

HOJA DE TRABAJO – DEFINICIÓN DE KPIs

EcoBite Foods S.L.

Sector: Alimentación saludable y sostenible // **Ubicación:** Sevilla, España // **Tamaño:** 85 empleados // **Año de creación:** 2017

1. Historia y contexto

EcoBite nació como una empresa de snacks saludables hechos con ingredientes locales, aprovechando excedentes agrícolas y priorizando envases compostables. Durante sus primeros años creció rápido gracias a acuerdos con supermercados regionales y tiendas *bio*. Desde 2022, el mercado se ha llenado de competidores con propuestas similares, algo más baratas y con mayor presencia digital. EcoBite está intentando pasar de ser una empresa “artesanal con propósito” a una “empresa sostenible pero escalable”. Los directivos han pedido elaborar un **Cuadro de Mando Integral** para clarificar prioridades y guiar la expansión.

2. Problemas actuales de la empresa

- a) **Ventas estancadas:** el crecimiento interanual ha bajado del 22 % al 6 %. La empresa sospecha que existe saturación comercial y poca presencia en canales online.
- b) **Clientes menos fieles:** los distribuidores se quejan de roturas de stock, y ha habido un aumento de devoluciones por problemas de empaquetado.
- c) **Ineficiencias en procesos:** los procesos de producción siguen funcionando como cuando la empresa era pequeña: demasiada dependencia del trabajo manual y cuellos de botella en empaquetado.
- d) **Falta de formación en digitalización:** solo un 25 % del personal usa herramientas tecnológicas para seguimiento de pedidos, inventario o análisis de ventas.
- e) **Ausencia de una estrategia clara de datos:** los equipos registran información de ventas, clientes y calidad, pero no existe un sistema centralizado para aprovecharla.

3. Situación actual por perspectivas del BSC:

- **PERSPECTIVA FINANCIERA:**
 - **Objetivos declarados:** aumentar ingresos, mejorar márgenes, estabilizar costes.
 - **Posibles focos de mejora:** rentabilidad, eficiencia, control de costes, productividad comercial.
- **PERSPECTIVA DE CLIENTE:**
 - **Objetivos declarados:** fidelización, experiencia del cliente y reputación sostenible.

- **Posibles focos de mejora:** fidelidad, percepción de marca, calidad final del producto, presencia digital.
- **PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS:**
 - **Objetivos declarados:** reducir cuellos de botella y mejorar la calidad operativa.
 - **Posibles focos de mejora:** tiempos de ciclo, calidad, inventario, logística, estandarización.
- **PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:**
 - **Objetivos declarados:** digitalización, cultura de mejora y retención del talento.
 - **Posibles focos de mejora:** capacitación, compromiso, digitalización, innovación.

A partir de esta información, cada grupo debe proponer **al menos 2 KPIs por perspectiva** que:

1. respondan a los problemas detectados,
2. estén alineados con los objetivos estratégicos,
3. tengan una meta cuantificable,
4. puedan visualizarse posteriormente en un dashboard.

No hay datos cuantitativos de partida: los estudiantes deberán solicitarlos ellos mismos a la empresa ficticia en función de las KPQs y KPIs que quieran diseñar. Es decir, primero deben formular las preguntas clave y los indicadores que consideran necesarios, y solo entonces identificar qué información tendrían que pedirle a EcoBite para poder medirlos y gestionarlos. El objetivo es que aprendan a pensar como analistas estratégicos: no trabajar con datos dados, sino saber qué datos son necesarios y cómo justificarlos a partir de la lógica del Balanced Scorecard.

No hay que hacer el diseño del *dashboard*: solo **KPQs + KPIs + metas** basados en los datos del briefing.