









V JORNADAS BSC - FUERTENVENTURA

CHUBB, S.L.

Francisco José Fuentes Campuzano
DIRECTOR GENERAL



-  **Preliminares**
-  Las Fechas
-  Los Fracazos
-  El Cambio
-  Elaboración del Plan (BSC)
-  Conclusiones

MISIÓN:

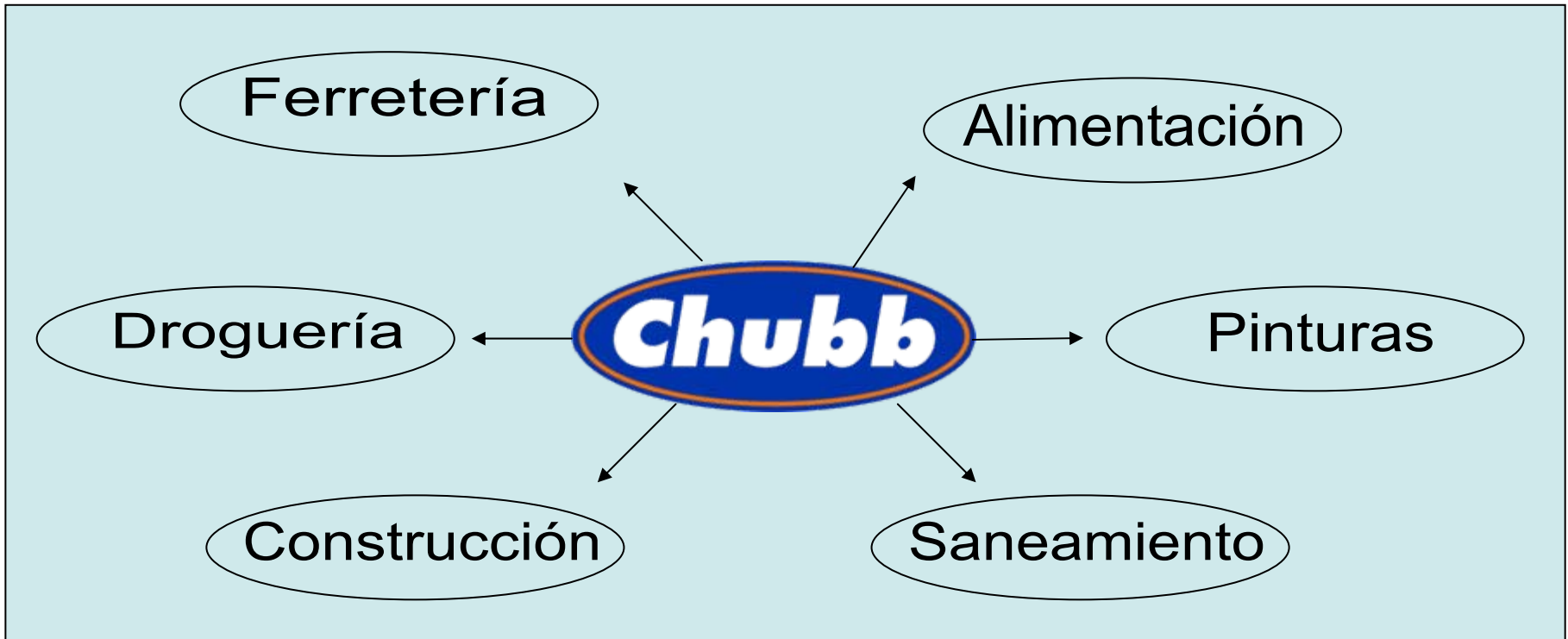
CHUBB es una empresa murciana de proyección nacional y europea dedicada a la fabricación y comercialización de productos químicos en los sectores de droguería, ferretería y bricolaje, de uso doméstico y profesional, bajo estándares de gestión de calidad, con respeto al medio ambiente, cumpliendo las expectativas creadas en nuestros consumidores, siendo fieles a nuestros proveedores y procurando prioritariamente el bienestar de sus recursos humanos.

VISIÓN:

Queremos ser conocidos y reconocidos como empresa por nuestra gestión y que nuestra marca sea conocida en todo el territorio nacional dentro del segmento medio – alto de nuestro sector, procurando un crecimiento constante y sostenible de nuestra actividad y un mayor bienestar de nuestro personal.

