



**Universidad  
Zaragoza**

## Trabajo Fin de Grado

# Aplicación del Cuadro de Mando Integral para Sisener Ingenieros

Autor/es:

**Alberto Tomás Latorre**

Director:

**Dr. Alfonso López Viñegla**

Coautoría con:

**Pablo Valero Guerrero**

Universidad de Zaragoza

Facultad de Economía y empresa (Campus Gran Vía)

Año 2016

# Aplicación del Cuadro de Mando Integral para Sisener Ingenieros

*Application of Balanced Scorecard for Sisener Engineers*

Autor / Writer:

**Alberto Tomás Latorre**

Director / Director:

**Dr. Alfonso López Viñegla**

Titulación:

**Grado en Administración y Dirección de Empresas**

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

**Resumen del proyecto:** El objetivo de este trabajo es analizar una empresa, en este caso Sisener, utilizando el CMI (Cuadro de Mando Integral), más conocido como Balanced Scorecard (BSC). Esta herramienta de control de gestión se utiliza para responder mejor a las nuevas estrategias y posturas que toman las empresas, uniendo los diferentes indicadores financieros tradicionales y los recursos intangibles disponibles. Nos centraremos en cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y área financiera, con el objetivo de obtener un incremento de la rentabilidad y elegir las estrategias óptimas para el desarrollo de la empresa.

En este trabajo, vamos a estudiar el sector en el que trabaja la empresa y su ámbito tanto externo como interno. Desarrollaremos un análisis DAFO y un análisis CAME, de manera que esto nos ayude a formular las diferentes estrategias que podríamos implantar en la empresa mediante la elaboración de un mapa estratégico.

**Abstract:** *The aim of this project is to analyse a company, in this case, Sisener, using the BSC (Balanced Scorecard). This management control tool is used to answer to new strategies and positions taken by companies, uniting the different traditional financial indicators and the intangible resources. We will focus on four perspectives: learning and growth, internal processes, customers and financial area, with the aim of obtaining an increase of the profitability and choose the optimal strategies for the development of the company.*

*In this project, we will study the sector and the external and internal scope of Sisener. We will develop a SWOT analysis and a CAME analysis, so this will help us to formulate different strategies that could be implemented in the company through the development of a strategic map.*

# **ÍNDICE**

|  |    |
|--|----|
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                    | 6  |
| 1.1. Objetivos del Cuadro de Mando Integral.....         | 6  |
| 1.2. Objetivos del trabajo .....                         | 7  |
| 2. Análisis de Sisener Ingenieros .....                  | 7  |
| 2.1. La empresa .....                                    | 7  |
| 2.2. Organigrama de la empresa .....                     | 8  |
| 2.3. La clientela de Sisener Ingenieros .....            | 9  |
| 2.4. Herramientas utilizadas .....                       | 9  |
| 2.5. Formación.....                                      | 10 |
| 2.6. Retribución .....                                   | 10 |
| 2.7. Principales competidores .....                      | 10 |
| 3. Metodología del Cuadro de Mando Integral.....         | 11 |
| 4. Diseño e implantación del CMI .....                   | 13 |
| 4.1. Análisis DAFO .....                                 | 13 |
| 4.1.1. Análisis externo .....                            | 14 |
| 4.1.2. Análisis interno .....                            | 16 |
| 4.1.3. Conclusiones del análisis DAFO .....              | 17 |
| 4.2. Análisis CAME .....                                 | 18 |
| 4.2.1. Corregir debilidades .....                        | 19 |
| 4.2.2. Afrontar amenazas .....                           | 20 |
| 4.2.3. Mantener fortalezas.....                          | 20 |
| 4.2.4. Explotar oportunidades.....                       | 21 |
| 4.2.5. Síntesis del análisis CAME .....                  | 22 |
| 4.3. Misión, visión y valores de Sisener Ingenieros..... | 22 |
| 4.3.1. Misión .....                                      | 23 |
| 4.3.2. Visión .....                                      | 23 |
| 4.3.3. Valores.....                                      | 23 |
| 5. Elaboración del Cuadro de Mando Integral .....        | 24 |
| 5.1. Mapa estratégico de Sisener Ingenieros .....        | 25 |
| 5.1.1. Perspectiva financiera .....                      | 26 |
| 5.1.2. Perspectiva de clientes.....                      | 27 |
| 5.1.3. Perspectiva de procesos internos .....            | 30 |

|   |    |
|---|----|
| 5.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento ..... | 34 |
| 5.1.5. Tabla resumen de las cuatro perspectivas ..... | 36 |
| 5.2. Diseño del mapa estratégico.....                 | 37 |
| 6. Conclusiones.....                                  | 40 |
| 7. Bibliografía .....                                 | 42 |

## **ÍNDICE DE TABLAS**

|   |    |
|---|----|
| Tabla 1. Organigrama de Sisener. ....   | 8  |
| Tabla 2. Análisis externo .....   | 15 |
| Tabla 3. Análisis interno .....   | 17 |
| Tabla 4. Análisis DAFO .....  | 18 |
| Tabla 5. Análisis CAME .....  | 22 |
| Tabla 6. Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera.....                    | 27 |
| Tabla 7. Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes. ....                  | 29 |
| Tabla 8. Objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos. ....         | 33 |
| Tabla 9. Objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. .... | 35 |
| Tabla 10. Resumen de objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas.....          | 37 |

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

|  |    |
|--|----|
| Ilustración 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral. .... | 6  |
| Ilustración 2. Esquema organizativo del proyecto. ....         | 12 |
| Ilustración 3. Análisis DAFO.....                              | 13 |
| Ilustración 4. Análisis CAME .....                             | 19 |
| Ilustración 5. Cadena de valor de M. Porter. ....              | 30 |
| Ilustración 6. Cadena de valor en el sector servicios. ....    | 31 |

# 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día, para que una empresa pueda alcanzar los objetivos propuestos, se necesita una buena base en cuanto a la decisión de estrategias a utilizar y los recursos que tiene la propia empresa. Para tener dicha base, el Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una buena herramienta de gestión estratégica a utilizar.

## 1.1. Objetivos del Cuadro de Mando Integral

Los objetivos del Cuadro de Mando Integral son los siguientes:

- Analizar y desarrollar las nociones e visión y estrategia, y su vinculación con el CMI.
- Centrarse en la **creación de valor para los accionistas** para hacer frente a sus expectativas.
- Satisfacer las expectativas del **cliente** para que las relaciones empresa-cliente sean óptimas.
- Identificar objetivos e indicadores estratégicos vinculados a los **procesos internos** clave.
- Los principales objetivos e indicadores serán la base de desarrollo potencial de la empresa, lo cual nos mostrará la capacidad de dicha empresa para adaptarse al cambio. **Crear valor futuro y clima cultural.**

Como vemos, los objetivos se basan en mejorar las cuatro perspectivas utilizadas en el CMI: Perspectiva financiera, clientes, procesos internos, y aprendizaje y crecimiento.



Ilustración 1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral.

## **1.2. Objetivos del trabajo**

El objetivo final de este trabajo es diseñar un plan estratégico de acción para Sisener. Para ello debemos conocer tanto los puntos fuertes como débiles de la empresa, lo cual podremos obtener realizando un análisis DAFO y un análisis CAME. Así mismo, gracias a estos dos análisis, podremos conocer los aspectos tanto internos como externos de la empresa y diseñar así un mejor mapa estratégico.

Debemos conseguir alinear las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral para poder llegar a lograr el objetivo buscado.

## **2. Análisis de Sisener Ingenieros**

Sisener nace en 1998 cuando un grupo de ingenieros forman una ingeniería dedicada al sector eléctrico bajo el nombre de AT Ingenieros. Inicialmente se centraba en el campo de la Alta Tensión, pero el mercado, al estar en continuo cambio, les ha ido obligando a formar equipos de personas altamente cualificadas para afrontar con éxito cualquier necesidad que tenga el cliente, desde el estudio de recursos y viabilidades, hasta trabajos relacionados con la obra eléctrica, civil y mecánica.

### **2.1. La empresa**

Hoy en día, Sisener es una empresa dedicada al sector energético en los campos de generación, transformación, distribución y transporte. Así mismo, ofrece sus servicios de consultoría en dicho sector.

La forma de trabajo de Sisener es la siguiente: En primer lugar, la empresa eléctrica (Abengoa, Iberdrola,...) que quiere realizar la obra, se pone en contacto con las diferentes empresas ingenieras como Sisener, Isastur, Idom, Satel, Sener... dependiendo del tipo de obra que se vaya a realizar. Una vez se han puesto en contacto con ellas, estas empresas les envían las ideas de proyecto que han tenido y el presupuesto inicial para la construcción de la obra. Cuando la empresa multinacional recibe los diferentes proyectos, elige el que para ellos es el mejor y se lo hacen saber a la empresa ingeniera para que se realice el proyecto elegido.

Sisener tiene oficinas en diferentes países: tres en España (Zaragoza, Madrid y Santander), una en Perú (Lima), otra en Ecuador (Cuenca), y una última en Estados Unidos (Phoenix). Cada una de estas sedes tiene sus propios ingenieros cualificados trabajando para los distintos proyectos que se tengan en proceso. Para comunicarse entre las diferentes oficinas, se utiliza constantemente Skype, de forma que la comunicación pueda ser fácil y rápido. Así mismo, el gerente realiza viajes cada mes o mes y medio a las diferentes oficinas para revisar gastos y llevar un control más directo.

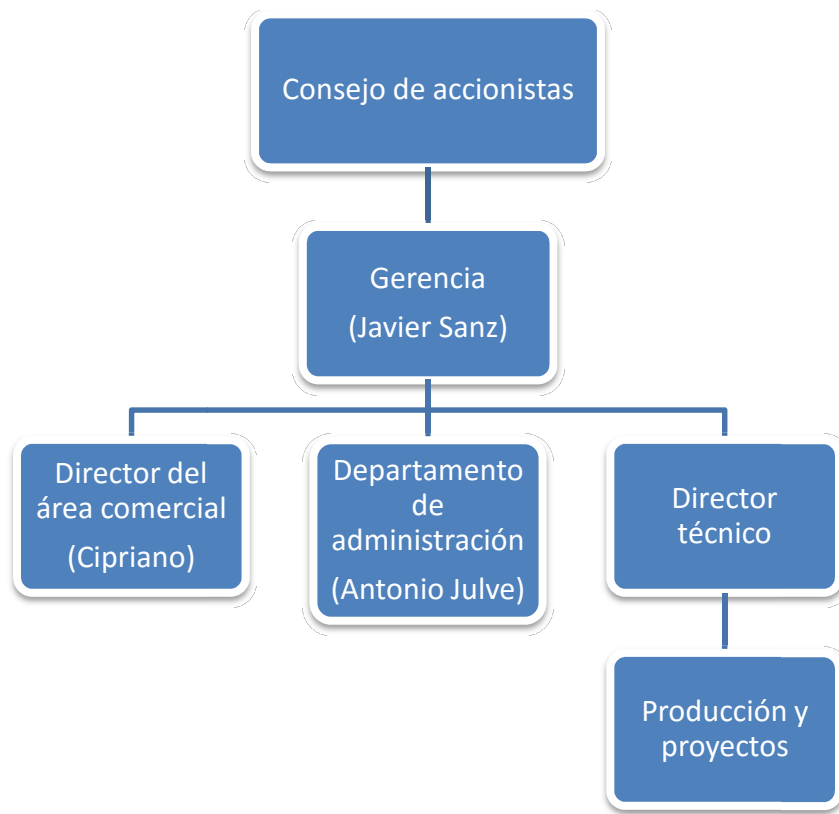
Cabe destacar que todas las oficinas tienen la misma funcionalidad y que son oficinas complementarias, es decir que se comparte gente y conocimientos entre ellas. Por ejemplo, unos delineantes de Madrid pueden trabajar a su vez con un ingeniero de Zaragoza. Esto no solo pasa entre oficinas españolas, por ejemplo, en Perú hay varios especialistas en estudios de impacto en red y muchas veces se utilizan en proyectos que van a ser realizados en España.

