe corregir lo más pronto posible.

La **generación de empleo** para Heineken es clave para mantener su compromiso con la sociedad y su objetivo de “Brindar un Mundo Mejor”. Este factor tiene dos orientaciones: el empleo generado directamente, que se mide por el número de empleados en las sedes, que para el 2016 era de 1757 y el empleo generado indirectamente que se puede medir por el porcentaje de egresados de la escuela de Hostelería de la Fundación Cruz Campo con trabajo entre el total de egresados, que era de un 80% en el 2016. El objetivo de la empresa es que estas cifras aumenten anualmente siempre que sea posible y para lograrlo se apoyan en la motivación de los empleados y alumnos apostando siempre por el talento interno.

La **formación**, que se verá apoyada por la generación de empleo, mide los alumnos graduados, las horas de formación y la cantidad de euros que se invierten en el factor. En el 2016 las cifras eran +13000 alumnos desde el 2000, 81000 horas y 1,6 millones de euros invertidos y al igual que la generación de empleo el objetivo es aumentarlos anualmente y en el caso de la inversión, aumentarla como mínimo en un 60%, ya que de 2015 a 2016 aumento en un 68%.

La **satisfacción y compromiso de los empleados** se evalúa mediante el Índice de Engagment, que mide, además de estos dos factores, la intención que tiene el trabajador de ser “embajador” de la empresa. El Informe de Sostenibilidad de 2016 muestra un índice del 79% que se busca aumentar mediante el desarrollo de las carreras de los empleados y su participación en decisiones de la empresa al nivel jerárquico en el que se encuentren. También se evalúa la rotación, de la que, aunque no se tengan datos, se plantea el objetivo de disminuirla.

En cuanto a los **equipos e infraestructura** se refieren a la inversión que se realiza para que la empresa crezca y tenga la mayor cantidad de medios eficientes y actualizados. Se cuantificará mediante el porcentaje de la inversión en el factor y las inversiones totales y para llevar a cabo el objetivo se adaptarán las fábricas, para así apoyar al aumento de factores claves de procesos internos como la eficiencia, la innovación y los objetivos de reducir la huella medioambiental. Además, para lograr que Sevilla sea conocida como la “la capital cervecera del sur de Europa”, Heineken invirtió 8 millones de euros en remodelación y acondicionamiento de los edificios Mosaico y Palomar en el año 2017. El economista

Por último, se encuentra el factor de los **vínculos con los proveedores locales** con el que se busca reforzar la relación con estos y el compromiso de la empresa con la sociedad cuantificándose mediante el porcentaje de estos proveedores sobre el total. Este indicador mostraba un 90% en el 2016 y el objetivo es del 100%, el cual no se ha conseguido porque los proveedores de lúpulo solo logran un 54% con lo que se han iniciado planes de actuación para apoyar la profesionalización de esta materia prima con la ayuda de las juntas de autonómicas. También se está promoviendo el cultivo de cebada para mantener su origen local mediante su proveedor principal, Inter Malta.

Factor Clave	Indicador	Meta		Planes de acción	
		Dato	Objetivo	¿Qué se va a hacer?	¿Con que recursos?
Generación de empleo	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nro. de empleados en sedes</li> <li><math>\frac{\text{Egresados con trabajo}}{\text{Egresados totales}} *</math></li> </ul>	1757 <b>2016</b>  80% <b>2016</b>	$\Delta$ <i>anualmente</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Motivar a los empleados               <ul style="list-style-type: none"> <li>Conciliar la vida personal y laboral</li> <li>Apostar por el talento interno</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Planes del departamento de RRHH para mantener a los empleados comunicados</li> </ul>
Formación	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nro. de alumnos graduados</li> <li>Horas de formación (empleados en sedes)</li> <li>Euros invertidos en formación</li> </ul>	+13000 <b>2000-2016</b>  81000 <b>2016</b>  1,6 M € <b>2016</b>	$\Delta$ <i>anualmente</i>   $\Delta$ 60%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fomentar el ingreso a sus escuelas               <ul style="list-style-type: none"> <li>Aumentar la formación en seguridad laboral y sensibilización ambiental</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos nuevos y actualizados de la Fundación Cruzcampo</li> <li>Inversión dedicada a la formación</li> <li>Personal comprometido</li> </ul>
Satisfacción y compromiso del personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>Encuesta al personal</li> <li><math>\frac{\text{Rotación neta}}{\text{Total de empleados}} \times 100</math></li> </ul>	79%  -	$\Delta$  $\nabla$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de Engagement               <ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar planes de carrera.</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Participación de los empleados               <ul style="list-style-type: none"> <li>Cursos</li> </ul> </li> </ul>
Vínculos con proveedores locales	$\frac{\text{Proveedores locales}}{\text{Proveedores Totales}} \times 100$	90% <b>2016</b>	100%	<ul style="list-style-type: none"> <li>Apoyar a la profesionalización del lúpulo</li> <li>Promover el cultivo de cebada en Andalucía y Extremadura</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayudas de las juntas autonómicas</li> <li>Relaciones con InterMalta</li> </ul>
Equipos e infraestructura	$\frac{\text{Euros invertidos en el factor}}{\text{Euros totales invertidos}} \times 100 *$	+10 M € <b>2017</b>	$\Delta$	<ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptar las fabricas               <ul style="list-style-type: none"> <li>Remodelar las sedes</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Capital de la empresa tanto a nivel nacional como internacional</li> </ul>