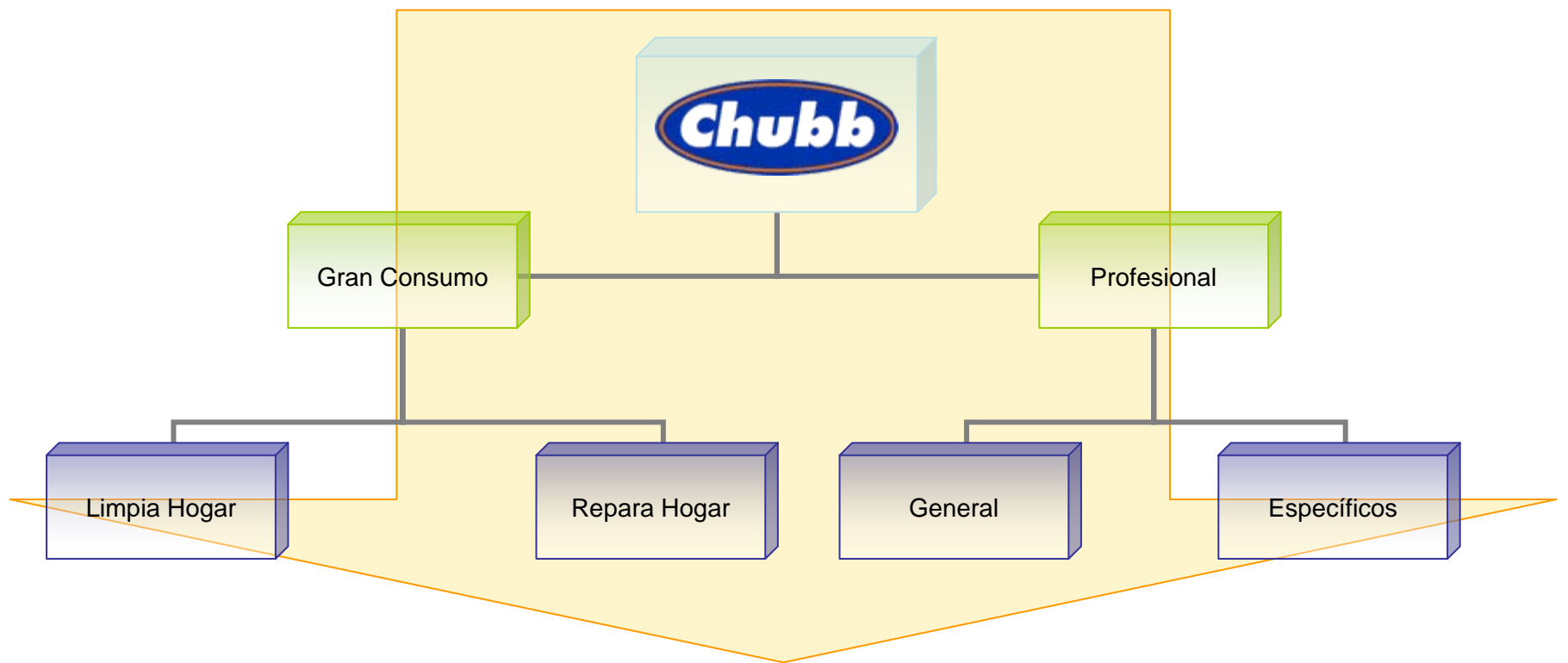


NUESTRO MERCADO

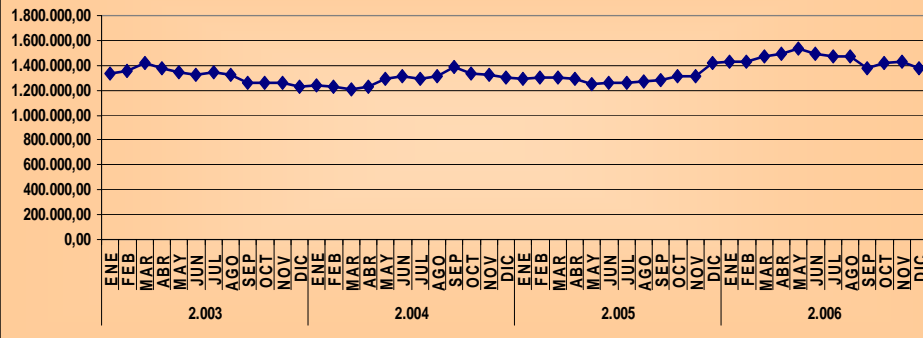


CATÁLOGO

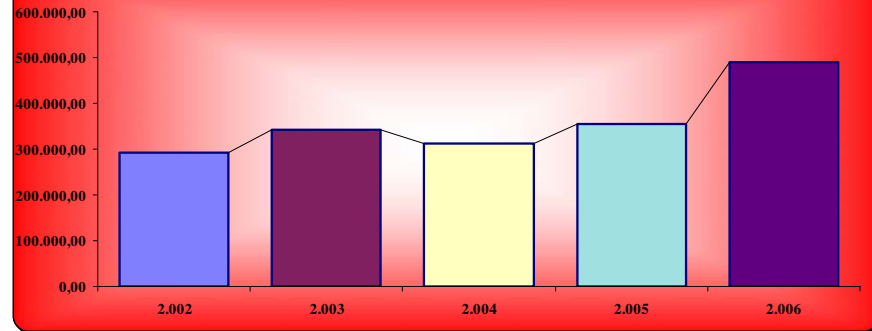




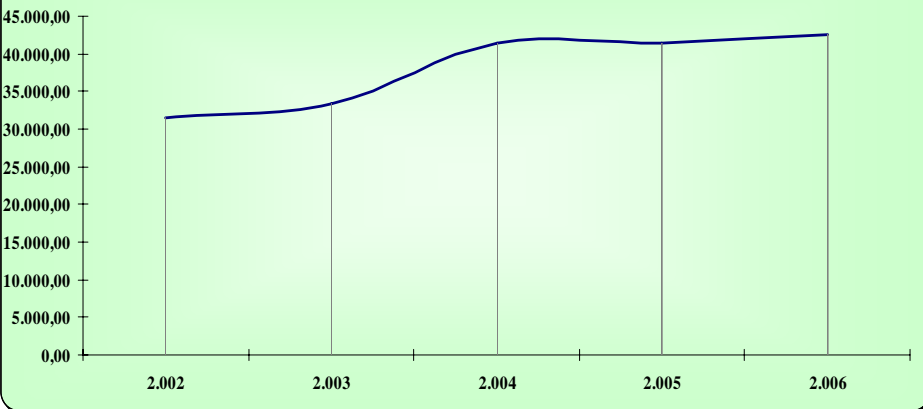
TAM DE VENTAS 2003 - 2006



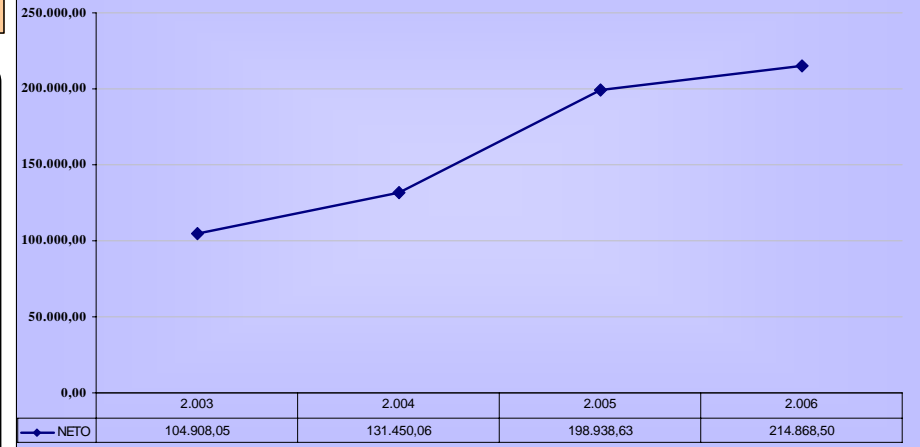
INMOVILIZADO NETO €



Productividad por empleado en €uros.









Evolución FONDOS PROPIOS 2.003-2.006



- Preparación al Crecimiento
- Control del Elevado Riesgo
- Gestión del Conocimiento
- TRANSPARENCIA





-  Preliminares
-  **Las Fechas**
-  Los Fracayos
-  El Cambio
-  Elaboración del Plan (BSC)
-  Conclusiones

 Abril 1983: Constitución (Extintores).