Así mismo, algunos proyectos realizados en México, el diseño del proyecto se hace desde España y allí se hace sobre todo la coordinación con el cliente.

Este último año, ha aumentado considerablemente el trabajo en América y Sudamérica, así como el porcentaje de trabajo para empresas en España y en países en desarrollo.

## 2.2. Organigrama de la empresa

Tabla 1. Organigrama de Sisener.



Fuente: Elaboración propia

El organigrama de Sisener está encabezado por un consejo de accionistas, que está formado por los principales accionistas (Luisma, Cipriano, Javier y Antonio). De vez en cuando van dos directores técnicos, dependiendo del tema que se va a tratar en la junta.

Por debajo del consejo de accionistas está el gerente, que es Javier Sanz.



Seguido de este, aparecen los diferentes Jefes de área y departamento: El director del área comercial (Cipriano, que trabaja en Madrid), el director del departamento de administración (Antonio Julve) y el director técnico, del cual salen los diferentes proyectos.

### **2.3. La clientela de Sisener Ingenieros**

Sisener tiene clientes que son en mayor medida del sector energético. Tiene tres tipos de clientes:

- El principal cliente de Sisener es la Red Eléctrica. Las empresas eléctricas como Iberdrola, Endesa, Gas Natural Fenosa, Abengoa, Hidrocantábrico, etc.
- Las instaladoras son otro cliente importante para Sisener, entendiendo por instaladoras como las constructoras que hacen las grandes infraestructuras y que trabajan para una empresa eléctrica o para el gobierno de un país. Ejemplos de estas constructoras son ACS, OHL, Ferrovial, etc.
- Otros clientes de Sisener son promotores de energías renovables.

A la hora de captar nuevos clientes, son dos los que actúan con dicho cometido: El delegado de la oficina de Madrid, que es el director comercial, y el propio jefe, que son los que viajan al país en el que hay clientes, tanto potenciales como habituales, para ver cómo van los proyectos y estudiar nuevas posibilidades de proyectos. Además, los delegados de cada país también hacen el trabajo de comercial.

Cabe destacar que con lo que más ha crecido Sisener ha sido con el boca a boca, ya que el tipo de clientes es muy específico, por lo que son los clientes los que suelen ponerse en contacto con la empresa. Normalmente el cliente llama a la empresa para que esta le pase una oferta económica y que estudien su viabilidad.

### **2.4. Herramientas utilizadas**

La herramienta más utilizada por Sisener para gestionar los recursos empresariales es el software ERP, ya que ayuda a administrar empresas y automatiza los procesos. Sisener lo utiliza para tener un mayor control de lo que se hace, dar tiempos rápidos de respuesta a problemas que puedan ocurrir y ahorrar en costes, haciendo así a la empresa más competitiva (contabilidad de costes, conocer los recursos disponibles y los recursos de los cuales no dispones,...).

En cuanto a las herramientas utilizadas para llevar a cabo los proyectos, Sisener utiliza varios programas como el AutoCAD, que sirve para realizar dibujos en 2D, el EPLAN, utilizado para gestión de proyectos eléctricos, o el LisCAD, que es un software de topografía y procesamiento de datos.

Otra herramienta bastante utilizada es Solidworks, para diseño en 3D.

## **2.5. Formación**

Podríamos decir que la formación en Sisener es una formación activa, ya que cuando el estudiante llega a la empresa comienza trabajando en delineaciones y cálculos de caminos y redes de media tensión, que son trabajos más sencillos. Conforme pasa el tiempo van aprendiendo nuevas tareas y se les van otorgando nuevos trabajos, es decir, el trabajador va evolucionando. Al cabo de unos tres o cuatro años empiezan a poder hacer trabajos en solitario, sobre todo en temas de subestaciones o estaciones hidroeléctricas, que es el tema más complejo.

Por otro lado, muy de vez en cuando hay algún curso de formación, pero no es algo que suela hacerse, no es lo normal en la empresa.

## **2.6. Retribución**

En cuanto a la retribución, no existe la retribución por objetivos. Es una retribución fija dependiendo del puesto de trabajo.

Lo único que puede variar dicha retribución son las dietas que se otorgan al trabajador cuando tiene que salir fuera del país a realizar algún trabajo, sino la retribución normalmente no varía.

## **2.7. Principales competidores**

Sisener no tiene un principal competidor como tal, ya que la empresa trabaja en varios campos del sector eléctrico al mismo tiempo, por lo que tiene diferentes competidores en cada campo que ocupa.

En subestaciones eléctricas, el principal competidor es Isastur. Así mismo, Aplitec también compite con Sisener en este sector, pero no con la misma fuerza que Isastur.

En el campo de los parques eólicos, los principales competidores son Idom y Satel, la cual compite también en el tema de ingeniería de líneas.

En cuanto a plantas de proceso, Sisener es una empresa pequeña, ya que ha entrado en este sector hace poco tiempo. El principal competidor en este campo es Sener, que es una empresa bastante grande.

Sisener ha apostado por la polivalencia, es decir, poder ofrecer en una sola ingeniería muchos de los campos del sector eléctrico, de forma que se den facilidades a las empresas a la hora de contratarles para cualquier tipo de instalación eléctrica.

### 3. Metodología del Cuadro de Mando Integral

En este punto voy a explicar qué es el Cuadro de Mando Integral, para qué sirve y cuáles son sus perspectivas. Finalmente, hablaré de las ventajas de utilizar un CMI, qué requisitos deben cumplirse para poder implementarlo y cuáles son los riesgos de ello.

El Cuadro de Mando Integral, es una herramienta de control de gestión que permite establecer una serie de objetivos y una estrategia para alcanzar los resultados que se hayan definido en su plan estratégico. El CMI surge a principios de los años 90 por los profesores David Norton y Robert Kaplan, quienes introdujeron cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Para realizar una buena ejecución del CMI, debe estar involucrada la Dirección General de la empresa, no solo los diferentes departamentos, tanto en la definición como en la implantación del plan estratégico.

Las perspectivas son las que contienen los objetivos estratégicos de la empresa y sus indicadores:

- Perspectiva financiera: En esta perspectiva se debe tratar de encontrar los indicadores que maximicen el valor a nuestros accionistas.
- Perspectiva de clientes: Aquí debemos pensar qué necesidades del cliente se deben satisfacer para alcanzar los objetivos financieros.
- Perspectiva de procesos: En esta perspectiva debemos estudiar qué procesos son los óptimos para satisfacer las necesidades de nuestros clientes.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta perspectiva es clave, ya que son los cimientos organizativos de la empresa. Hay que conocer cuáles son los recursos estratégicos, es decir, las infraestructuras necesarias para alcanzar los objetivos.

Como podemos ver, tanto las propias perspectivas como los objetivos están conectados mediante una relación causa-efecto.

Las ventajas de implantar esta herramienta de gestión son variadas. Una de las ventajas más importantes es que introduce dentro del proyecto a toda la compañía y no solo a la dirección, por lo que facilita el consenso, evitando la dispersión y consiguiendo alinear a las personas con la estrategia escogida por la empresa, actuando así como una herramienta de control. Así mismo, las acciones realizadas por la empresa afectan al largo plazo y no solo al corto y permite detectar automáticamente desviaciones en el plan estratégico, pudiendo ayudar a descubrir cuál es la causa de tal desviación de forma más sencilla.

Por otro lado, hay un riesgo muy importante al utilizar esta herramienta. Si la dirección de la sociedad no colabora es imposible implantar el CMI en la empresa y acabaría siendo un fracaso. Además, los indicadores deben ser elegidos con cuidado, ya que podría no comunicar el mensaje que se desea transmitir.

Para desarrollar el Cuadro de Mando Integral de Sisener hemos realizado una entrevista al gerente de la empresa, Javier Sanz, y al director del área comercial, Antonio Julve, en la cual mi compañero Pablo y yo hicimos una serie de preguntas para conocer mejor la empresa y poder hacer un estudio más detallado sobre la implantación de un CMI óptimo.

Para estudiar la empresa correctamente seguiremos el siguiente esquema:

**Ilustración 2. Esquema organizativo del proyecto.**



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, llevaremos a cabo un análisis DAFO, de manera que podamos conocer como está realmente la empresa, analizando tanto el aspecto interno (Debilidades y Fortalezas) como el externo (Amenazas y Oportunidades) de la empresa. Tras ello, realizaremos un análisis CAME. Este segundo análisis se realiza para saber cómo corregir las debilidades y mantener las fortalezas en el ámbito interno, y cómo afrontar las amenazas y explotar las oportunidades en el ámbito externo, y realizar, tras ello, las actuaciones necesarias.

Una vez realizados estos dos análisis, debemos definir una correcta misión y visión de la empresa, de forma que nos ayude a elegir unos objetivos realistas y nos ayuden a elaborar un CMI óptimo.

Tras esto, elaboraremos el Cuadro de Mando Integral, planteando cada una de las perspectivas estratégicas y definiendo los objetivos y los diferentes indicadores. Una vez formuladas las distintas estrategias a seguir, realizaremos el despliegue del mapa estratégico.

Por último, deberá ponerse en práctica y realizarse un control exhaustivo para asegurarse de que no existan desviaciones en la estrategia definida.

## 4. Diseño e implantación del CMI

### 4.1. Análisis DAFO

El análisis DAFO es una forma de estudiar la situación de una empresa, analizando así tanto los factores internos, los cuales dependen de la propia empresa, como los factores externos, los cuales dependen del mercado en el que se opera. Este análisis ayuda a las empresas a determinar las ventajas competitivas y a planear una estrategia empresarial de futuro.



Ilustración 3. Análisis DAFO

El objetivo de un análisis DAFO es ayudar a una empresa a identificar sus puntos fuertes y débiles, con la intención de mantener las fortalezas, corregir las debilidades, aprovechar las oportunidades y eliminar las amenazas a través de un análisis CAME el cual se realizará más adelante.