Figura 4.4.4. Propuesta perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Fuente: Elaboración propia.



4.4.5 Mapa estratégico

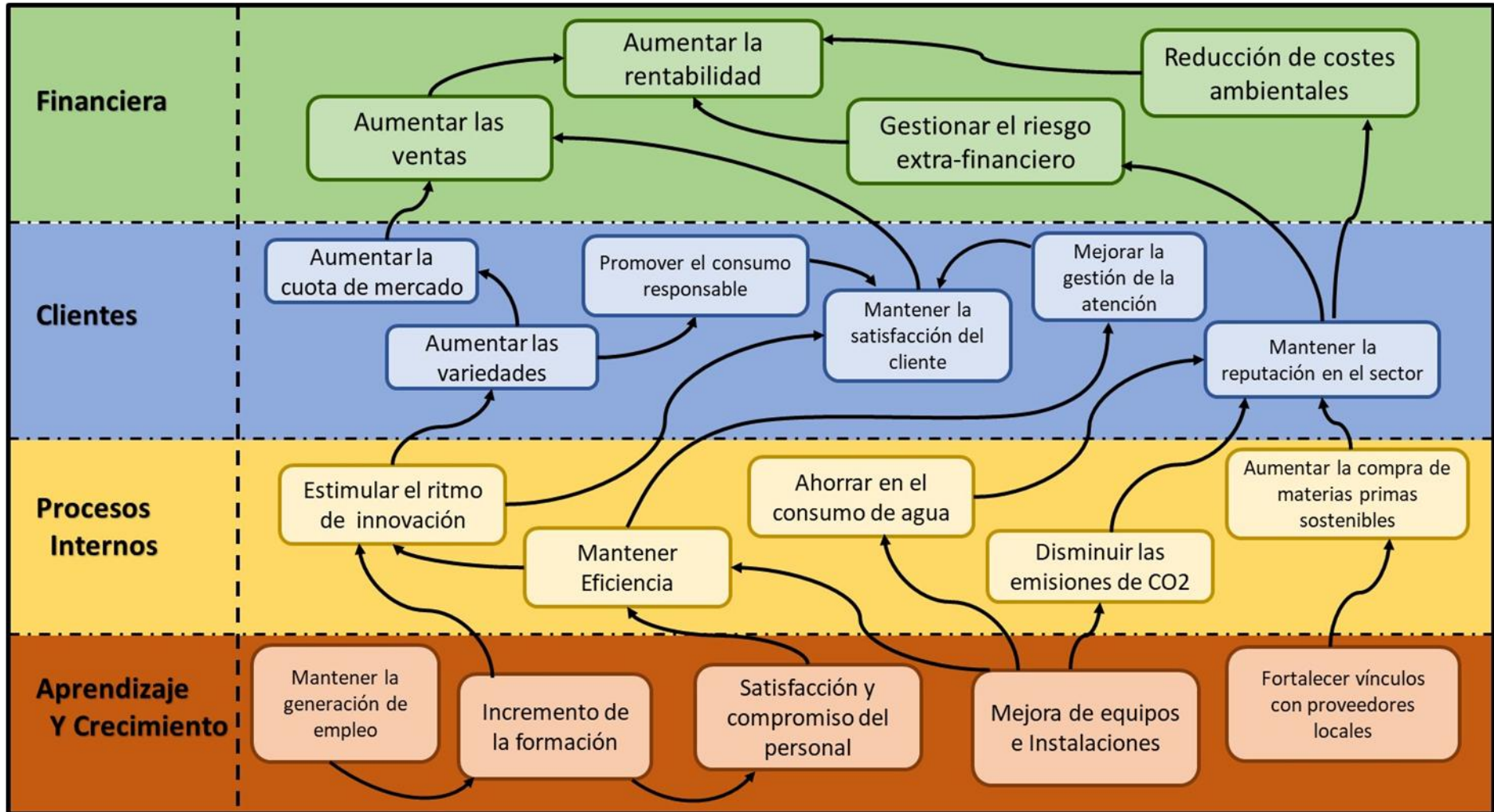


Figura 4.4.5. Propuesta de mapa estratégico

Fuente: Elaboración propia



El mapa estratégico de la FIG debe analizarse de abajo a arriba, tal y como Kaplan y Norton expresaban en sus casos. Tal y como muestra la imagen, todos los factores desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la financiera, se relacionan y entrelazan con otros factores de una o varias perspectivas, de esta forman las acciones, tanto positiva como negativas, de una perspectiva afectan a la consecución de objetivos de niveles superiores y por lo tanto al éxito de la estrategia y al de la propia empresa y sus actividades.

A continuación, se van a explicar los caminos que se han creado en la propuesta.

Primero, en la perspectiva **de aprendizaje y crecimiento**, la generación de empleo incrementará el nivel de formación de los empleados que, a su vez, mientras más formación reciban, sea específica o no, se sentirán más satisfechos y comprometidos con la empresa y con el aumento de este factor se disminuirán las horas ociosas y se verá afectada positivamente la eficiencia, además también le beneficiará la mejora de instalaciones y equipos a medida de que la empresa crece. Esta mejora de equipos influye en otros factores de **procesos internos** como la disminución de emisiones de CO<sub>2</sub> y el ahorro del agua, que junto al aumento de compras de materias primas sostenibles propiciado por fuertes vínculos con proveedores locales, mejoran la reputación de la empresa en el sector, uno de los factores más importantes de la perspectiva del **cliente**. Al tener una buena reputación en el sector, la empresa contará con una mayor credibilidad sobre la reducción de sus costes medioambientales y la gestión de sus riesgos extra financieros. Además si los objetivos de las emisiones de CO<sub>2</sub> se han conseguido, los derechos no utilizados se podrán gestionar y vender, aumentando el beneficio de la empresa y por lo tanto, su rentabilidad.