 1992: Reorientación del Negocio.

 1998: Contratación consultores externos

 2000: Comienzo Crisis. 1er. Intento de
Compra.

 Abril 2003: Venta Empresa FFC. Elaboración

Plan Financiero LP






 Julio 2003: Ampliación de Capital.

 Febrero 2005: Nueva Ampliación de Capital.

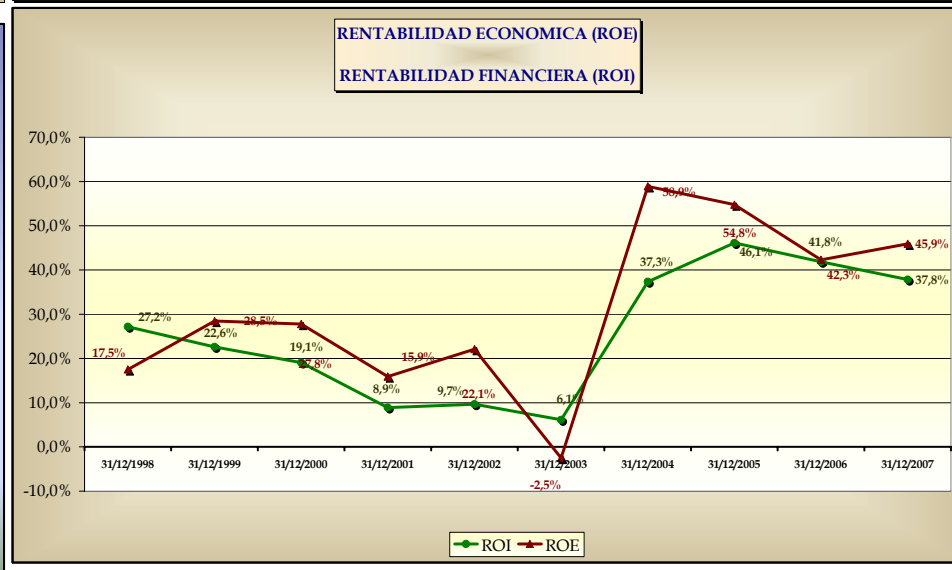
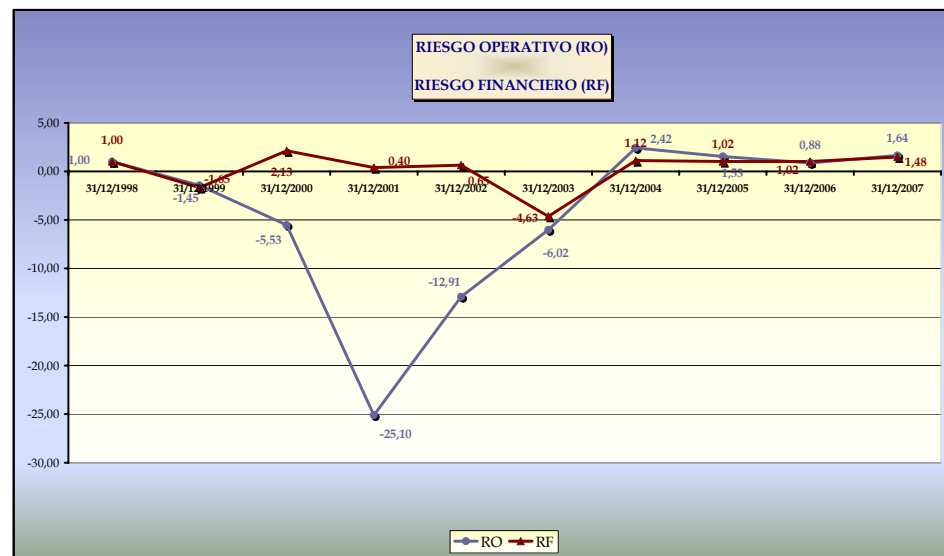
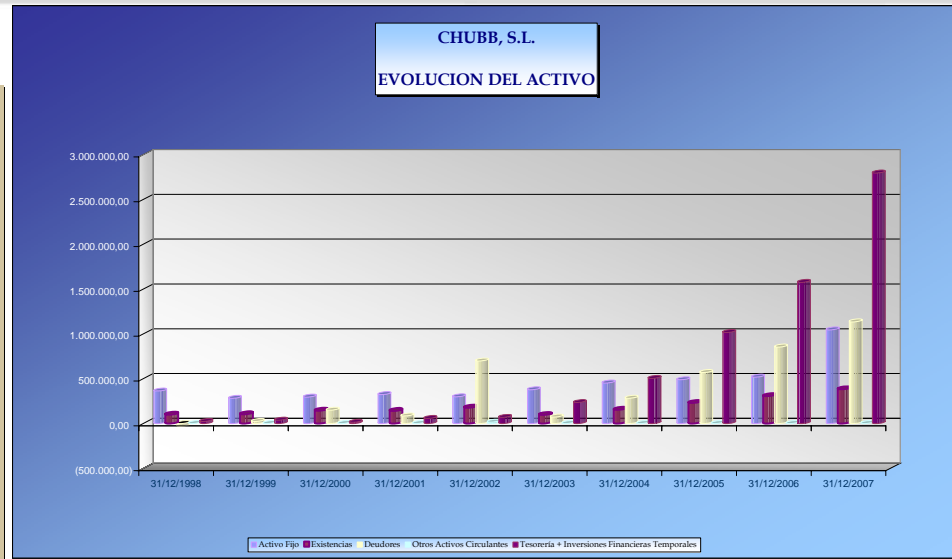
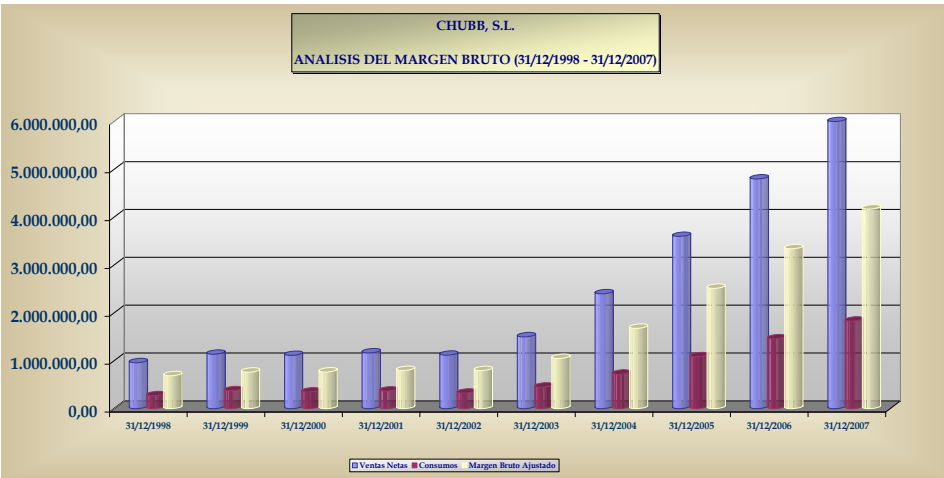
 Julio 2005: Reestructuración Accionariado.