#### **4.1.1. Análisis externo**

El análisis externo no depende de la empresa, sino del entorno en el cual opera la misma. Debemos pensar, por un lado, cuáles son las oportunidades que nos ofrece el entorno y cómo podemos actuar para aprovecharlas, y por otro lado, qué amenazas existen en el entorno en el que actuamos y qué debemos hacer para eliminarlas. Estas oportunidades y amenazas suelen ser de carácter político, legal, sociológico, demográfico, cultural o tecnológico.

Llevando esto al entorno de Sisener, podemos destacar que la crisis económica mundial que existe desde 2008, y que todavía sigue, no ha ayudado a las empresas del sector de las infraestructuras, dado que este sector se ha visto sensiblemente afectado desde entonces, haciendo que las obras civiles disminuyesen considerablemente. De todas formas, la empresa ha sabido aprovechar bien las oportunidades que había en el mercado y al ser una empresa bastante polivalente ha podido realizar diferentes proyectos en países en vías de desarrollo como es Kazajistán, Brasil, etc.

##### **A. Amenazas:**

Las amenazas son aquellas situaciones que no dependen de la propia empresa, sino del entorno de la misma y de cómo evoluciona el sector en el que trabaja, y que pueden tener consecuencias para la empresa.

Las principales amenazas que pueden afectar a Sisener son las siguientes:

- Amenazas de carácter político: Al ser una empresa que no trabaja únicamente en España, la estabilidad política en otros países debe mantenerse, dado que cualquier cambio en el sistema de gobierno o la resistencia a cooperar en relaciones internacionales puede hacer que un proyecto finalmente no se lleve a cabo. Así mismo, países con fuertes conflictos políticos, no suelen ser los elegidos por las grandes empresas para realizar nuevos proyectos.
- Crisis económica: Por supuesto, una grave crisis económica como la del año 2008 hace que las grandes empresas realicen menos inversiones en nuevos proyectos.
- Amenazas de carácter legal: La imposición de nuevas leyes sobre la construcción de obra eléctrica puede tener un resultado negativo para Sisener. A su vez, la imposición de un nuevo impuesto sobre la obra eléctrica puede hacer que el presupuesto inicial sea mayor y que la empresa constructora elija otra empresa ingeniera antes que Sisener para realizar el proyecto.

- Reducción de inversión en empresas extranjeras: La amenaza de una reducción de inversión en empresas extranjeras podría suponer un problema para Sisener, puesto que es una empresa que trabaja mucho en países extranjeros.
- Gran cantidad de competidores: Al trabajar en diversos campos del sector, Sisener es una empresa con un entorno muy competitivo. En algunos campos, como el de plantas de proceso, tiene un competidor muy fuerte que es Sener.

## B. Oportunidades:

Al igual que las amenazas, las oportunidades son aquellas situaciones que dependen del entorno de la empresa y de su entorno y que pueden ser positivas para la misma si se identifican a tiempo.

Las principales oportunidades que pueden afectar a Sisener son las siguientes:

- Expansión del negocio a países ricos en desarrollo: Una buena oportunidad para la empresa podría ser la expansión del negocio a países ricos que están en proceso de desarrollo, como por ejemplo Dubái, los cuales necesitan cada vez más obras de este tipo.
- Perfil de los trabajadores: La búsqueda de trabajadores especializados en los diferentes campos en los cuales opera la empresa.
- Rapidez de los avances tecnológicos: Hoy en día, la tecnología está evolucionando a un ritmo muy alto, por lo que identificar las últimas novedades tecnológicas, tanto en materiales para poder ofrecer un presupuesto menor, como en aplicaciones informáticas que ayuden a realizar los distintos trabajos de forma más rápida y profesional.
- Muchos campos del mismo sector: Sisener, al abarcar varios campos del sector eléctrico (subestaciones eléctricas, parques eólicos, plantas de procesos,...), ayuda a que las empresas eléctricas cuenten con mayores facilidades a la hora de elegir empresa ingeniera. Este punto podría haberlo puesto en fortalezas, pero como son las empresas eléctricas las que tienen la última palabra opino que encaja mejor en oportunidades.

| AMENAZAS  | OPORTUNIDADES  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inestabilidad política.</li> <li>• Crisis económica.</li> <li>• Nuevas leyes / impuestos.</li> <li>• Reducción de inversión en empresas extranjeras.</li> <li>• Muchos competidores</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Expansión del negocio a países ricos en desarrollo.</li> <li>• Perfil de los trabajadores.</li> <li>• Avances tecnológicos.</li> <li>• Muchos campos del mismo sector.</li> </ul> |

Tabla 2. Análisis externo

#### **4.1.2. Análisis interno**

Realizar un análisis interno sirve para analizar los recursos internos que tiene la empresa, desde el capital humano hasta la propia estructura interna de la empresa. Con este análisis sabremos qué actividades se están realizando de la forma correcta en la empresa y cuáles debemos mejorar. De esta forma conoceremos cuáles son los puntos débiles (debilidades) y cuáles los fuertes (fortalezas) de la empresa.

##### **A. Debilidades:**

Las debilidades son aquellos aspectos que tiene la empresa y que limitan la capacidad de desarrollo de la empresa, por lo que deben ser controladas y corregidas. No dependen del entorno, sino que dependen de la propia empresa. Para conocer estas debilidades debemos preguntarnos qué podemos mejorar y qué debemos evitar hacer.

- Redes sociales: Sisener no utiliza una de las herramientas más utilizadas hoy en día para encontrar clientes potenciales, que son las redes sociales. A través de redes sociales como Twitter o LinkedIn, una compañía puede ponerse en contacto con otras empresas para poder beneficiarse mutuamente de relaciones empresariales a largo plazo y mantener el contacto.
- Página web obsoleta: Sisener tiene su página web desde el año 2004 pero no es uno de sus puntos fuertes para captar clientes, ya que no es una faceta de la empresa en la que se han centrado y no la actualizan desde que la crearon.
- Empresa relativamente pequeña: Esto es en parte una debilidad, ya que algunos competidores, al ser empresas más grandes y estar más expandidas por otros países tiene más probabilidades de que les ofrezcan nuevos proyectos.

##### **B. Fortalezas:**

Las fortalezas, al igual que las debilidades, dependen de la propia empresa. Las fortalezas son aquellas capacidades y recursos que tiene la empresa y que permiten generar una ventaja competitiva frente a los principales competidores de la empresa.

- Buena localización: La sede de la empresa en Zaragoza está situada en pleno centro de ciudad, en la Calle Independencia, una de las calles más importantes de Zaragoza y que es fácil de encontrar. Por otro lado, Sisener también tiene sede en Madrid y en Santander. Además de ello, Sisener no solo tiene sedes en España, también está presente en Perú, Ecuador y Estados Unidos, lo cual hace que la empresa tenga un mayor acercamiento a algunos de los posibles clientes.



- Buena implantación del software ERP: Como hemos señalado en el punto 2.4., el software ERP es un sistema para planificar los distintos recursos empresariales de las organizaciones. Una buena implantación de este software simplifica la gestión del negocio y permite automatizar procesos y ahorrar en costes, lo cual hace a la empresa más competitiva.
- Trabajadores especializados: Los trabajadores que hay en la empresa son personas altamente cualificadas, especializados en los diferentes campos en los cuales trabaja la empresa. Así mismo, los trabajadores están comprometidos con la empresa.
- Buena organización interna: Sisener, al ser una empresa con pocos trabajadores, no hay problemas de comunicación interna y permite que sea una organización muy flexible. Además, al no estar muy jerarquizada, cualquier problema que haya con algún proyecto se le puede hacer saber al director de forma rápida.

| DEBILIDADES   | FORTALEZAS   |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• No utilización de redes sociales.</li> <li>• Página web obsoleta.</li> <li>• Empresa relativamente pequeña.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Localización en varios países y continentes.</li> <li>• Buena implantación del software ERP.</li> <li>• Trabajadores especializados.</li> <li>• Buena organización interna</li> </ul> |

**Tabla 3. Análisis interno**

#### **4.1.3. Conclusiones del análisis DAFO**

Con este análisis, podemos ver rápidamente en que aspectos debemos centrarnos para mejorar y ser una empresa más competitiva a largo plazo.

Principalmente, el primer problema a tratar sería el punto de las redes sociales, ya que es una de las formas más sencillas de darse a conocer a las empresas, en este caso, las grandes empresas eléctricas.

Por un lado, podemos observar que las fortalezas son mayores que las debilidades y que estas debilidades pueden eliminar, o al menos aminorar, con relativa facilidad. La debilidad de las redes sociales se puede atenuar contratando a alguien que tenga conocimientos altos sobre dicho tema y que sepa cómo contactar con clientes potenciales. En cuanto a la página web, se puede eliminar esta debilidad contratando a un informático cualificado para hacer páginas web de calidad. Esta última debilidad, la empresa ha estado buscando la forma de eliminarla y contrataron a una empresa para que hiciese una página web en condiciones, pero por falta de tiempo todavía no ha sido renovada.

Por otro lado, el análisis externo nos muestra que la empresa puede aprovechar nuevas oportunidades para expandir el negocio y buscar nuevos frentes en los cuales generar mayores beneficios. Así mismo, todo indica que si no hay grandes cambios políticos y la economía mundial se mantiene en crecimiento, la empresa seguirá progresando como lo ha ido haciendo este último año.

A continuación mostraré la tabla con el análisis DAFO completo, tanto el análisis interno como el externo:

| ANÁLISIS DAFO    |  |  |
|------------------|--|--|
| ANÁLISIS INTERNO | DEBILIDADES  | FORTALEZAS   |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>No utilización de redes sociales.</li> <li>Página web obsoleta.</li> <li>Empresa relativamente pequeña.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Buena localización.</li> <li>Buena implantación del software ERP.</li> <li>Trabajadores especializados.</li> <li>Buena organización interna.</li> </ul>                     |
| ANÁLISIS EXTERNO | AMENAZAS   | OPORTUNIDADES  |
|                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Inestabilidad política.</li> <li>Crisis económica.</li> <li>Nuevas leyes/impuestos.</li> <li>Reducción de inversión en empresas extranjeras.</li> <li>Muchos competidores.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Expansión del negocio a países ricos en desarrollo.</li> <li>Perfil de los trabajadores.</li> <li>Avances tecnológicos.</li> <li>Muchos campos del mismo sector.</li> </ul> |

Tabla 4. Análisis DAFO

## 4.2. Análisis CAME

Una vez realizado el análisis DAFO y estudiado sus resultados, tendremos un diagnóstico inicial de cuál es la situación actual de la empresa. El análisis CAME se utiliza para decidir las acciones a realizar y qué estrategias tomar a partir de dichos resultados.