La rentabilidad de la empresa, factor con más peso de la perspectiva **financiera**, en también se ve apoyada desde los procesos internos con la eficiencia y la innovación, que, si logran mantenerse en parámetros positivos consiguen reforzar en la perspectiva de clientes factores como las variedades, la satisfacción del cliente y la gestión de la atención. El aumento de variedades a su vez busca aumentar la cuota de mercado, incrementando las ventas y por lo tanto los ingresos.

Finalmente, todos los caminos, de una forma u otra, terminan en la perspectiva financiera, buscando aumentar los ingresos o disminuir los gastos. Esto solo es posible si las cuatro áreas trabajan conjuntamente, ya que, como es evidente, todos los objetivos y planes de acción tienen componentes que son responsabilidad de otras áreas. El éxito de la estrategia y de la propuesta de cuadro de mando integral depende del nivel de compromiso de todos los trabajadores y de la correcta comunicación de las relaciones entre las perspectivas.



## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSIONES**

El trabajo presentado es el resultado del estudio y análisis de los conceptos básicos del CMI y su aplicación práctica en una empresa industrial. Nuestra propuesta de CMI para Heineken España se resume en los factores clave identificados por perspectivas y sus interrelaciones, lo cual puede observarse de forma sintética en el mapa estratégico elaborado.

La elección de un CMI nace del interés de poner en práctica los diferentes conceptos que se han asimilado durante el grado y comprobar la importancia del control de la gestión de la estrategia. A medida que avanzaba la investigación se ponía en evidencia la capacidad para relacionar la teoría con la práctica, además de la capacidad para asimilar la implicación que conlleva una propuesta de CMI y la importancia que ésta tiene en la empresa.

A la vez, la elección de la empresa no solo contribuyó a que el interés por el tema incrementara, sino que también impulsó la motivación de continuar en esta área de la gestión en un futuro. Por último, con el estudio de Heineken España se consiguió profundizar, no solo en esta empresa, sino también en el sector.

Para poder llegar a comprender lo que implicaba la realización de un CMI se comenzó un proceso de análisis basado en los manuales de dicho tema, específicamente el de Kaplan y Norton. Una vez que se asimiló lo que comprendía una propuesta de esta herramienta, se procedió a recopilar y analizar la información necesaria de la empresa elegida, en este caso, Heineken España.