-  Preliminares
-  Las Fechas
-  **Los Fracagos**
-  El Cambio
-  Elaboración del Plan (BSC)
-  Conclusiones

LOS FRACASOS



PERO ... ¿¿¿Cómo???

PROBLEMAS

- Chubb El Plan Financiero era sólo eso: FINANCIERO
- Chubb Inexperiencia generalizada.
- Chubb Red de Ventas y Personal en contra.
- Chubb Red de Ventas y Personal no comprometidos y desmotivados.
- Chubb Grandes diferencias en las líneas básicas de gestión dentro del Consejo de Administración.
- Chubb Estrategias encontradas entre Gerencia y Consejo.
- Chubb Quiebra técnica no declarada.



PROBLEMAS

- Chubb Desconfianza en proveedores, clientes y entidades financieras.
- Chubb Fuga de “Talentos”
- Chubb Estructura desproporcionada
- Chubb Costes Directos de Producto muy elevados por falta de rotación (Suministro de materiales no estandarizado)
- Chubb Costes de Personal injustificadamente elevados y consolidados
- Chubb Remuneración red de ventas fuera de mercado.



Chubb ETC., ETC., ETC ...

Chubb Planteo al Consejo la Implantación de una Estrategia a través del BSC.

Chubb Fracasa por:

Chubb Ausencia de Liderazgo

Chubb El Consejo no creía en el BSC







Chubb La base de la pirámide no creía en el BSC

Chubb Se adopta una Estrategia de Supervivencia: **LLEGAR**

AL DÍA SIGUIENTE ... Y YA VEREMOS

LA DECISIÓN EMPRESARIAL MÁS ACERTADA HUBIERA SIDO EL ABANDONO



-  Preliminares
-  Las Fechas
-  Los Fracayos
-  **El Cambio**
-  Elaboración del Plan (BSC)
-  Conclusiones

“Si alguien nos hubiera dicho que era imposible hubiéramos muerto, con total seguridad; pero no sabíamos que era imposible”

D. Gustavo Zerbino Stanjano

Superviviente en el accidente aéreo de los Andes en 1972

16 de Marzo de 2005

**LA DECISIÓN EMPRESARIAL TOMADA FUE
SEGUIR**

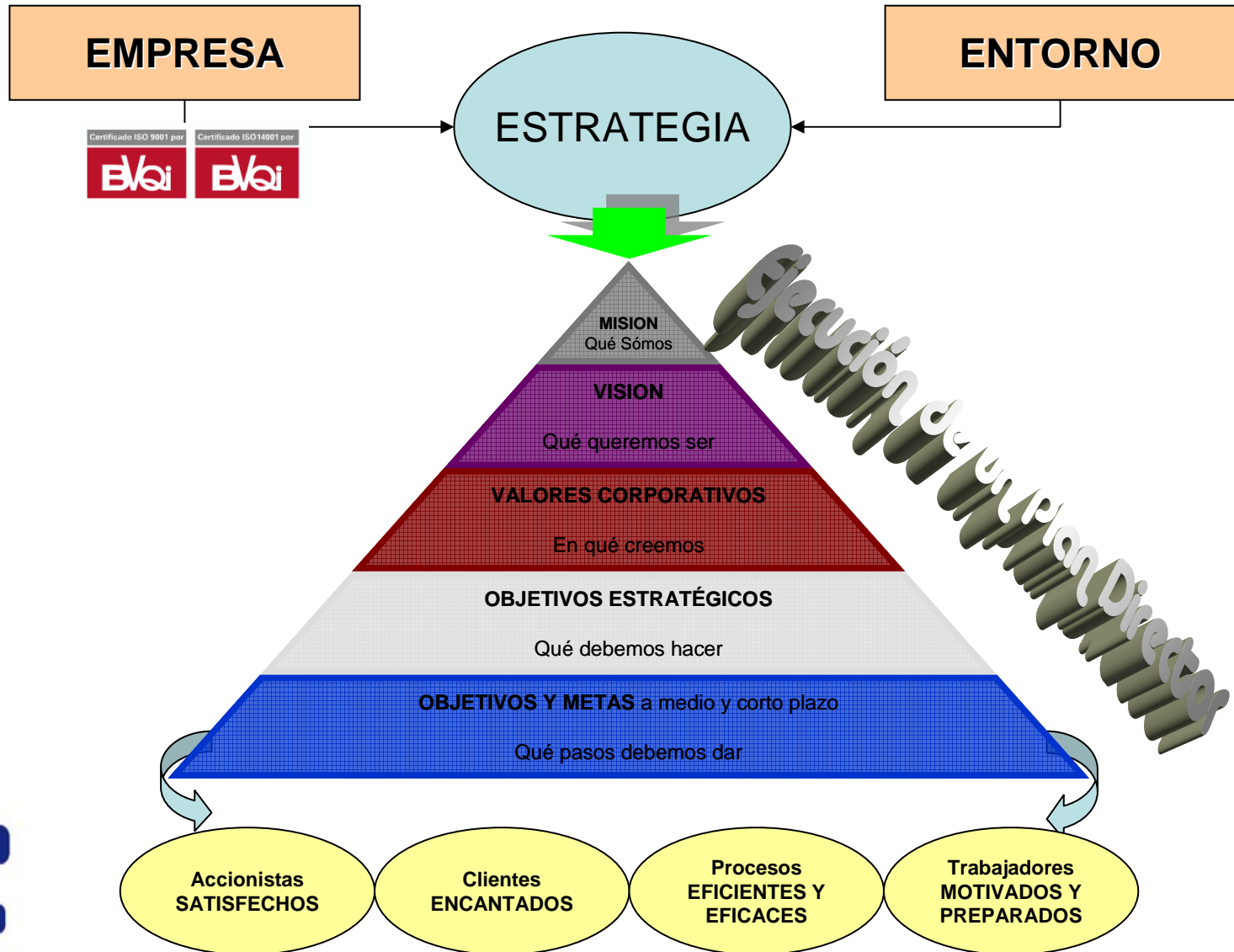


- Chubb Refinanciación deuda bancaria
- Chubb Generamos confianza en proveedores
- Chubb Sustituimos personal y parte Red Ventas
- Chubb Incorporamos nuevo estilo de dirección, no personalista: **PROFESIONALIZACIÓN**
- Chubb **ILUSIONAMOS A TODOS LOS AGENTES**
IMPLICADOS CON EL PROYECTO!!!
- Chubb **Llevamos a cabo la elaboración e implantación de un nuevo Plan Estratégico a través de las técnicas del Cuadro de Mando Integral.**