El análisis CAME, como sus propias siglas indican, trata de Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades, todo ello a través de cuatro estrategias:

- **Estrategias de reorientación** para corregir las debilidades aprovechando las oportunidades.
- **Estrategias de supervivencia** para afrontar las amenazas sin dejar crecer las debilidades.
- **Estrategias defensivas** para mantener las fortalezas afrontando las amenazas del mercado.

- **Estrategias de ataque - posicionamiento** para explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado.

Ilustración 4. Análisis CAME



Fuente: Alfonso López Viñegla

A continuación explicaré más a fondo cada una de las acciones a realizar por parte de la empresa y finalmente realizaré una tabla resumen del análisis CAME.

#### 4.2.1. Corregir debilidades

En este punto estudiaremos cómo podemos corregir las debilidades de la empresa a través de estrategias de reorientación.

- **Contratación de un Community Manager:** Hoy en día las redes sociales es una herramienta muy utilizada para la captación de clientes y puede ayudar mucho a una empresa a darse a conocer. Un Community Manager, también llamados Social Media Manager, es un experto en redes sociales que se dedica a utilizar las redes para captar clientes, encontrar oportunidades de venta y fidelizar clientes. Realizando esta contratación, Sisener corregiría la debilidad de la no utilización de las redes sociales y se daría a conocer a otras empresas del sector.
- **Contratación de un programador en páginas web:** Sisener ya ha estado analizando la idea de renovar su página web, pero quieren que sea un profesional el que haga dicho trabajo. La contratación de un experto en páginas web podría hacer que el diseño fuese llamativo y profesional al mismo tiempo. Así mismo, el posicionamiento de la página web en el buscador de internet es importante para darse a conocer de forma internacional.

- Relaciones a largo plazo con las empresas eléctricas: Aunque en este tipo de negocios, la empresa que realiza el proyecto de obra es elegida dependiendo del presupuesto ofrecido, mantener relaciones a largo plazo con distintas empresas instaladoras puede ser una forma interesante de darse a conocer al resto de empresas de este tipo.

#### **4.2.2. Afrontar amenazas**

En este apartado, veremos cómo podemos afrontar las distintas amenazas del mercado a través de estrategias de supervivencia.

- Invertir en publicidad: Realizar una reducida, pero continua, inversión en publicidad para darse a conocer a sus clientes potenciales con los que todavía no tienen relación. No hace falta que la inversión sea muy fuerte puesto que el sector eléctrico no es una industria con mucha competencia. El problema de Sisener, que a su vez es un punto positivo, es que al estar en varios campos del sector, tiene un mayor número de competidores que si se centrara únicamente en uno o dos campos del mismo. A su vez es algo positivo porque al estar en varios campos del mismo sector, tienen mayores oportunidades de obtener proyectos que los competidores que trabajan en un sólo campo.
- Ser una empresa flexible al cambio: Ser una empresa flexible es muy importante hoy en día, ya que el entorno es muy cambiante y hay que adaptarse al mismo lo más rápido y de la mejor forma posible. Por ejemplo, frente a cambios en el ámbito político, Sisener debe tratar de adaptarse a las nuevas medidas que sean impuestas lo más rápidamente posible.

#### **4.2.3. Mantener fortalezas**

En este punto, estudiaremos las estrategias defensivas que llevará a cabo Sisener para mantener las fortalezas afrontando las diferentes amenazas que puedan aparecer en el mercado.

- Alto conocimiento del sector energético: Tener unos trabajadores especializados en las distintas áreas del sector energético, desde parques eólicos y fotovoltaicos, hasta implantación de subestaciones eléctricas, es una fortaleza importante que tiene la empresa frente a sus competidores. Además de ello, la experiencia en este sector como la de Sisener, una empresa que lleva casi 20 años en el sector, y un aprendizaje continuo de la utilización de las diferentes herramientas de diseño 2D y 3D para desarrollar proyectos de parques y subestaciones eléctricos, son variables muy importantes que la empresa debe mantener para tratar de ser siempre mejor que la competencia.
- Mantener una buena organización interna: Una buena organización interna es clave para que la empresa pueda ofrecer una respuesta rápida y fiable ante los distintos cambios que se produzcan en el entorno.

- Utilización efectiva del software ERP: Una buena implantación del software ERP te permite ser una empresa más competitiva frente a tus principales rivales del sector. En este caso, la buena utilización de dicho software puede disminuir los costes de la empresa, automatizar procesos y tener un mejor seguimiento sobre los recursos disponibles. Un nivel óptimo de ahorro en costes puede ofrecer a la empresa una ventaja competitiva importante ante nuestros competidores del sector, pudiendo ofrecer así proyectos menos costosos y de la misma calidad que los de la competencia.

#### **4.2.4. Explotar oportunidades**

En este apartado vamos a estudiar las diferentes acciones que debemos llevar a cabo para explotar las oportunidades existentes en el mercado a través de estrategias ofensivas. Estas acciones podrían convertir las diferentes oportunidades en futuras fortalezas para Sisener frente a sus principales competidores.

- Búsqueda de nuevas áreas de negocio: La búsqueda de nuevas áreas de negocio es una forma de obtener nuevos clientes. Sisener debe buscar clientes potenciales en aquellos países que están en vías de desarrollo en estos momentos ofreciendo sus servicios de ingeniería eléctrica e ingeniería civil. Aunque Sisener ya trabaja en algunos de estos países, como puede ser Brasil, Perú o Kazajistán, debe estudiarse la posibilidad de expansión a otros países como Dubái, Colombia o Uruguay, que son países que están creciendo a un ritmo considerable.
- Alianzas con importantes compañías eléctricas e instaladoras: Siendo que Sisener ofrece una oferta muy amplia de servicios, es decir, no se centra en un único tipo de proyecto, sino que abarca muchos campos del sector eléctrico, podría resultar interesante, tanto para la empresa como para las diferentes compañías eléctricas e instaladoras, algún tipo de acuerdo o alianza. La finalidad de dicha alianza sería ahorrar en tiempo, ya que las importantes empresas eléctricas e instaladoras no tendrían que elegir entre distintas ingenierías para realizar un proyecto para la construcción de una central eléctrica y otra para la construcción de una subestación eléctrica, y ahorrar en costes, puesto que la empresa eléctrica y Sisener se mantendrían en contacto continuo.
- Alianza con alguna universidad: Podría resultar interesante obtener algún tipo de alianza con alguna universidad de ingeniería, tanto eléctrica como civil, de modo que algún alumno destacado pueda realizar prácticas en la empresa con intención de ser contratado en el futuro cercano, para mantener un perfil de trabajadores jóvenes, con futuro y ganas de aprender. A través de diferentes cursos y un aprendizaje continuo, se puede llegar a obtener trabajadores jóvenes especializados en distintas áreas.

#### 4.2.5. Síntesis del análisis CAME

El análisis CAME es la continuación del análisis DAFO, donde se establecen las diferentes acciones y estrategias a seguir para mejorar la situación actual.

A continuación expongo un cuadro-resumen del análisis CAME para Sisener:

|                  |               | ANÁLISIS CAME  |   |
|------------------|---------------|--|---|
|                  |               | ANÁLISIS INTERNO   |   |
|                  |               | DEBILIDADES  | FORTALEZAS  |
| ANÁLISIS EXTERNO | AMENAZAS      | <b><u>Estrategia de supervivencia:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en publicidad.</li> <li>• Ser una empresa flexible al cambio.</li> </ul>   | <b><u>Estrategia defensiva:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto conocimiento del sector energético.</li> <li>• Mantener una buena organización interna.</li> <li>• Utilización efectiva del software ERP.</li> </ul>          |
|                  | OPORTUNIDADES | <b><u>Estrategia de reorientación:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratación de un Community Manager.</li> <li>• Contratación de un programador web.</li> <li>• Relaciones a largo plazo con empresas eléctricas.</li> </ul> | <b><u>Estrategia ofensiva:</u></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Búsqueda de nuevas áreas de negocio.</li> <li>• Alianzas con importantes compañías eléctricas e instaladoras.</li> <li>• Alianza con alguna universidad.</li> </ul> |

Tabla 5. Análisis CAME

#### 4.3. Misión, visión y valores de Sisener Ingenieros

Para ultimar el análisis estratégico de Sisener, debemos estudiar la misión, la visión y los valores de la empresa para establecer unos objetivos, serios y realistas, y poder definir nuestro mapa estratégico. Estos objetivos deben estar correctamente alineados para alcanzar las distintas metas propuestas por la empresa. Esto, junto a las estrategias seguidas por la misma, nos ayudará a estructurar y configurar el mapa estratégico de Sisener.

Tanto la misión de la empresa como la visión deben formularse conjuntamente y debe existir cierta coherencia entre ellas, puesto que forman parte de una misma estrategia y buscan un mismo objetivo. Así mismo, la misión, la visión y los valores son los tres pilares que sustentan la imagen e identidad de una empresa.

#### **4.3.1. Misión**

Entendemos como misión a la razón de ser de una empresa, es decir, a la actividad que realiza la empresa en el mercado haciendo referencia al público objetivo. Como sabemos, el sector al que pertenece Sisener es el sector energético, encargándose de la ingeniería de las infraestructuras eléctricas, es decir, el diseño y planificación de los diferentes parques eólicos, fotovoltaicos, subestaciones eléctricas, depuradoras, centrales hidroeléctricas y líneas de tensión, entre otras. El público objetivo de la empresa son las importantes compañías eléctricas e instaladoras, como puede ser Iberdrola en el caso de compañía eléctrica y ACS o Ferrovial en el caso de compañía instaladora. Así mismo, podríamos añadir dentro del público objetivo a los gobiernos de los distintos países que requieren la construcción de alguna de las instalaciones anteriormente nombradas.

Así pues, podríamos decir que la misión de Sisener es *proveer a sus clientes de sus conocimientos sobre el estudio de recursos y viabilidades en obra civil, eléctrica y mecánica, y ofrecer un servicio excelente y especializado.*

#### **4.3.2. Visión**

Cuando hablamos de la visión de una empresa, nos referimos a la imagen que la organización plantea a largo plazo, es decir, una expectativa ideal sobre su futuro que deber ser realista. Debemos orientar las estrategias de la empresa hacia este objetivo ideal de futuro.

La visión de Sisener es *ser una empresa líder en el sector energético en generación, transformación, distribución y transporte de la energía, ofreciendo siempre un servicio excelente para sus clientes y buscando soluciones innovadoras en los mismos.*

#### **4.3.3. Valores**

Los valores de una empresa son los principios éticos sobre los que se asienta la cultura corporativa de la misma y que nos permiten establecer nuestras pautas de comportamiento. Los valores nos muestran la personalidad de la empresa, por lo que deben reflejar la realidad.

La elección de unos valores adecuados ayudarán a que la empresa se acerque a la misión y la visión de la misma, comentada en los dos apartados anteriores, por lo que todos los trabajadores deben conocer dichos valores y compartirlos para ofrecer una buena imagen de la empresa.