Para cumplir el objetivo de realizar esta propuesta lo más aproximada posible a la estrategia de la empresa se ha llevado a cabo un procedimiento de análisis extenso y exhaustivo. Se ha realizado una búsqueda profunda de información, estudiándola y clasificándola según los diferentes componentes de un CMI, lográndose así un conocimiento profundo de la empresa y de sus principales puntos fuertes y débiles.

Sin embargo, toda la información recopilada es de dominio público al no tener acceso al interior de la empresa, por lo que el mapa estratégico es susceptible de ajustes y los datos pueden ser interpretados de otra forma. Junto con esto, se encuentra la barrera de la actualización de los diferentes factores necesarios para establecer objetivos ya que, la mayoría de las últimas publicaciones de los informes corresponde al año 2016.

Teniendo presente lo anterior, si esta propuesta se llegase a implementar hay que tomar en cuenta ciertos aspectos que puede dificultar su implantación. Al igual que el tipo y actualidad de la información, que debe ser lo más acertada posible, el tiempo y el coste que conlleva adaptar la propuesta son altos y se debe asegurar que, al finalizar el proceso, coincide con el modelo de negocio y que será aceptada en la cultura de la organización. Estas desventajas se pueden generalizar para todos los casos, no solo para Heineken España.

A pesar de los inconvenientes que pudieron surgir, el estudio del caso ha tenido sus ventajas.

Por una parte, se ha ahondado en el CMI, cuya importancia se basa en la representación de la visión global la estrategia mediante un mapa estratégico. Además, facilita las herramientas necesarias para alinear los objetivos financieros y no financieros en sus diferentes perspectivas de los factores críticos. Hay que acotar que uno de los objetivos de una herramienta de gestión como el CMI es el de comunicar,

motivar e implicar a todos los trabajadores de la empresa, que solo se logra si se han tomado en cuenta todos los niveles jerárquicos.

Por otra parte, enfocándose más en el caso particular de Heineken, se ha llegado a estar tan familiarizado con la empresa que se ha logrado poner en práctica todos los conceptos de un CMI sin contar con ayuda interna sobre ciertos factores. Parte de esto es gracias a la posición y relevancia de la empresa, no solo en España, sino en el mundo.

Además, la implicación de la empresa en la sostenibilidad y la sociedad ha sido un agente de motivación e interés. Ejemplo de esto es la propia estrategia que está centrada en estos aspectos y la mayoría de sus planes de acciones están enfocados en mejorarlos. Es por esta razón que, el estudio y la creación de la propuesta se ha inclinado a potenciar los factores críticos que afectan a esta área.

Finalmente, aunque se desearía que las conclusiones del trabajo, representadas en el mapa estratégico y los diferentes cuadros de perspectivas, llegasen a la empresa, el valor de este trabajo va más allá de la propuesta de CMI. Lo realmente importante ha sido la profundidad y la implicación que se ha tenido durante toda la investigación y desarrollar la capacidad de síntesis de los puntos más críticos de una estrategia para representarlos en una herramienta de gestión, tan eficaz y completa como el CMI.

## Bibliografía

Ayuso, M. (2018). *“Fundamentos conceptuales del Cuadro de Mando Integral”* Tema la asignatura Control de gestión. Grado en Administración y dirección de empresas. Universidad.

Cerveceros de España. 2018. Página Web

<https://cerveceros.org/quienes-somos> (Consultado: 14/04/2018)

Cuentas anuales de Heineken España (2012) Disponible en SABI

<http://documentslibrary.bvdep.com/MapperSabiPdf/bhobofhepoaapdoealmfdlljhdihnma beljlhkapaimpnkhpqdedekonobmafpgngloj.pdf> (Consultado 12/04/2018)

Cuentas anuales de Heineken España (2013) Disponible en SABI

<http://documentslibrary.bvdep.com/MapperSabiPdf/bhobofhepoaapdoealmfdlljhdihnma beljlhkbpcdbfgndikhiabnmlfmdkdhdjicbh.pdf> (Consultado 12/04/2018)

Cuentas anuales de Heineken España (2014) Disponible en SABI

<http://documentslibrary.bvdep.com/MapperSabiPdf/bhobofhepoaapdoealmfdlljhdihnma beljlhkgplpmjcbmfhlnmbfknkkhcmocafbla.pdf> (Consultado 12/04/2018)

Cuentas anuales de Heineken España (2015) Disponible en SABI

<http://documentslibrary.bvdep.com/MapperSabiPdf/bhobofhepoaapdoealmfdlljhdihnma beljlhkhpcidcimdnhhhdibcdkjmabhiohjhm.pdf> (Consultado 12/04/2018)

Europa Press. (2017). *“Heineken invierte ocho millones de euros para remodelar su sede de Sevilla”* *Eleconomista.es*, 20 de Diciembre.