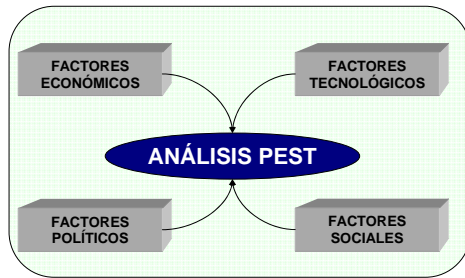


-  Preliminares
-  Las Fechas
-  Los Fracayos
-  El Cambio
-  **Elaboración del Plan (BSC)**
-  Conclusiones



Utilizamos todos los instrumentos a nuestro alcance para la definición, el desarrollo y la implantación de la estrategia.

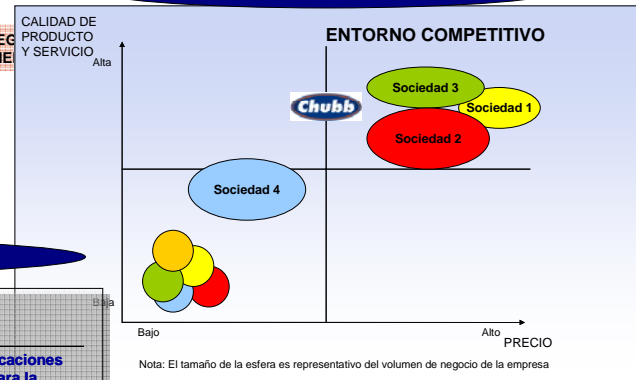
ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL



LAS CINCO FUERZAS DE PORTER



MATRIZ DE GRUPOS ESTRATÉGICOS



RECURSOS DE LA EMPRESA Y VENTAJAS COMPETITIVAS

Es un recurso					Implicaciones para la competitividad
Valioso	Raro	Difícil de imitar	Sin sustitutos		
No	No	No	No		Desventaja competitiva
Sí	No	No	No		Paridad competitiva
Sí	Sí	No	No		Ventaja competitiva temporal
Sí	Sí	Sí	Sí		Ventaja competitiva sostenible

Barney, J. (1991)

ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA



Grant (2001)

INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA

GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

DESARROLLO TECNOLÓGICO

APROVISIONAMIENTOS

LOGÍSTICA ENTRADA	OPERACIONES O PRODUCCIÓN	LOGÍSTICA SALIDA	MARKETING Y VENTAS	POST-VENTA
Recepción Almacenamiento Control de existencias Distribución interna	Transformación física de los productos y servicios	Almacenamiento y distribución de productos terminados	Actividades para conseguir vender los productos	Mantenimiento de la utilización del producto

ACTIVIDADES PRIMARIAS

MARGEN

MARGEN

ELABORACIÓN DEL PLAN (BSC)

Utilizamos todos los instrumentos a nuestro alcance para la definición, el desarrollo y la implantación de la estrategia.

ANÁLISIS DAFO

PERSPECTIVA INTERNA

DEBILIDADES FORTALEZAS

Corregir nuestras debilidades
Afrontar nuestras amenazas
Mantener nuestras fortalezas
Explotar nuestras oportunidades

PERSPECTIVA EXTERNA

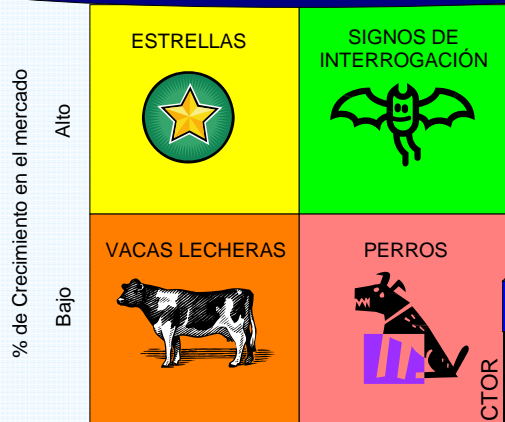
AMENAZAS OPORTUNIDADES

DAFO / CAME	Puntos Fuertes	Puntos Débiles
Oportunidades (O)	Estrategias Ofensivas O / F Se usan las fuerzas (F) del listado para aprovechar las oportunidades (O)	Estrategias de reorientación O / D Se superan las debilidades (D) aprovechando las oportunidades (O)
Amenazas (A)	Estrategias defensivas A / F Se evitan las amenazas (A) con las fuerzas (F)	Estrategias de supervivencia A / D Se busca reducir las debilidades (D) y eludir las amenazas (A)

MATRIZ DE DIRECCIÓN DEL CRECIMIENTO (ANSOFF)

MERCADOS \ PRODUCTOS	ACTUALES	NUEVOS
	ACTUALES	Penetración de mercado 1
NUEVOS	Desarrollo de nuevos mercados 3	Diversificación 4

LA MATRIZ DE CRECIMIENTO - PARTICIPACIÓN (BCG)



Las tres estrategias genéricas de Porter

VENTAJA ESTRATÉGICA

EXCLUSIVIDAD PERCIBIDA POR EL CLIENTE POSICIÓN DE BAJO COSTE

DIFERENCIACIÓN

LIDERAZGO EN COSTE

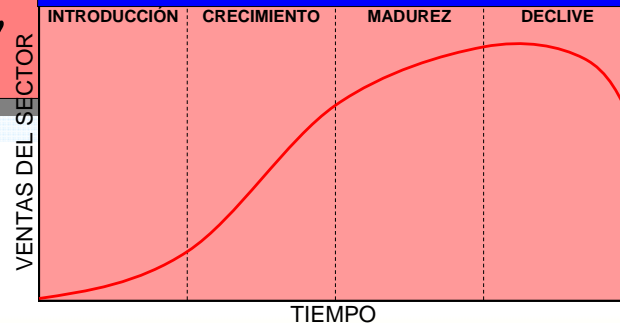
TODO EL SECTOR

UNA PARTE DEL SECTOR

ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

LA CURVA DE CRECIMIENTO



ELABORACIÓN DEL PLAN (BSC)

Las diferentes perspectivas plantean un equilibrio entre diferentes visiones. Las acciones planteadas en función de cada perspectiva afectan y son afectadas por las acciones tomadas en función de las otras. La combinación de estas cuatro perspectivas en un sistema integrado compondrán nuestro Cuadro de Mando Integral.