Los valores de Sisener Ingenieros son los siguientes:

- **Profesionalidad:** Sisener busca ofrecer un servicio excelente y de calidad a sus clientes. Por ello, sus trabajadores están especializados en los distintos campos en los cuales opera la empresa, para ofrecer así el mejor servicio posible.
- **Trabajo en equipo:** La participación de los distintos miembros de la empresa es clave para que alcanzar los objetivos establecidos. Por ello, el trabajo en equipo en un ambiente positivo y de calidad es fundamental.
- **Responsabilidad:** La empresa está comprometida con sus clientes a ofrecer el mejor servicio posible. Así mismo, la empresa se compromete a mantener unas buenas condiciones laborales para sus trabajadores.
- **Comunicación:** La comunicación dentro de la empresa y con los propios clientes es fundamental para lograr alcanzar los objetivos establecidos.

La puesta en práctica de estos valores, genera rentabilidad y sostenibilidad y puede ayudar a retener el mejor talento.

## 5. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Una vez realizados el análisis DAFO para conocer las debilidades, las amenazas, las fortalezas y las oportunidades de la empresa y tener así un diagnóstico de la situación actual de la empresa, y el análisis CAME para decidir qué acciones realizar y las estrategias llevar a cabo para corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades, conoceremos los puntos fuertes y débiles de la empresa y como mejorarlos. Conociendo esto, podemos empezar a desarrollar nuestro Cuadro de Mando Integral.

El CMI es un modelo de gestión que ayuda a las empresas a transformar la estrategia en objetivos y, si se implanta en la empresa correctamente, ayuda a mejorar el alineamiento de los participantes en el proceso de implantación del mismo; mejora la comunicación en la empresa, tanto la comunicación interna como la comunicación externa; nos da la posibilidad de rediseñar la estrategia en función de los resultados planteados en el mapa estratégico; facilita la transformación del largo plazo en acciones a corto plazo; favorece la integración de la información de las distintas áreas de negocio; mejora la capacidad de análisis en la organización; y mejora el desarrollo laboral y profesional de los trabajadores implicados en el proyecto.

Ahora que conocemos para qué sirve la implantación del Balanced Scorecard y sus beneficios, podemos dar paso al desarrollo del mapa estratégico y el estudio de las cuatro perspectivas, los objetivos, los indicadores, las iniciativas y planes de acción y los responsables de los objetivos e iniciativas.



## 5.1. Mapa estratégico de Sisener Ingenieros

Primero de todo, cabe señalar que el mapa estratégico es el aporte más relevante en el Cuadro de Mando Integral, ya que es la proyección de futuro de la compañía, es decir, el diseño de su estrategia. El mapa estratégico combina la dirección por objetivos y la dirección por excepción, puesto que en él ubicamos los objetivos que queremos que se cumplan y los que queremos prestar una atención especial.

El mapa estratégico está compuesto por cuatro perspectivas:

- Perspectiva financiera: La finalidad principal de esta perspectiva es maximizar el valor de los accionistas, es decir, maximizar el beneficio y reducir los costes. La mejora en los indicadores que aparecen en esta perspectiva depende de la mejora de las otras tres.
- Perspectiva de clientes: En esta perspectiva se tiene como objetivo la generación o propuesta de valor para el cliente, buscando la máxima satisfacción del mismo y su consiguiente fidelidad.
- Perspectiva de procesos internos: Esta perspectiva está relacionada con la cadena de valor de la empresa, puesto que sólo así se podrán detectar nuestras necesidades y problemas, buscando la forma de mejorar en la utilización de nuestros recursos e influenciando positivamente en las dos perspectivas anteriores.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Esta es la perspectiva clave, puesto que en la mayoría de los modelos de Gestión Integral se consideran los Recursos Humanos como un elemento clave en la gestión. Además de los Recursos Humanos, hay otros elementos clave como la cultura y estructura organizativa, la tecnología, las alianzas estratégicas y las competencias de la empresa. Los recursos que aparecen en esta perspectiva son los cimientos del mapa estratégico.

Las dos últimas perspectivas son clave en el CMI, ya que esas dos perspectivas son las que tienen la mayor capacidad de influir en el futuro de la organización. Al ser un modelo causa-efecto, las perspectivas financiera y de clientes (perspectivas externas) son un efecto de las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento (perspectivas internas), dado que en la mayoría de las ocasiones son consecuencia del nivel de preparación del personal y de cómo se hacen las cosas internamente.

A continuación, analizaremos más profundamente cada una de las perspectivas, explicándolas más detenidamente y señalando los diferentes objetivos, indicadores, metas, planes de acción y el responsable de los mismos.

### 5.1.1. Perspectiva financiera

Como he señalado en el punto anterior, la finalidad principal es maximizar el valor de la empresa para sus accionistas. El presupuesto es una variable clave en esta perspectiva, ya que el presupuesto operativo debe quedar enlazado con la estrategia, a largo plazo, formulada por la empresa.

Las principales estrategias financieras que puede seguir una empresa en esta perspectiva guardan relación con el ciclo de vida de la misma, siendo así una estrategia de crecimiento para las empresas jóvenes, una estrategia de mantenimiento para empresas que se encuentran en una etapa en la cual hay cierta estabilidad, o estrategia de madurez para las empresas que están en su último ciclo de vida.

Podríamos decir que Sisener es una empresa relativamente joven que se encuentra en una etapa de crecimiento, por lo que seguirá una estrategia en la cual la priorización de objetivos es fundamental, centrándose sobre todo en las mejoras de crecimiento pero sin dejar de lado las mejoras en la productividad.

Para llegar a alcanzar el objetivo final propuesto (maximizar el valor de los accionistas de la empresa), se han propuesto tres objetivos:

- **Mejorar el ROI**: Uno de los objetivos más importantes que tiene Sisener es mejorar el retorno de la inversión realizada en los proyectos y para que este sea positivo debemos utilizar un flujo de caja efectivo, también llamado Cash Flow. Utilizando un Cash Flow eficiente podremos saber si la inversión en un proyecto es viable o no.
- **Incrementar el nivel de ingresos**: Como todas las empresas que venden un producto u ofrecen un servicio, otro de los objetivos más destacables de Sisener es incrementar el nivel de ingresos para lograr un mayor crecimiento de la empresa. Para lograr este objetivo, la empresa deberá incrementar el porcentaje de ingresos a través de diversas iniciativas, como puede ser ofreciendo nuevos servicios, manteniendo o creando relaciones a largo plazo con las compañías eléctricas o buscando nuevos mercados donde poder ofrecer nuestros servicios.
- **Aumentar la rentabilidad**: Para maximizar el valor de los accionistas de una empresa es muy importante el aumento de la rentabilidad de la misma. Una de las claves para incrementar dicha rentabilidad es reduciendo los costes de la misma. Como sabemos, Sisener utiliza un software ERP para automatizar procesos y tener un mayor control sobre los recursos, ayudando a disminuir el tiempo de respuesta y ahorrar en costes. Así mismo, dado que Sisener no es una empresa que se dedica a la fabricación y venta de productos, no tiene gastos de producción como tal, por lo que las iniciativas para reducir el gasto podría comenzar por optimizar el coste de mantenimiento (equipos informáticos,...) y los costes de suministros (papel y otras compras).

| Objetivo              | Indicador                       | Meta |
|-----------------------|---------------------------------|------|
| Mejorar ROI           | Inversión eficiente (cash flow) | 12%  |
| Incrementar ingresos  | Incremento % de ingresos        | 10%  |
| Aumentar rentabilidad | Reducción de costes             | 7%   |

**Tabla 6. Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera.**

Como hemos dicho al inicio de este apartado, Sisener, al ser una empresa que está todavía en una etapa de crecimiento, se centrará en incrementar sus ingresos, buscando el crecimiento de la empresa por encima de la productividad. Es por esto que la meta fijada en incrementar ingresos (10%) es superior a la de aumentar la rentabilidad de la empresa disminuyendo los costes (7%).

Por otro lado, el objetivo con la meta más alta es mejorar el ROI de la empresa, puesto que aumentar el retorno de la inversión, manteniendo un Cash Flow eficiente, es lo que más va a maximizar el valor de la empresa para los accionistas, la finalidad principal de la empresa. Es por esto que la meta es un 12%.

### **5.1.2. Perspectiva de clientes**

Los clientes son clave para el crecimiento de una empresa, por lo que la generación de valor para el cliente es una de las misiones más importantes para cualquier organización, es decir, es un objetivo básico que deben tener todas las empresas. Esto se consigue a través de la satisfacción del cliente, lo cual puede llevarnos a la fidelización del mismo.

Para la generación de valor para el cliente podemos destacar tres estrategias: Estrategias de liderazgo de producto, para ser líderes en el mercado con el producto ofertado, estrategias de intimidad con la clientela, donde el servicio y la relación con el cliente son la clave con el objetivo de satisfacer sus necesidades de la mejor forma posible, y estrategias de excelencia operativa, siendo eficientes en costes para ofrecer productos/servicios de calidad al mejor precio.

Así mismo, la propuesta de valor para el cliente se basa en la suma de tres elementos: los atributos del producto, la relación con el cliente y la imagen de la empresa, cada uno de los cuales estará más o menos presente dependiendo de la estrategia elegida por la empresa.

Sisener debe tratar de conocer a sus clientes y satisfacerlos de forma adecuada y ser una empresa eficiente en costes para ofrecer sus servicios de calidad al menor precio posible, por lo que las estrategias en las que debe centrarse son en las estrategias de intimidad con la clientela y las de excelencia operativa, tratando de lograr la excelencia en una de ellas, si no es posible lograrlo en ambas, y mantener la otra a un nivel adecuado.

El encargado de la consecución de los objetivos de la perspectiva de clientes es Cipriano, como director del área comercial, que se encargará de adquirir, mantener y seleccionar los clientes.

Como ya hemos ido viendo durante todo el trabajo, la clientela principal de Sisener son las grandes compañías eléctricas y las grandes empresas instaladoras de España, aunque, como hemos visto, también realizan trabajos en países de Sudamérica, Estados Unidos e incluso de oriente medio, pero como sabemos, la empresa trabaja en mayor medida en España. En cuanto al mercado, el sector energético es un mercado muy competitivo, ya que Sisener abarca muchos campos de este sector, es decir, no está especializado en un único campo, por lo que tiene un gran número de empresas competidoras dependiendo del campo del que hablemos, ya sea la planificación de un parque hidroeléctrico o una subestación eléctrica.

