

# CASO PRÁCTICO: DISEÑO DE UN CUADOR DE MANDO DE VENTAS

Módulo Métricas y Analítica para el Negocio

## Contexto

KIMAGURE es una multinacional japonesa dedicada a la confección de ropa. KIMAGURE está presente en 28 países en los 5 continentes y cuenta como clientes a las principales marcas de moda a nivel mundial.

En 1986, KIMAGURE adquirió TEJIDOS DE LEVANTE, S.A. (en la actualidad KIMAGURE EUROPE INTERNATIONAL, S.A.), uno de los principales fabricantes de tejidos para confección a nivel nacional. Con sede en Almussafes (Valencia), es una pieza fundamental dentro de las operaciones de KIMAGURE en todo el mundo. Todos sus productos se fabrican en la planta de Almussafes y se exportan a toda Europa, Asia y Latinoamérica, siendo el tejido vaquero su producto estrella.

En la actualidad KIMAGURE EUROPE cuenta con 500 empleados y posee una facturación de unos 180 millones de euros.

## Situación actual

KIMAGURE EUROPE está buscando una herramienta que le proporcione un análisis profundo de sus ventas y llevar a cabo un mayor control de la rentabilidad.

El seguimiento de las ventas y el control de la rentabilidad de sus clientes es actualmente su principal preocupación ya que en la actualidad es un proceso muy costoso en tiempo y en recursos.

Para ello, se os plantea una reunión con el Director Comercial donde os explica el funcionamiento de negocio:

- Las **líneas de negocio** de la compañía son:
  - Venta de tejido vaquero. Representa la mayor parte de la facturación tradicionalmente orientada a los grandes fabricantes de ropa. En este sentido, se han hecho muchos esfuerzos en los últimos años por captar marcas de moda de prestigio.
  - Confección de ropa. A través de un proveedor, se realiza la confección del tejido vaquero propio. Es una línea de negocio que se desea explotar para diversificar y ganar cuota de mercado.
  - Tiendas propias. Explotando las relaciones con los grandes fabricantes de ropa que son clientes de la compañía y la producción propia, se ha abierto una tienda de tipo "outlet".

- Los **clientes** como se ha comentado son:
  - Grandes fabricantes de ropa
  - Mayoristas de ropa
  - Distribución y Tiendas de moda
  - Venta al por menor
- La **estructura del equipo de ventas** está formada por un equipo de vendedores dirigidos por un Director Comercial, cada uno con unos países asignados y un objetivo tanto de ventas como de margen según el cual se les retribuye las comisiones.
- De forma resumida, el **proceso comercial** consiste en:
  - La captación de clientes la realizan los comerciales fundamentalmente por medio de visitas o captación en ferias.
  - Los pedidos se reciben habitualmente por correo electrónico y es el comercial quien graba el pedido en el sistema.
  - Una vez grabado, se genera una orden de producción o una reserva de mercancía en el sistema.
  - Cuando el pedido está listo para su expedición, se emite un albarán y su factura correspondiente. Siempre se cumple que un único pedido, corresponde a un único albarán y a una única factura.

## Requerimientos de Negocio

Para facilitarnos la labor, el Director Comercial nos envía el presente documento con la información que necesita analizar. Fundamentalmente, lo que nos pide es una herramienta básica de análisis diseñada para presentar la información relativa a ventas según parámetros de:

- Tiempo
- País
- Vendedor
- Producto
- Cliente

De forma un poco más detallada nos facilita la siguiente información:

- Todos los lunes realiza una reunión con el equipo comercial para revisar las ventas y el seguimiento de los objetivos de ventas.

- Ese mismo lunes, tras la reunión envía un informe resumen a Dirección con el cumplimiento de los objetivos, la evolución de las ventas y la comparación de las ventas con los dos años anteriores al mismo período.
- Realiza un seguimiento del margen bruto a nivel de cliente.
- Para determinar la estrategia de captación de nuevos clientes, realiza un análisis de la cuota de ventas por País.
- Para la elaboración de los objetivos de venta, se tiene en cuenta la estacionalidad de las ventas.

## Actividad a realizar

El ejercicio consiste en definir los principales indicadores y dimensiones de análisis del futuro Cuadro de Mando de Ventas.

Para llevar a cabo la actividad os dividiréis en grupos para realizar las siguientes tareas:

1. Analizar la información del presente enunciado y plantear todas las cuestiones o dudas que consideréis necesarias para entender completamente el negocio.
2. Realizar las preguntas al Director Comercial.
3. Definir un Modelo de Negocio del Proceso de Ventas: indicadores y dimensiones.
4. Definir los principales informes/indicadores/gráficos/tablas que a vuestro criterio deberían componer el futuro Cuadro de Mando.
5. Presentar vuestra solución al Director Comercial.