Finanzas

¿Para tener éxito financieramente, cómo deberíamos aparecer ante nuestros accionistas?

Visión	Objetivos	Metas	Tareas

Clientes

¿Para alcanzar nuestra visión, cómo deberíamos aparecer ante nuestros clientes?

Visión	Objetivos	Metas	Tareas

Procesos de Negocio

¿Para satisfacer a nuestros accionistas y clientes, qué procesos de negocio deberíamos mejorar?

Visión	Objetivos	Metas	Tareas

Visión Y Estrategia

Aprendizaje y Crecimiento

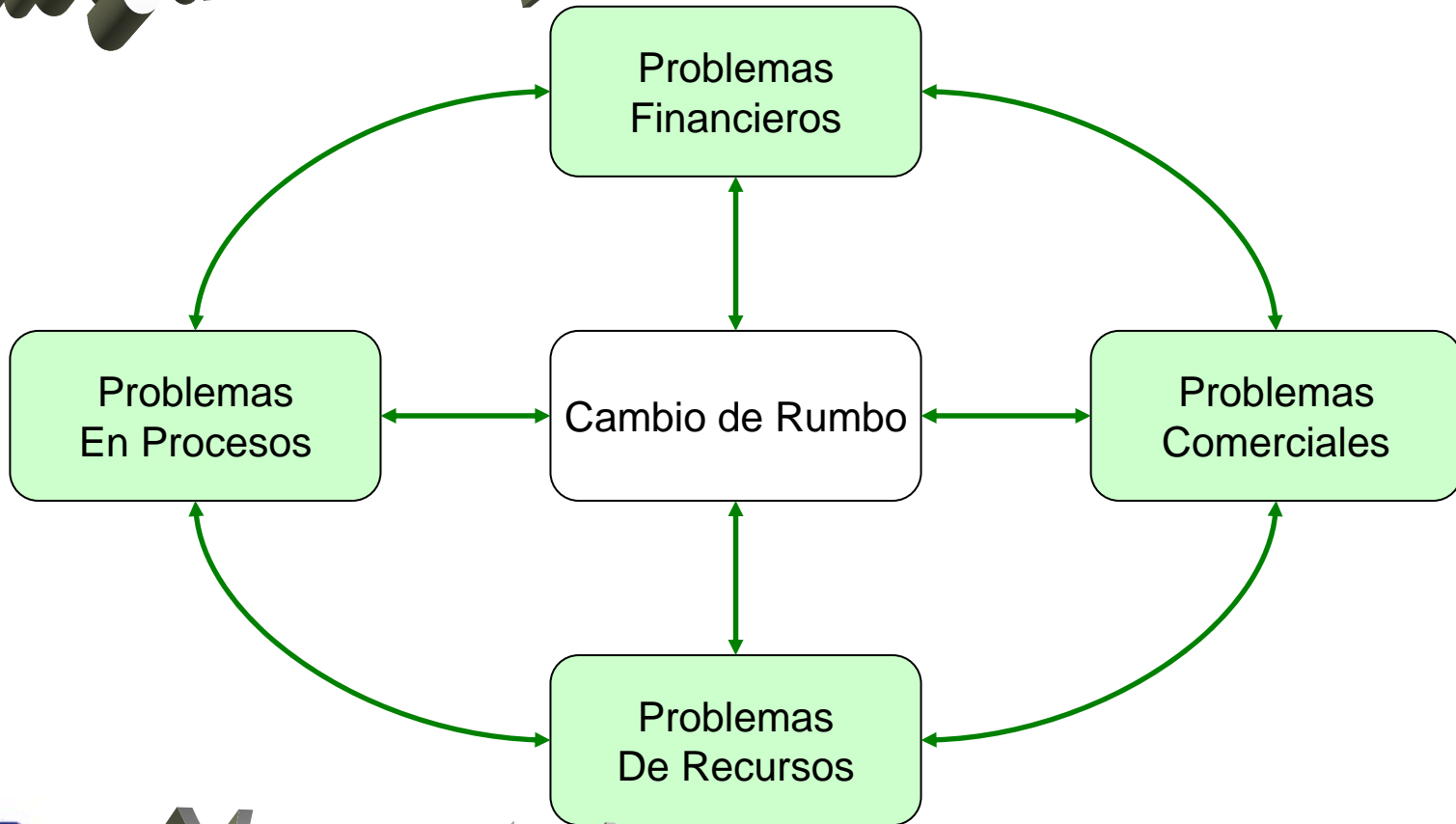
¿Para alcanzar nuestra visión, cómo deberíamos mantener nuestra habilidad para cambiar y mejorar?

Visión	Objetivos	Metas	Tareas

El CMI sirve para comunicar la Visión y la Estrategia de la Organización, transformándola en acciones operacionales concretas.