Se han establecido cinco objetivos para mejorar la posición en el mercado y tratar de ofrecer el máximo valor posible a los clientes:

- **Incrementar cuota de mercado:** Un incremento de la cuota de mercado significaría que nuestros clientes están satisfechos con nuestro trabajo o que hemos adquirido nuevos clientes, lo cual sería una noticia positiva para la empresa, ya que esto incrementaría nuestros ingresos. Un objetivo como este, que no depende únicamente de lo que haga la empresa, sino también de la clientela, no es algo fácil de conseguir, es por eso que la meta establecida no es muy alta. La iniciativa que seguiría la empresa es definir un plan de marketing que nos ayude a llegar a más clientes y agilizar los plazos de desarrollo de los proyectos, con la máxima calidad posible, para que la clientela nos prefiera a nosotros antes que a la competencia, aunque esto último no depende solo del director comercial, sino de todos los trabajadores de la empresa en su conjunto.
- **Mejorar imagen de la empresa:** Este es un punto muy importante, puesto que hoy en día, una buena imagen hacia el cliente es clave para nuevos clientes se fijen en ti antes que en otras empresas. Para Sisener, esto no es algo que le tenga que quitar el sueño, ya que la elección del cliente no depende sólo de si eres una marca conocida o no, sino del presupuesto que ofrezcas a la compañía eléctrica y de si les gusta el proyecto realizado. Pero aún con todo, no deja de ser importante ser una empresa conocida por el cliente. La iniciativa más efectiva para mejorar la imagen de marca de la empresa sería a través de planes de marketing, pero sobre todo a través de acciones comerciales en internet, ya que en los tiempos que corren, la manera más fácil de hacerte una imagen de una empresa es buscándola en internet, por lo que tener una página web que ofrezca una buena imagen de la empresa y puedan contactar contigo fácilmente es un recurso clave.

- **Satisfacción del cliente**: Como hemos dicho al principio de este apartado, la satisfacción del cliente es la principal finalidad de la perspectiva de cliente, por lo que este es uno de los objetivos en los que más debe centrarse la empresa. Hay que intentar satisfacer a todos nuestros clientes, ya que esto puede llevarnos a la fidelización de los mismos. La percepción de excelencia por parte del cliente es crucial para que este objetivo se cumpla. Además, un cliente satisfecho es publicidad gratuita que puede hacer que otras empresas se fijen en ti, ya sea gracias al boca a boca o a través de las redes sociales, una herramienta muy utilizada hoy en día tanto por las personas como por las empresas. Una iniciativa que podría incrementar la satisfacción del cliente es disminuir el plazo de entrega de los proyectos, la calidad del proyecto o la cercanía al cliente.
- **Fidelización**: La fidelización es la retención de clientes producida por su nivel de satisfacción. Para que esta fidelización sea efectiva debe mantenerse en contacto con el cliente de forma continua para saber que podemos mejorar. Para empresas de este sector es muy complicado retener a sus clientes, puesto que normalmente, las empresas eléctricas efectúan la elección de la empresa ingeniera a través de concursos, pero si el grado de satisfacción es alto durante varios proyectos podría llegar a alcanzarse la fidelización.
- **Expansión geográfica**: Como ya hemos visto en otras partes del trabajo, como el punto 4.1.1., en el apartado de las oportunidades, sabemos que hay países en vías de desarrollo que necesitan nuevas infraestructuras y esta podría ser una buena oportunidad para expandirse geográficamente a nuevas zonas, dando lugar a la adquisición de nuevos clientes potenciales e incrementando así los ingresos de la empresa. Una iniciativa interesante sería que los agentes comerciales que están situados en Perú o Ecuador realizasen estudios de mercado en otros países de Sudamérica en los cuales no hayan trabajado ya para conocer ese mercado más profundamente y buscar nuevos proyectos por allí.

| Objetivos                           | Indicadores  | Meta |
|-------------------------------------|--|------|
| <b>Incrementar cuota de mercado</b> | Número de proyectos realizados                     | 6%   |
| <b>Mejora de imagen</b>             | Aumento de clientes por conocimiento de marca      | 10%  |
| <b>Satisfacción del cliente</b>     | Número de clientes satisfechos y número de quejas. | 100% |
| <b>Fidelización</b>                 | % de lealtad del cliente                           | 20%  |
| <b>Expansión geográfica</b>         | % de nuevos clientes en nuevas zonas geográficas   | 5%   |

**Tabla 7. Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes.**

Como hemos señalado al inicio del punto, los clientes son la clave de esta perspectiva. Es por eso que la meta más alta está colocada en el objetivo de la satisfacción del cliente, ya que es lo primordial para cualquier empresa y debe tratarse de satisfacer a todos ellos. Además de ello, como sabemos que en el sector energético no es fácil la fidelización de la clientela, ya que las compañías instaladoras eligen a la empresa ingeniera a través de concursos en los cuales no solo depende la calidad del proyecto sino también el presupuesto ofrecido, es por esto que se ha propuesto una meta del 20%.

La mejora de imagen es un objetivo importante si lo que se busca es adquirir nuevos clientes. He colocado una meta del 10% porque una mejora en la página web podría ayudar a dicha adquisición, ya que hay empresas que al buscar una empresa en internet y no ser llamativa su web la desechan, pensando que no es una empresa que ofrezca buena calidad.

Por otro lado, a los dos objetivos que menos importancia les he dado han sido la cuota de mercado y la expansión geográfica. La cuota de mercado solo le he dado una meta de incrementarla en un 6% porque no depende únicamente de la empresa sino también de los propios clientes. En cuanto a la expansión geográfica, se ha propuesto una meta del 5% porque es preferible centrarse en otros objetivos como la satisfacción y fidelización de los clientes que ya se tienen, aunque esto no quiere decir que haya que dejar este objetivo de lado.

### 5.1.3. Perspectiva de procesos internos

Esta perspectiva está muy ligada a la cadena de valor, a través de la cual se podrán descubrir las necesidades y los problemas de la empresa. Así mismo, podremos detectar las actividades necesarias para alcanzar los objetivos que hemos estudiado en las dos perspectivas anteriores. Es por esto que esta es una de las perspectivas más importantes del mapa estratégico. La cadena de valor fue introducida por Michael Porter en 1985 e integra todas las actividades empresariales que generan valor a una empresa.

Ilustración 5. Cadena de valor de M. Porter.



Fuente: Ciberconta.unizar.es

Como vemos en la imagen anterior, podemos diferenciar tres partes dentro de la cadena de valor de M. Porter:

- Actividades de soporte: Principalmente, hacen referencia a la infraestructura de la empresa. Son un complemento de las actividades primarias
- Actividades primarias: Hacen referencia al proceso productivo, es decir, los procesos de innovación, operativos y servicios de venta.
- Margen: Es el valor obtenido menos los costes en los que se ha incurrido en cada actividad.

Como podemos ver, la cadena de valor de Porter está orientada hacia el sector productivo, es decir, el sector industrial de compras y ventas, por lo que a Sisener no le interesa fijarse en esta cadena de valor. La cadena de valor en la que hay que basar la estrategia es en la cadena de valor de Pierre Eiglier y Eric Langeard en 1987, que está orientada hacia el sector servicios.

**Ilustración 6. Cadena de valor en el sector servicios.**



Fuente: Facultad de ciencias económicas de la Universidad de Palermo.

Rápidamente, nos damos cuenta de que las actividades de apoyo son bastante parecidas en ambas cadenas de valor. Donde se ven las diferencias entre ambas es en las actividades primarias, las cuales están orientadas al sector servicios y divididas en actividades controlables y no controlables.

De entre todas estas actividades vamos a centrarnos en las que más nos afectan a nuestra organización, destacando así las actividades de marketing y ventas y las actividades de prestación, en las actividades primarias controlables, y las actividades de Recursos Humanos, las de organización interna y tecnología y las actividades de abastecimiento .

No se le da tanta importancia a las actividades de personal de contacto puesto que Sisener no es una empresa que interactúe en gran medida con el cliente. Se le da más importancia a la calidad del proyecto.

- **Eslabones primarios:**

- **Marketing y ventas:** Como ya sabemos, el marketing es una actividad imprescindible en el sector servicios, por lo que hay que definir planes de marketing continuamente durante toda la vida del negocio a través de la publicidad, promociones y otras fuerzas de ventas. En el sector servicios, la prestación existirá siempre y cuando el cliente la pida, por lo que es muy importante definir diversos planes de marketing para darse más a conocer. Por otro lado, la empresa debe fijarse como objetivo la acción comercial en internet a través de la mejora de la página web y siendo fácil de encontrar al buscar una ingeniería eléctrica de este tipo en cualquier buscador de la red. Además de reformar la página web, podría resultar interesante utilizar las redes sociales para un mayor acercamiento a las grandes compañías eléctricas y darse a conocer a la gente.
- **Prestación:** En este punto nos referimos a la prestación del servicio. En nuestro caso a la calidad de los proyectos que entreguemos a los distintos clientes con su consiguiente satisfacción. Uno de los objetivos principales de Sisener debe ser mantener la calidad del servicio prestado.

- **Eslabones de apoyo:**

- **Dirección General y Recursos Humanos:** En este punto, destacamos la importancia de la cultura y la gestión humana en la empresa en el sector servicios. La retención de talento debe ser un objetivo primordial en cualquier empresa que busque una ventaja competitiva frente a la competencia, tratando de tener siempre a los mejores y formándolos a través de la mejora continua. La retención de talento deberá hacerse efectiva a través de la motivación de los trabajadores y de cursos que ayuden a su crecimiento tanto profesional como personal.
- **Organización interna y tecnología:** La organización interna tiene que ver con la estructura interna de la empresa y la gestión de administración y finanzas. Es por esto que encontramos aquí un objetivo destacable como es la gestión estratégica de costes. A través de una gestión estratégica de costes seremos capaces de alcanzar el objetivo de aumentar la rentabilidad reduciendo los costes de la empresa. Como hemos ido viendo a lo largo de todo el trabajo, Sisener utiliza un software ERP para ahorrar costes y utilizar los recursos de forma efectiva. Esto mismo ayudaría a alcanzar otro de los objetivos de Sisener, agilizar el plazo de desarrollo de los proyectos, lo cual podría ofrecer a la empresa una ventaja competitiva interesante.



- **Abastecimiento:** En este punto nos centramos en la adquisición de materiales, insumos, etc. Cabe destacar que esta actividad no ha cambiado entre las dos cadenas de valor, la de Porter y la orientada al sector servicios. Un objetivo que puede resultar de interés para Sisener es el de optimizar el consumo de papel, puesto que, al dedicarse a la elaboración y confección de planos de obra, la utilización de papel de diferentes tamaños está al orden del día y es un coste bastante alto, por lo que la optimización de consumo del mismo podría facilitar el ahorro en costes.