<http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/8824551/12/17/Heineken-invierte-ocho-millones-de-euros-para-remodelar-su-sede-de-Sevilla.html> (Consultado: 09/05/2018)

Guerras Martín, L, A; Navas López, J, N (2015): *“Capítulo 3: La orientación y los valores de la empresa”* en *La dirección estratégica de la empresa : teoría y aplicaciones* (5ª ed). Thomson Reuters. 107-118

González, J.M.: Apartado 4 en *“La Consolidación de la lucha contra el cambio climático en las organizaciones: El caso Heineken España”*

Heineken Company. 2018: Página Web.

<http://www.theheinekencompany.com/> (Consultado 10/02/2018)

Heineken España. 2018. Página Web.

<http://www.heinekenespana.es/> (Consultado 10/02/2018)

Informe Anual de Heinken Company.2017

file:///C:/Users/FRANCIA/Downloads/Heineken%20NV%20Annual%20Report%202017%20(1).PDF (Consultado 15/05/2018)

Informe sectorial DBK

<http://documentslibrary.bvdep.com/mapperMarketResearchPDF/faaebmngbjdiodhmmnoaldbeafepffflnmfgkfjmoihnh.pdf>

Informe de Sostenibilidad. Heineken España. 2016. Disponible en [http://www.heinekenespana.es/export/sites/heineken/galeria/fotos/aprendiendo-juntos-sevilla/heineken\\_sostenibilidad\\_2016\\_baja.pdf](http://www.heinekenespana.es/export/sites/heineken/galeria/fotos/aprendiendo-juntos-sevilla/heineken_sostenibilidad_2016_baja.pdf)

Informe de Sostenibilidad. Heineken España. 2015. Disponible en [http://www.heinekenespana.es/export/sites/heineken/galeria/imagenes/nosotros/HK\\_Espana\\_Informe\\_Sostenibilidad-2015.pdf](http://www.heinekenespana.es/export/sites/heineken/galeria/imagenes/nosotros/HK_Espana_Informe_Sostenibilidad-2015.pdf)

Informe de Sostenibilidad. Heineken España. 2014. Disponible en [http://www.heinekenespana.es/HK\\_Espana\\_Informe\\_Sostenibilidad\\_2014.pdf](http://www.heinekenespana.es/HK_Espana_Informe_Sostenibilidad_2014.pdf)

Informe socioeconómico del sector cervecero 2016 Disponible en:

<https://cerveceros.org/uploads/CE-informe-economico-2017-FINAL.pdf>

Kaplan, R, S.; Norton, D.P. (2009): *“El Cuadro de Mando Integral. The Balanced Scorecard”* (3ª ed. Rev). Gestión 2000, Barcelona.

Rodero, M. (2010) *“Heineken España hace de la sostenibilidad el eje de su estrategia”*, [alimarket.es](http://alimarket.es), 25 de noviembre.

<https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/48935/heineken-espana-hace-de-la-sostenibilidad-el-eje-de-su-estrategia> (Consultado: 15/05/2018)

Torrecilla, A, S.; Fernández, A.; Gutiérrez, G. (2009): *“El Cuadro de Mando Integral”* en Contabilidad de costes y contabilidad de gestión, Volumen II. McGraw Hill, Madrid. 304-317

Bibliografía complementaria:

Moreno Menéndez, A. (2017) *“Análisis Interno”* Tema 6 de la asignatura de Dirección estratégica. Grado en Administración y Dirección de empresas. Universidad de Sevilla.

Mahou. 2018. Página Web. <https://www.mahou.es/> (Consultado: 12/05/2018)

Damm. 2018. Página Web. [www.damm.es/](http://www.damm.es/) (Consultado: 12/05/2018)

Páez, F. (2014). “El Cuadro de Mando Integral (III): El Mapa Estratégico”  
<http://cmigestion.es>, 21 de enero.

<http://cmigestion.es/2014/01/21/el-cuadro-de-mando-integral-iii-el-mapa-estrategico/>

Osorio, V. (2017): “La cerveza española derriba fronteras” 18 de agosto.  
<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/08/18/5995ee7eca4741ba578b4609.html> (Consultado: 15/05/2018).