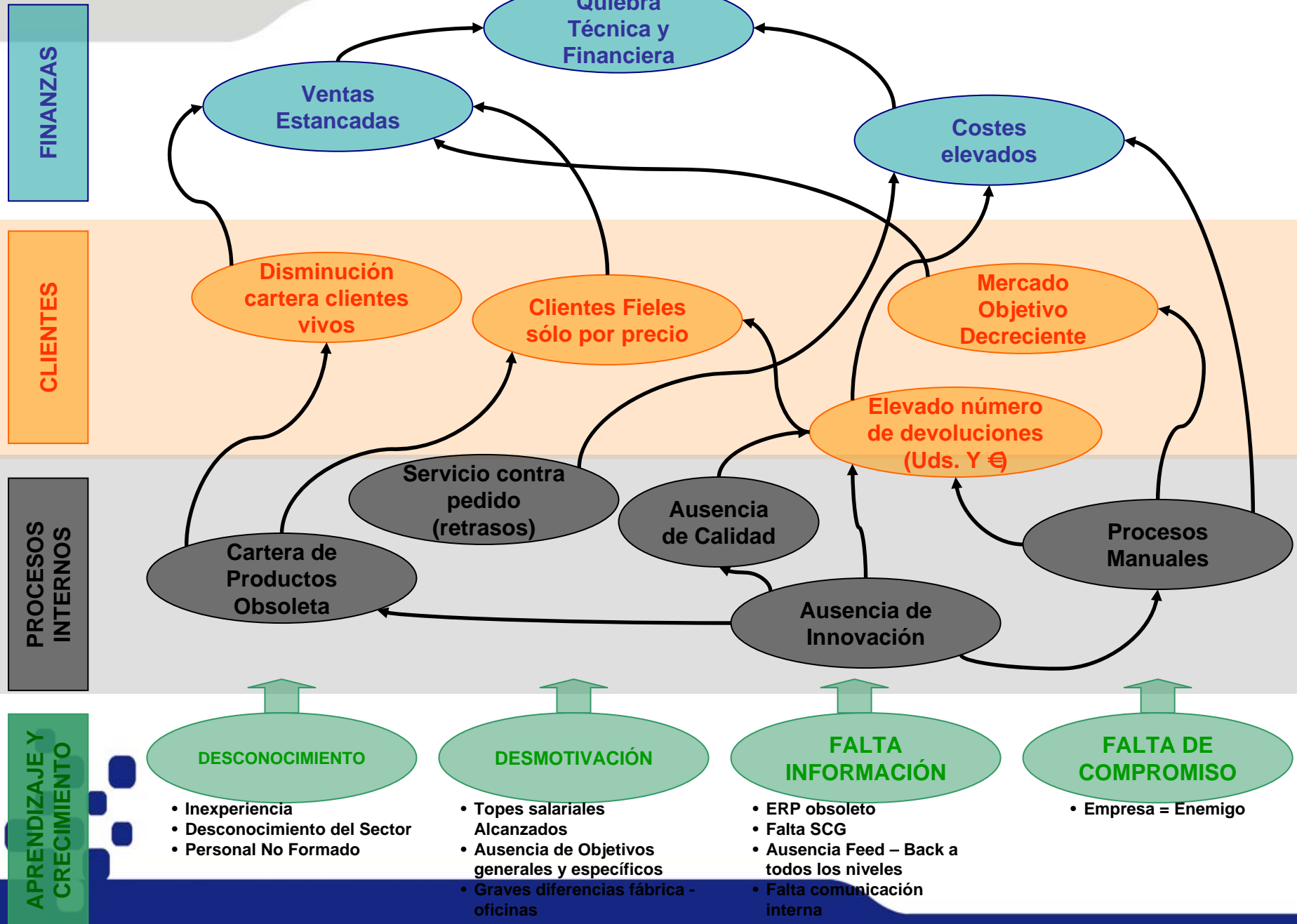
Integramos los problemas como parte de la solución



Y construimos un mapa de problemas



ELABORACIÓN DEL PLAN (BSC)



APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

DESCONOCIMIENTO

- Inexperiencia
- Desconocimiento del Sector
- Personal No Formado

DESMOTIVACIÓN

- Topes salariales Alcanzados
- Ausencia de Objetivos generales y específicos
- Graves diferencias fábrica - oficinas