De esta perspectiva deben estar encargados tanto el director comercial, para los objetivos que tienen que ver con el marketing y el área comercial, como el director técnico para los objetivos basados en la parte de proyectos.

| Objetivos  | Indicadores   | Meta                               |
|--|---|------------------------------------|
| <b>Definir planes de marketing</b>               | Mayor popularidad entre empresas del sector               | 3 / 4 planes anuales               |
| <b>Acción comercial en internet</b>              | % de clientes que conocen la empresa por internet         | Hacerse más conocida               |
| <b>Mantener la calidad del servicio</b>          | Proyectos de buena calidad<br>% de quejas de la clientela | Calidad Máxima                     |
| <b>Retención de talento</b>                      | Trabajadores retenidos                                    | 100%                               |
| <b>Agilizar plazo de desarrollo de proyectos</b> | Duración de realización del proyecto                      | Menor cantidad de horas invertidas |
| <b>Gestión estratégica de costes</b>             | Reducir de costes   | 15%                                |
| <b>Optimizar consumo de papel</b>                | Menos gasto en papel                                      | 20%                                |

**Tabla 8. Objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos.**

Como vemos en la tabla, los dos primeros objetivos pertenecen al área comercial y en ambos se busca el darse a conocer a la gente, pero sobre todo, a las empresas del sector, ganando así una mayor popularidad e intentando obtener un mayor número de clientes.

Por otro lado, los siguientes tres objetivos van un poco de la mano, puesto que la calidad de los proyectos dependen en su mayor parte de la capacidad del trabajador en realizar un buen trabajo. Es por esto que la meta en cuanto a la retención de talento es del 100%, ya que es importante tener a los mejores en el equipo. Así mismo, agilizar el plazo de desarrollo de los proyectos depende de los trabajadores y, en parte, también de su motivación a la hora de trabajar, por lo que la meta de dicho objetivo es tratar de invertir una menor cantidad de tiempo en la realización de los proyectos, intentando lograr así una ventaja competitiva frente a la competencia.

Finalmente, los dos últimos objetivos podríamos meterlos en un mismo bloque, ya que en ambos se busca el ahorro en costes, tratando de aumentar la rentabilidad de la empresa y, con ello, maximizar el valor de nuestros accionistas. A través de la gestión estratégica de costes, con el software ERP, se puede lograr esta meta de disminuir los costes en un 15% y disminuir en un 20% el consumo de papel.

#### **5.1.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento**

Esta es la perspectiva clave del Cuadro de Mando Integral. Esta perspectiva está constituida por las personas, la cultura organizativa, la tecnología, la estructura organizativa, e incluso las competencias de la empresa. Es por esto que es la perspectiva más importante, porque es la base de toda la organización, y es así en casi todos los modelos de gestión integral, donde se considera el recurso humano un elemento clave en la gestión.

A partir de los objetivos marcados en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento podremos lograr alcanzar los objetivos señalados en las otras tres perspectivas.

Siendo una perspectiva tan importante como esta, no debe estar encargado un director de un área en concreto, sino que debe estar metida toda la empresa en su conjunto, sobre todo la alta dirección, tratando inculcar entre sus trabajadores los valores y la cultura de la empresa.

Vamos a estudiar tres aspectos clave de esta perspectiva:

- **Tecnología:** Hoy en día, la tecnología es un factor clave para cualquier empresa que busque un desarrollo continuo, lo que permitirá a la misma alcanzar los objetivos establecidos. Para Sisener, uno de los objetivos que debe marcarse en este aspecto es el desarrollo de la página web más novedosa y de mejor calidad. Como hemos dicho anteriormente, la página web de Sisener fue diseñada en 2004 y no ha sido reformada desde entonces. Una página web de calidad, que muestre una imagen moderna de la empresa y que enseñe los distintos trabajos realizados a lo largo de su historia, podría resultar interesante para la clientela, pudiendo adquirir así nuevos clientes. Por otro lado, otro de los objetivos que debe establecer la empresa dentro del aspecto tecnológico es desarrollar las capacidades técnicas, ya sea a través de nuevos procedimientos, como por ejemplo, mediante la adquisición de patentes que puedan ayudar al diseño de plantas energéticas o de subestaciones eléctricas de manera más rápida y con una alta calidad, agilizando así el tiempo de desarrollo de los proyectos de la empresa; o a través de la implantación en la empresa de un software ERP actualizado, que nos permita ahorrar en costes mejor de lo que ya lo hace el software ERP implantado y que nos ayude en la toma de decisiones estratégicas en cuanto a los recursos que tiene la empresa, además de automatizar los procesos de la mejor forma posible.

- **Recursos humanos:** En este aspecto de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento se presta atención a los empleados de la empresa. En este punto he destacado dos objetivos. En primer lugar, la motivación de los empleados debe ser un objetivo común con cualquier empresa que quiera evolucionar de la forma correcta, tanto en el mercado como internamente, por lo que se podrá motivar a los trabajadores a través de incentivos. Aunque la empresa no trabaje con una retribución variable, sino que el salario de los trabajadores es un salario fijo, podría resultar interesante realizar un estudio para conocer si una retribución variable motivaría más a los empleados de la empresa o no, ayudando esto a alcanzar los objetivos de las otras tres perspectivas. Otra forma de motivar a los empleados podría ser a través del trabajo en equipo, creando así un clima de trabajo positivo. Por otro lado, otro objetivo que podemos introducir en este aspecto es la formación continua, ya sea a través de cursos externos o mediante planes de formación dentro de la empresa. Esto podría incluso ayudar a la consecución del otro objetivo, es decir, a motivar a los empleados. La motivación de los empleados junto con una formación continua y correcta de los mismos, podría ayudar a la retención de talento en la empresa, uno de los objetivos de la perspectiva de procesos internos.
- **Organización:** En cuanto al aspecto que tiene que ver con la organización, el objetivo más importante es alinear la organización con la estrategia. Esto es trabajo de toda la compañía, sobre todo de la alta dirección, que debe inculcar entre sus trabajadores los valores y la cultura de la empresa, tratando de mejorar el clima interno de la empresa, fomentando la comunicación interna de la empresa y alineando la misión de la misma con los objetivos estratégicos establecidos.

| Objetivos  | Indicadores                                     | Meta                 |
|--|---|----------------------|
| <b>Desarrollo de la página web</b>               | Número de visitas en la página web              | 200/mes              |
| <b>Desarrollar las capacidades técnicas</b>      | Eficiencia técnica                              | 10%                  |
| <b>Motivar a los empleados</b>                   | Nivel de satisfacción global de los empleados   | 100%                 |
| <b>Formación continua</b>                        | Nivel de satisfacción con la formación recibida | 3 / 4 cursos anuales |
| <b>Alinear la organización con la estrategia</b> | Número de objetivos estratégicos cumplidos      | 100%                 |

Tabla 9. Objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Como podemos ver en la tabla, la meta de visitas mensuales de la página web es bastante baja. Esto se debe a que las personas normalmente no buscan este tipo de empresas en internet, por lo que los usuarios que estén interesados en visitar la página serán clientes potenciales o empresas competidoras. En cuanto al desarrollo de las capacidades técnicas, la utilización de un software ERP actualizado que se adapte perfectamente a nuestro negocio podría ayudarnos a mejorar la eficiencia de la empresa. Es por esto que he propuesto una meta del 10%.

Por otro lado, respecto a los trabajadores de la empresa, en el objetivo de la motivación de los empleados, un indicador posiblemente sería el nivel de satisfacción global de los mismos, puesto que una buena motivación en los trabajadores produciría una satisfacción global alta. Por ello he puesto una meta del 100%, ya que se trata de motivar a todos y cada uno de los trabajadores. Por la parte de la formación continua, un indicador sería el nivel de satisfacción con la formación recibida, lo cual también podría ayudar a la motivación de los propios trabajadores y su consiguiente retención de talento en la empresa. He propuesto una meta de 3 o 4 cursos anuales, dependiendo del nivel de conocimientos de cada trabajador, si necesita aprender más o menos sobre el diseño de parques eólicos o subestaciones.

Finalmente, el objetivo de alinear la organización con la estrategia es muy importante, es por esto que le he puesto una meta del 100%, puesto que todos los trabajadores de la empresa deben conocer la estrategia de la misma y trabajar conforme a dicha estrategia. Un indicador clave sería el número de objetivos estratégicos cumplidos.

### 5.1.5. Tabla resumen de las cuatro perspectivas

A continuación añadiré una tabla resumen con los objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas anteriores:

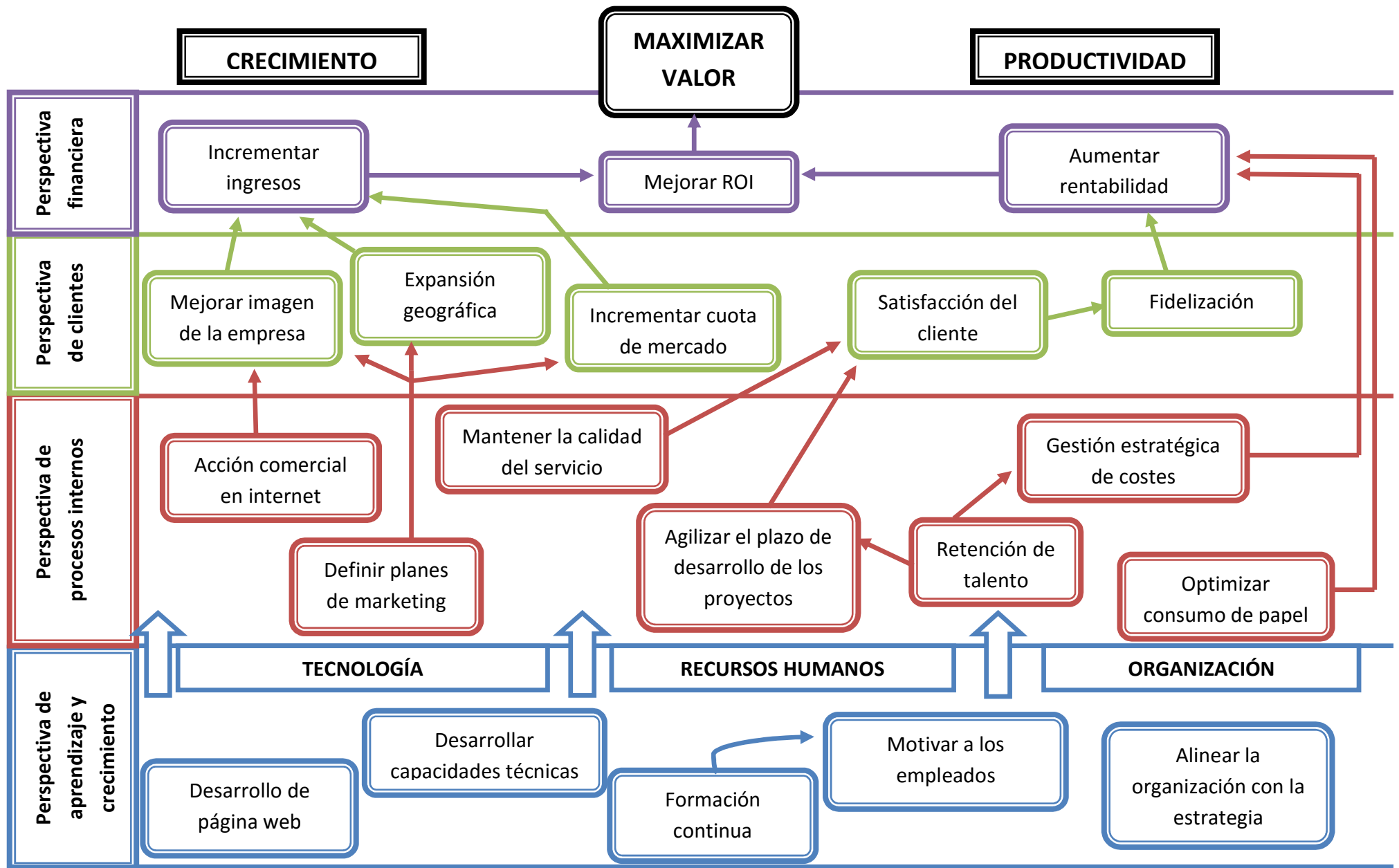
| Persp.                         | Objetivo                            | Indicador  |
|--------------------------------|-------------------------------------|--|
| <b>Perspectiva Financiera</b>  | <b>Mejorar ROI</b>                  | Inversión eficiente (cash flow)                    |
|                                | <b>Incrementar ingresos</b>         | Incremento % de ingresos                           |
|                                | <b>Aumentar rentabilidad</b>        | Reducción de costes                                |
| <b>Perspectiva de clientes</b> | <b>Incrementar cuota de mercado</b> | Número de proyectos realizados                     |
|                                | <b>Mejora de imagen</b>             | Aumento de clientes por conocimiento de marca      |
|                                | <b>Satisfacción del cliente</b>     | Número de clientes satisfechos y número de quejas. |
|                                | <b>Fidelización</b>                 | % de lealtad del cliente                           |
|                                | <b>Expansión geográfica</b>         | % de nuevos clientes en nuevas zonas geográficas   |