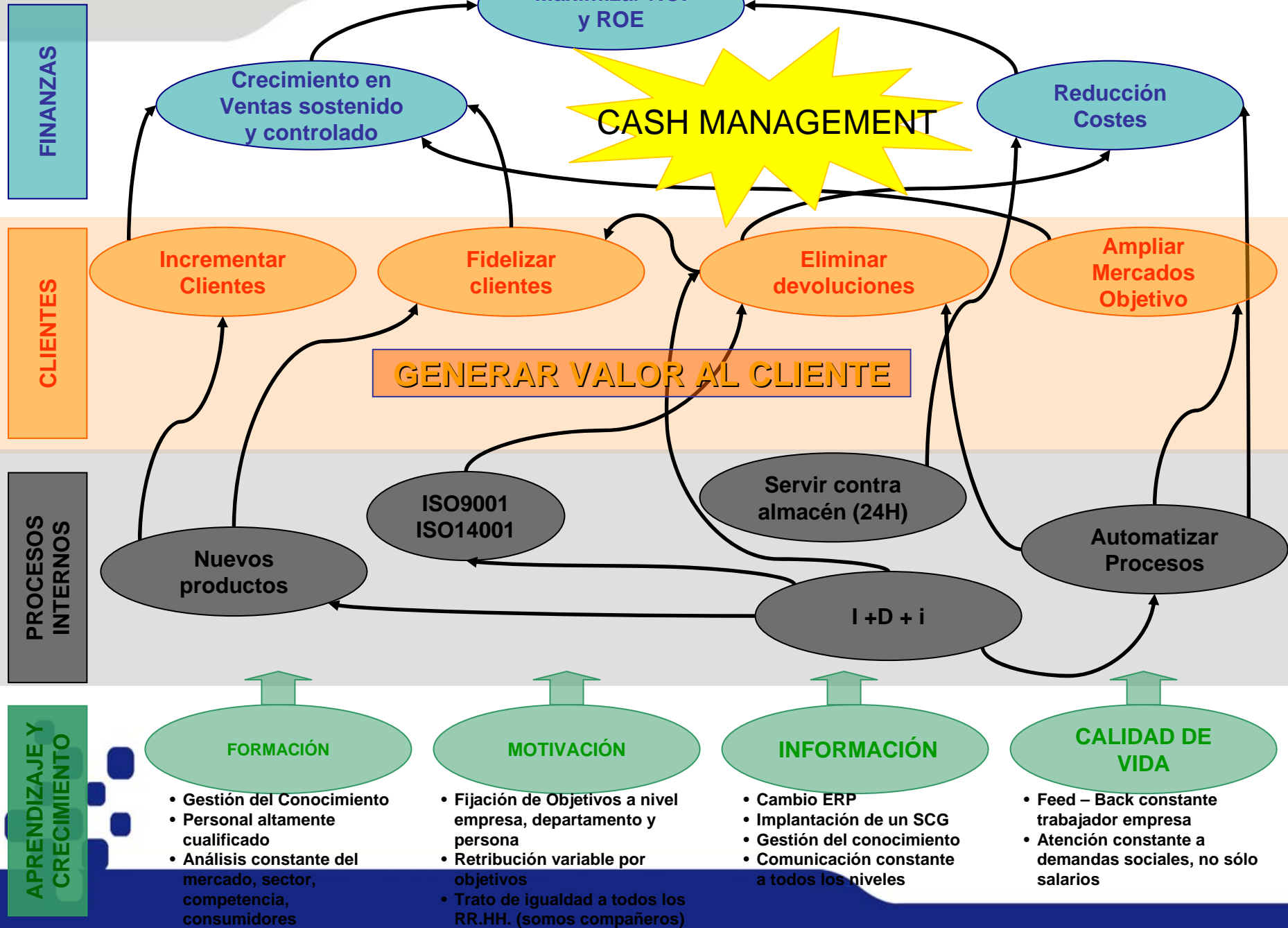
FALTA INFORMACIÓN

- ERP obsoleto
- Falta SCG
- Ausencia Feed - Back a todos los niveles
- Falta comunicación interna

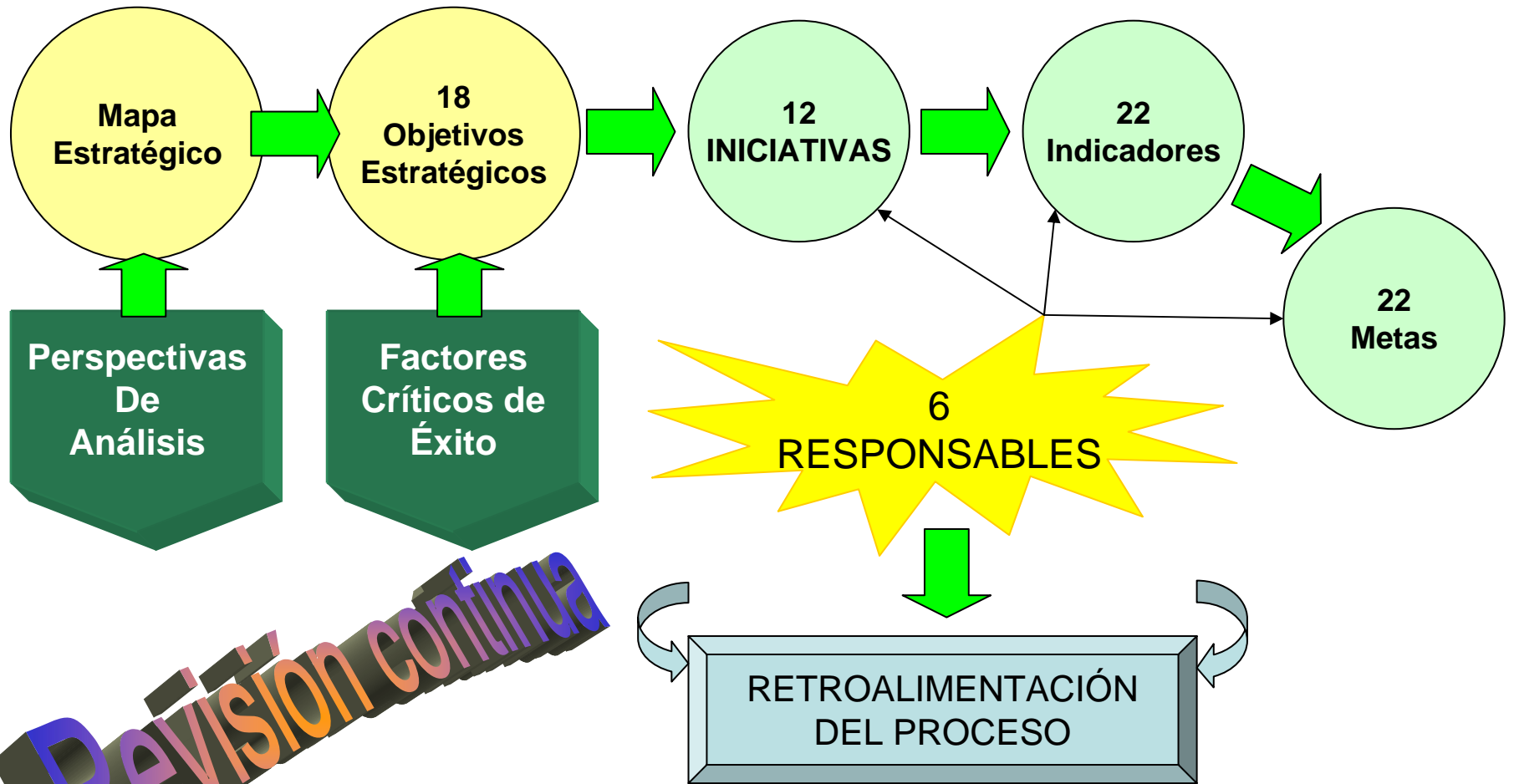
FALTA DE COMPROMISO

- Empresa = Enemigo

ELABORACIÓN DEL PLAN (BSC)



ELABORACIÓN DEL PLAN (BSC)









Revisión continua





EJEMPLO

Objetivo	Ampliar Mercados Objetivo
Iniciativa	Acciones Promoción Comercial Europa
Indicador	1 Inversión Promoción Exterior / TAM Ventas Exterior 2 TAM Ventas Exterior / TAM Ventas Totales
Meta	1. 10% 2. 70%
Facilitador	Administración Comercial
Frecuencia	Mensual
Responsable	Director Comercial





-  Preliminares
-  Las Fechas
-  Los Fracayos
-  El Cambio
-  Elaboración del Plan (BSC)
-  **Conclusiones**

-  La clave del éxito estuvo en implicar e ilusionar a todos los recursos en el proyecto (BSC).
-  Fundamental: GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (el error se premia).
-  Hemos conseguido transmitir y hacer entender la estrategia a toda la organización.
-  Queda mucho por hacer y mejorar.



Mejorar

- Chubb Incrementar Notoriedad
- Chubb Reducir Riesgos (Estabilidad)

Nuevas Metas

- Chubb Responsabilidad Social Corporativa
- Chubb Excelencia





V JORNADAS BSC - FUERTENVENTURA

Muchas Gracias

Francisco José Fuentes Campuzano
DIRECTOR GENERAL

francisco.fuentes@chubb.es

<http://www.chubb.es>

+34 (968) 88 00 60