| <b>Persp.</b>                                   | <b>Objetivo</b>                                  | <b>Indicador</b>  |
|---|--|---|
| <b>Perspectiva de procesos internos</b>         | <b>Definir planes de marketing</b>               | Mayor popularidad entre empresas del sector               |
|   | <b>Acción comercial en internet</b>              | % de clientes que conocen la empresa por internet         |
|   | <b>Mantener la calidad del servicio</b>          | Proyectos de buena calidad<br>% de quejas de la clientela |
|   | <b>Retención de talento</b>                      | Trabajadores retenidos                                    |
|   | <b>Agilizar plazo de desarrollo de proyectos</b> | Duración de realización del proyecto                      |
|   | <b>Gestión estratégica de costes</b>             | Reducir de costes   |
|   | <b>Optimizar consumo de papel</b>                | Menos gasto en papel                                      |
| <b>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</b> | <b>Desarrollo de la página web</b>               | Número de visitas en la página web                        |
|   | <b>Desarrollar las capacidades técnicas</b>      | Eficiencia técnica  |
|   | <b>Motivar a los empleados</b>                   | Nivel de satisfacción global de los empleados             |
|   | <b>Formación continua</b>                        | Nivel de satisfacción con la formación recibida           |
|   | <b>Alinear la organización con la estrategia</b> | Número de objetivos estratégicos cumplidos                |

**Tabla 10. Resumen de objetivos e indicadores de las cuatro perspectivas.**

## 5.2. Diseño del mapa estratégico

Como vemos en el cuadro resumen del apartado anterior, la mayoría de los objetivos se localizan en las dos últimas perspectivas, ya que son la parte interna de la empresa y son la causa de lo que ocurra en las otras dos perspectivas (financiera y de clientes), por lo que deben cumplirse obligatoriamente para garantizar la consistencia de la estrategia elegida. A partir de dicho cuadro podemos diseñar, gráficamente, el mapa estratégico, que debe favorecer a la alineación de los trabajadores y que se enfoquen hacia la estrategia.



Este mapa estratégico es uno de los pilares básicos sobre los que se asienta el Cuadro de Mando Integral. Como podemos ver, la finalidad es maximizar el valor para los accionistas a través de estrategias de crecimiento e incremento de la productividad de la empresa.

De abajo hacia arriba, vemos que los objetivos más importantes están en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, puesto que las siguientes perspectivas se beneficiarán de dichos objetivos y las mejoras expuestas en la misma y de su solidez. Es por esto que las flechas no apuntan hacia ningún otro objetivo en particular, excepto el objetivo de formación continua, ya que esto puede producir un efecto de motivación entre los empleados.

Como vemos en el siguiente escalón, en la perspectiva de procesos internos, las flechas sí que apuntan hacia otros objetivos, ya que el mapa estratégico es un sistema de acción - efecto, y en él podemos ver el efecto de cada una de las acciones llevadas a cabo.

Los dos últimos escalones son efectos producidos de las otras dos perspectivas, la perspectiva de clientes es clave para el crecimiento de la empresa, puesto que se basa en la creación de valor en el mismo, mientras que la última perspectiva se basa en el análisis financiero, con la finalidad de crear valor a los accionistas.

Finalmente, voy a explicar, las líneas de actuación de la empresa para alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera, comenzando por el objetivo de incrementar ingresos y terminando con el objetivo de aumentar la rentabilidad:

1. La primera línea de actuación se basa en el crecimiento de la empresa (incrementar ingresos de la empresa). En primer lugar, deben definir correctamente los planes de marketing, de forma que se produzca un efecto positivo en la imagen de la empresa mejorándola considerablemente, que se incremente la cuota de mercado y que se produzca una expansión geográfica. Por otro lado, una acción comercial en internet ayudará a la empresa a mejorar su imagen y darse a conocer al público y a posibles nuevos clientes. Estos tres efectos tendrán como consecuencia el incremento de ingresos, objetivo de la perspectiva financiera.
2. La segunda línea de actuación trata la productividad de la empresa (aumento de la rentabilidad). Primero de todo, destacar el objetivo de retener talento en la empresa, lo cual dará lugar a una gestión estratégica de costes y la posibilidad de agilizar los plazos de desarrollo de los proyectos. Esto último, junto con el objetivo de mantener la calidad en el servicio ofrecido nos dará como resultado la satisfacción por parte del cliente y su esperada fidelización. Esta fidelización, junto con una gestión estratégica de costes efectiva y una

optimización en el consumo de papel eficiente, provocará un aumento de la rentabilidad de la empresa, el otro objetivo de la perspectiva financiera.

Estas dos líneas de actuación, incrementar los ingresos de la empresa y aumentar la rentabilidad dará lugar a una mejora del ROI, es decir, una mejora en el retorno de la inversión, lo cual maximizará el valor para los accionistas, la finalidad del mapa estratégico.

## **6. Conclusiones**

El objetivo del trabajo es estudiar la aplicación del Cuadro de Mando para Sisener Ingenieros y diseñar e implementar un CMI que para maximizar el valor de los accionistas de dicha empresa.

En primer lugar, cabe destacar que mi compañero, Pablo Valero y yo tuvimos una reunión con Javier Sanz, el gerente de Sisener, y con Antonio Julve, el director del departamento de administración y finanzas, para poder realizar el trabajo, los cuales nos trataron con amabilidad y nos contestaron a las preguntas que expondré en el apartado de anexos.

Sisener es una empresa que se dedica al diseño de proyectos para todo tipo de planos que tengan que ver con el sector energético, desde parques eólicos hasta subestaciones eléctricas o centrales hidroeléctricas.

Un dato a destacar es que el número de obras eléctricas ha aumentado en los últimos años, dejando un poco atrás la crisis económica de 2008 y haciendo que la empresa obtenga cada vez un resultado monetario mayor. La empresa mantiene un volumen de trabajo importante en cuanto a red eléctrica, tanto en España como fuera, mientras que, por otro lado, este año ACCIONA ha realizado un número considerable de obras relacionadas con centrales hidroeléctricas, lo que ha significado un resultado positivo para la empresa.

Como nos comentaron Javier y Antonio en la entrevista, la innovación no es algo imprescindible en este sector de negocio, puesto que cuando una empresa te pide un proyecto quieren que seas resolutivo, barato y bueno, por lo que la innovación podría venir dada, como mucho, en los cálculos para ahorro en el coste del proyecto.

Uno de los problemas que tiene este tipo de empresas es que tienen que realizar un desembolso monetario importante para la realización de los proyectos y el cobro puede llegar a tardar meses hasta que se hace efectivo.



Mediante el análisis DAFO hemos podido conocer la situación actual de la empresa a través del estudio de los puntos fuertes y débiles de la misma, haciendo especial atención a la debilidad de la página web, puesto que es una herramienta muy importante en una empresa que hay que mantener actualizada, puesto que es la primera imagen que das a los posibles nuevos clientes y a la gente en general cuando te busca en la red.

Una vez realizado el análisis DAFO, hemos comentado el análisis CAME, tratando de ir más allá, con la finalidad de mejorar la situación actual de la empresa. Para terminar con el análisis estratégico hemos definido la misión y visión de la empresa, expresando en la misión la actividad que realiza la empresa en el mercado y en el segundo una expectativa ideal y realista del futuro de Sisener.

Una vez conocemos esto, podemos comenzar con la implementación del Cuadro de Mando Integral, que es una herramienta de medición causa - efecto con el cual trataremos de mejorar la estrategia de la empresa a través de la consecución de los diferentes objetivos divididos en cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera). Esto nos ayudara a lograr el objetivo final de la empresa: Maximizar el valor creado para los accionistas de Sisener.

Una vez conocemos que objetivos debemos cumplir para lograr nuestro objetivo final, podemos dar paso al diseño del mapa estratégico, el cual está dividido en las cuatro perspectivas, comentadas en el párrafo anterior, y las diferentes líneas de actuación. Las perspectivas internas (aprendizaje y crecimiento, y procesos internos) nos ayudarán a alcanzar los objetivos de las perspectivas externas (clientes y financiera), logrando finalmente el objetivo de maximizar el valor del accionista.

Para terminar con las conclusiones, quiero destacar que Sisener está creciendo a buen ritmo, por encima de algunos de sus competidores, como por ejemplo Satel, uno de sus principales competidores en el ámbito de líneas eléctricas, el cual ha caído en su volumen de negocio, Sisener lo ha incrementado en más de un 50% el último año.

## 7. Bibliografía

- PÁGINA OFICIAL DE SISENER INGENIEROS: <http://www.sisener.com/>
- LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO: *Gestión estratégica y medición. El Cuadro de Mando Integral como complemento del Balanced Scorecard*. Publicado por: AECA.
- LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/>
- LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO: *Mini guía para desarrollar un Balanced Scorecard* (<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>)
- LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO: *¿Y después del DAFO qué hacemos?... ¿Análisis CAME?* (<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/>)
- <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>
- [http://www.sinnexus.com/business\\_intelligence/cuadro\\_mando\\_integral.aspx](http://www.sinnexus.com/business_intelligence/cuadro_mando_integral.aspx)
- <http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/>
- KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (1997): *The Balanced Scorecard*. Ediciones gestión 2000, Barcelona
- KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P.: *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Ediciones gestión 2000.
- GUSTAVO ALONSO: *Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor* ([http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf))