



Trabajo Fin de Grado

Desarrollo de un modelo de Cuadro de Mando
Integral en Implaser S.L.L.

Autor

Enrique Montano Oliván

Director

Dr. Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa
2020

Desarrollo de un modelo de cuadro de mando integral en Implaser S.L.L.

Development of a Balanced Scorecard model for Implaser S.L.L.

Autor / Writer

Enrique Montano Oliván

Director / Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen: La meta principal de este trabajo es el diseño y aplicación de un Cuadro de Mando Integral en la empresa Implaser. A través de la aplicación de esta herramienta de gestión se pretende alcanzar la visión perseguida por la empresa mediante la definición de unos objetivos estratégicos concretos. Para la elaboración de este trabajo, es fundamental una estrecha colaboración con la empresa que proporcione la información necesaria para el desarrollo de las distintas fases que lo componen.

Una vez obtenida la información necesaria, se llevará a cabo un análisis estratégico de la empresa y del entorno en el que opera mediante la herramienta DAFO. Tras representar la situación de la empresa, se utilizará el análisis CAME para definir las

estrategias más convenientes a partir de las conclusiones obtenidas con el análisis DAFO. Por último, se diseñará el Cuadro de Mando integral más conveniente para la empresa, que debe traducir la estrategia de la empresa en una serie de objetivos e indicadores estratégicos que ayuden a alcanzarla.

Abstract: The main goal of this project is the design and application of a Balanced Scorecard for Implaser. Through the application of this management tool it is intended to achieve the vision pursued by the company by defining specific strategic objectives. For the preparation of this project, a close collaboration with the company is essential to provide the necessary information for the development of the different phases that compose it.

Once the necessary information has been obtained, a strategic analysis of the company and the environment in which it operates will be carried out using the SWOT tool. After representing the company's situation, the CAME analysis will be used to define the most convenient strategies based on the conclusions obtained with the SWOT analysis. Finally, the most convenient Balanced Scorecard for the company will be designed, which must translate the company's strategy into a series of objectives and strategic indicators that help to achieve it.

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN	6
1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
2. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA	7
II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	9
1. CARACTERÍSTICAS DE IMPLASER S.L.L.	9
2. ANÁLISIS DAFO	11
2.1. Análisis interno.....	12
2.2. Análisis externo	16
2.3. Conclusión análisis DAFO	20
3. ANÁLISIS CAME	20
4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	25
III. MAPA ESTRATÉGICO DE IMPLASER S.L.L.	27
1. PERSPECTIVA FINANCIERA	28
2. PERSPECTIVA DE CLIENTES	31
3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	36
3.1. Actividades Primarias.....	38
3.2 Actividades de apoyo.....	40
4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	42
4.1. Recursos Humanos	42
4.2. Tecnología	44
4.3. Alianzas	45
4.4. Organización.....	46
IV. CONCLUSIONES	49
V. BIBLIOGRAFÍA	51
ANEXO I. LISTADO DE PREGUNTAS REALIZADO A LOS SOCIOS	53

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración I.1. <i>Pasos para el desarrollo del proyecto</i>	8
Ilustración II.1. <i>Organigrama de la empresa</i>	10
Ilustración II.2. <i>Resumen de las características de la empresa</i>	11
Ilustración II.3. <i>Esquema del análisis CAME</i>	21
Ilustración III.1. <i>Cadena de Valor de una empresa industrial</i>	37

LISTA DE TABLAS

Tabla II.1. <i>Análisis interno. Debilidades y Fortalezas de la empresa</i>	16
Tabla II.2. <i>Análisis externo. Amenazas y Oportunidades de la empresa</i>	19
Tabla II.3. <i>Análisis DAFO completo</i>	20
Tabla II.4. <i>Estrategias del análisis CAME</i>	24
Tabla III.1. <i>Objetivos de la perspectiva Financiera</i>	30
Tabla III.2. <i>Objetivos de la perspectiva de Clientes</i>	35
Tabla III.3. <i>Objetivos de la perspectiva de Procesos Internos</i>	41
Tabla III.4. <i>Objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</i>	46

I. INTRODUCCIÓN

1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Es evidente que las empresas se ven afectadas por el entorno en el que operan, por lo que la aparición de cambios en el mismo requiere una respuesta por parte de las organizaciones para adaptarse a dichos cambios. La llegada de las tecnologías de la información provocó un cambio radical en el entorno competitivo de las empresas, que pasaron a competir en un escenario global que demandaba formas de gestión y enfoques estratégicos diferentes a los predominantes en la época.

Ante esta realidad, surgió la necesidad de dejar atrás los sistemas de gestión tradicionales, que se centraban principalmente en los aspectos contables y financieros. Fue entonces cuando apareció la herramienta de Cuadro de Mando Integral o *Balance Scorecard*, presentada en 1992 por Roberta Kaplan y David Norton en la revista Harvard Business Review: «El Cuadro de Mando Integral más que un sistema de medición, es un sistema de gestión que puede canalizar energías, habilidades y conocimientos específicos de todos los colaboradores de la organización, hacia la consecución de objetivos estratégicos a largo plazo».¹

Frente a los modelos de gestión que únicamente tenían en cuenta la información financiera, el cuadro de mando integral se centra en la medición de valores que generan valor para la empresa a largo plazo. De esta forma, en vez de obtener información sobre el desempeño que la empresa ha tenido en el pasado, el CMI permite identificar los factores con mayor influencia para el desempeño futuro de la empresa. Para ello se tienen en cuenta tanto indicadores financieros como no financieros. La utilización de estos indicadores permite tanto identificar los aspectos tangibles clave como los aspectos intangibles, que tienen una importancia capital en la creación de valor de la empresa.

El principal objetivo de este trabajo es el diseño y aplicación de un Cuadro de Mando Integral para la empresa Implaser. La utilización de esta herramienta de gestión debe permitir a la empresa traducir su visión en una serie de objetivos e indicadores estratégicos que estén vinculados a sus procesos internos clave. Para su correcta implementación, es necesaria la comunicación de estos objetivos a todos los miembros

¹ KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996): *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, España

de la plantilla, de forma que se cree un clima de cooperación que favorezca el aprendizaje continuo.

2. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA

En este apartado se trata el proceso que va a llevarse a cabo para la implementación del CMI en la empresa objeto de estudio. A la hora de diseñar y aplicar esta herramienta en una empresa conviene empezar definiendo sus elementos clave. El cuadro de mando integral diferencia cuatro perspectivas en la actuación de una empresa:

- **Aprendizaje y crecimiento:** Engloba los recursos e infraestructuras con los que cuenta la empresa, entre los que destacan los recursos humanos, los procedimientos y los sistemas. Esta perspectiva es clave para la generación de valor a largo plazo.
- **Procesos internos:** Esta perspectiva se centra en la cadena de valor de la empresa, es decir, en la producción y distribución de los productos o en la prestación de servicios. Permite identificar los procesos clave dentro de la empresa y las reglas y mecanismos que deben imperar para que la coordinación entre ellos sea lo más armónica posible.
- **Clientes:** Incluye los clientes o mercados actuales o potenciales hacia los que la empresa dirige sus productos o servicios. El objetivo es la satisfacción y fidelización de dichos clientes.
- **Financiera:** Se relaciona con la maximización del valor para los accionistas. Permite evaluar el grado de cumplimiento del objetivo final como consecuencia de las actuaciones llevadas a cabo en el resto de perspectivas.²

Una vez definidas las cuatro perspectivas que trata el CMI, es importante poner el foco en uno de los elementos clave para su correcta aplicación: el **mapa estratégico**. El mapa estratégico permite la visualización de los objetivos estratégicos que la empresa debe lograr para el cumplimiento de su visión. Si la lectura del mapa se hace en sentido horizontal, se está atendiendo a las **líneas estratégicas**, mientras que si se hace en sentido vertical se pone el foco en las **perspectivas estratégicas**.³

² LOPEZ VIÑEGLA, A. Alineación estratégica y planificación.<http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

³ LOPEZ VIÑEGLA, A. Mapas estratégicos...Fotograma de la estrategia.

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/03/15/mapas-estrategicos-fotograma-de-la-estrategia/>

Es importante que los **objetivos estratégicos** (es decir, las metas que la empresa debe alcanzar) definidos en cada perspectiva sean coherentes y guarden relación entre sí. El cumplimiento de los objetivos de la parte inferior del mapa estratégico debe conducir a la realización de los objetivos situados en la parte superior. Por otro lado las **iniciativas estratégicas** se definen como las acciones concretas que la empresa debe llevar a cabo para el cumplimiento de sus objetivos estratégicos. El grado de cumplimiento de dichos objetivos se evalúa a través de los **indicadores estratégicos**.

Para el desarrollo de todo este proceso es indispensable contar con la información necesaria y confiable acerca de la empresa, que se obtendrá mediante la realización de un cuestionario a distintos miembros de la empresa: Clemente Huerta (CEO), Ana Albero (Jefa de Exportación) y Jorge Ibor (*Bussines Development Manager*).

La obtención de dicha información servirá para realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, que será analizada tanto en su ámbito interno como en su ámbito externo a través de un **análisis DAFO**. Posteriormente, la elaboración de un **análisis CAME** desembocará en la fijación de las estrategias con las que la empresa puede dar respuesta a las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades detectadas. Este análisis estratégico concluirá con la definición de la **misión, visión y valores** de la empresa, que será fundamental para establecer los objetivos estratégicos adecuados.

El último paso consistirá en la selección de las estrategias más indicadas para la empresa, estableciendo objetivos estratégicos y alineados entre sí para cada perspectiva. La fijación de dichos objetivos irá seguida del diseño del **mapa estratégico**, que deberá ser conocido por todos los miembros de la plantilla. La implementación del mapa estratégico debe suponer el inicio de las iniciativas estratégicas. Por último, debe evaluarse el grado de cumplimiento de los objetivos fijados.

Ilustración I.1. Pasos para el desarrollo del proyecto



Fuente: Elaboración propia

II. ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

1. CARACTERÍSTICAS DE IMPLASER S.L.L.

Implaser 99 S.L.L es una empresa española que se constituyó en 1999 como sociedad limitada laboral. La sociedad fue constituida por cuatro socios fundadores que hoy continúan siendo los accionistas minoritarios y forman parte de la dirección de la empresa. La plantilla de Implaser, que empezó estando formada por 5 trabajadores, cuenta en la actualidad con 70 trabajadores, de los cuales el 79% son socios trabajadores.

Constituida inicialmente como fábrica de pegatinas, hoy en día Implaser cuenta con cuatro líneas principales de negocio: la señalización industrial de seguridad y fotoluminiscente, las pegatinas adhesivas de identificación y riesgos, la señalización especial para túneles de carretera y ferroviarios y la señalización e identificación de trenes y tranvías.

Ilustración II.1. Organigrama de la empresa



Fuente: Página web de la empresa. implaser.com

Las instalaciones de la empresa se localizan en la Nave nº5 del Polígono Industrial Boraor Norte de Alfajarín (Zaragoza). Las instalaciones de Implaser han ido creciendo en consonancia con el ritmo de crecimiento de la empresa, que comenzó su andadura alquilando una nave de 280 m² en 1999. En 2004 construyó una nave de 890 m², que se ha ido ampliando hasta alcanzar los 3.638 m² de superficie en la actualidad. Dicha superficie se distribuye de la siguiente forma: 2910 m² de instalaciones productivas y almacenes, 510 m² de oficinas, 138 m² de laboratorios y 80 m² de instalaciones de ocio para los empleados que incluyen un gimnasio y un comedor.

La empresa cuenta con un amplio catálogo de productos que comercializa en su mayor parte en el territorio español. Sin embargo, desde 2007, momento en el que fue aceptada en el programa PIPE 2000 (Plan de Iniciación a la Promoción Exterior) del ICEX (Instituto de Comercio Exterior de España) la empresa ha ido desarrollando la infraestructura necesaria para exportar sus productos al resto de países. Desde hace años, la empresa participa en numerosas ferias comerciales y congresos en todo el mundo, lo que la ha llevado a estar presente en más de 25 países.⁴

⁴ MEMORIA DE RSE DE IMPLASER. <https://www.implaser.com/wp-content/themes/implaser-temp/pdf/rse/Implaser-Memoria-Responsabilidad-Social-actual.pdf>

Ilustración II.2. Resumen de las características de la empresa



Fuente: Página web de la empresa. implaser.com

2. ANÁLISIS DAFO

Antes de seleccionar la estrategia de la empresa a largo plazo y los objetivos y acciones que deben ayudarla a conseguir dichas metas es fundamental realizar un diagnóstico preciso de la realidad actual de la empresa. Es decir, la empresa debe conocer dónde se encuentra para poder decidir hacia dónde quiere ir. Para ello, va a utilizarse la herramienta del análisis DAFO, que diferencia entre el ámbito interno de la empresa (señalando sus fortalezas y debilidades) y su ámbito externo (detectando las amenazas y oportunidades presentes en el entorno en el que opera).

Para la correcta utilización del análisis DAFO se requiere un vasto conocimiento de su funcionamiento y de los mercados en los que opera y los grupos de interés con los que interactúa. Dicha información se ha obtenido a través de un cuestionario realizado a distintos miembros de la empresa. Las preguntas contenidas en el cuestionario guardan relación directa con las cuatro perspectivas de la empresa tenidas en cuenta en el Cuadro de Mando Integral y nos deben servir en el futuro para el diseño del mapa estratégico de la organización. Las conclusiones y resultados obtenidos a través del análisis DAFO serán utilizadas para el desarrollo de un análisis CAME, que deberá esclarecer las posibles actuaciones que la empresa debe llevar a cabo.

2.1. Análisis interno

El análisis interno se utiliza para la detección de las fortalezas y debilidades de la empresa. Se trata de los aspectos sobre los que la compañía tiene una influencia directa. Al estar ante una empresa que se dedica a la fabricación de señalización de seguridad, el estudio interno debe abarcar todo el proceso de producción y distribución de sus productos (capacidad productiva, costes, calidad, etc.), así como las actuaciones que lleva a cabo para promocionar dichos productos (publicidad, imagen corporativa, precios, etc). También debe tenerse en cuenta su gestión de los recursos humanos (remuneración, contratación, motivación, formación, etc.), el funcionamiento interno de la organización (comunicación, jerarquía, cultura empresarial,...) y la gestión financiera que lleva a cabo (endeudamiento, liquidez, rentabilidad,...)

Las **debilidades** representan aquellos aspectos de la empresa que dificultan su funcionamiento, colocándola en una posición desfavorable respecto a sus competidores y disminuyendo su rendimiento. La empresa debe reconocerlas (preguntándose qué aspectos son susceptibles de mejora) y llevar a cabo las acciones más adecuadas para corregirlas y mejorar su desempeño. Las debilidades detectadas a través del estudio de Implaser S.L.L. son las siguientes:

- **Tamaño reducido de los pedidos recibidos.** La empresa cuenta con un gran número de clientes (casi 5000), pero los pedidos que éstos realizan son de un tamaño reducido. Esta circunstancia presenta un desafío considerable a la hora de crecer y aumentar la cifra de negocios, ya que es necesario captar un número muy elevado de nuevos clientes para que dicho aumento sea significativo. Por ello sería conveniente que la empresa lograra conseguir pedidos de mayor entidad.
- **Tamaño de la empresa.** Implaser S.L.L. es una pyme aragonesa que únicamente cuenta con una sede en Alfajarín. Teniendo en cuenta su pretensión de expansión en los mercados extranjeros, esta circunstancia supone una limitación a la hora de acometer inversiones para crecer a través de la exportación.
- **Ausencia de personal especializado en materia legal.** La actividad llevada a cabo por la empresa está estrechamente relacionada con la legislación y sus posibles cambios. Sin embargo, la empresa no cuenta en su plantilla con un

experto en materia legal. Los productos que la empresa ofrece se encuentran sujetos al Código Técnico de Edificación (regulado a través del Real Decreto 314/2006⁵), al Reglamento de seguridad contra incendios en los establecimientos industriales (RSCIEI)(regulado a través del Real Decreto 2267/2004⁶) y a la legislación sobre requisitos mínimos de seguridad en túneles ferroviarios (recogida en el RD 635/2006⁷). Además, la empresa ha registrado patentes en el pasado y es posible que también lo haga en el futuro. El hecho de que la empresa exporte sus productos a numerosos países provoca que puedan surgir litigios en materia de Derecho Internacional Privado. El no contar con un experto en la plantilla supone una clara debilidad, y su contratación provocaría que la empresa estuviese menos expuesta a los cambios legislativos y gestionase de forma más ágil procedimientos como el registro de patentes o litigios que surjan con las empresas a las que venden.

Las **fortalezas** representan el conjunto de recursos, habilidades y destrezas adquiridas por la empresa que se traducen en un mejor funcionamiento interno y suponen una ventaja competitiva respecto a los competidores. La empresa debe preguntarse cuáles son sus mejores cualidades y cuáles son las actividades o procesos que mejor lleva a cabo. Es importante conocer las fortalezas para asegurar su durabilidad en el tiempo y transformar las ventajas que la empresa posee en ventajas competitivas sostenibles. De esta forma, el mantenimiento y potenciación de sus fortalezas debe servir a la organización como punto de apoyo para el desarrollo de su estrategia a largo plazo. Las fortalezas destacables de Implaser S.L.L. son las siguientes:

- **Experiencia superior a sus competidores.** La empresa cuenta con más de 20 años de experiencia en el sector. Su gran experiencia le ha valido para lograr un

⁵ Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2006-5515>

⁶ Real Decreto 2267/2004, de 3 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de seguridad contra incendios en los establecimientos industriales. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2004-21216>

⁷ Real Decreto 635/2006, de 26 de mayo, sobre requisitos mínimos de seguridad en los túneles de carreteras del Estado. <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2006-9296>

alto grado de penetración en el mercado y una alta variedad de clientes como consecuencia de su buen hacer y su amplia cartera de productos. Además, la empresa posee una gran experiencia internacional como consecuencia de una trayectoria superior a diez años exportando sus productos a numerosos países. Esta circunstancia y la participación en prestigiosas ferias nacionales e internacionales de diversos sectores como la construcción (Light+Building en Frankfurt y BIG5 en Dubai), la Seguridad Contra Incendios (INTERSCHUTZ en Leipzig, SICUR en Madrid e Intersec en Dubai), la Minería (PERUMIN en Arequipa y EXPONOR en Antofagasta), la Maquinaria (SMOPYC en Zaragoza) y el sector naval (COPINAVAL en COPINAVAL en Buenos Aires) hace que se encuentre en una mejor posición que otras empresas españolas a la hora de exportar por su amplio conocimiento de los mercados exteriores.

- **Cartera de productos enormemente diversificada.** Como se señaló cuando se describieron las principales características de la empresa, la empresa cuenta con cuatro líneas estratégicas de productos: la señalización industrial de seguridad y fotoluminiscente, las pegatinas adhesivas de identificación y riesgos, la señalización especial para túneles de carretera y ferroviarios y la señalización e identificación de trenes y tranvías. Dentro de cada una de sus líneas también se encuentran productos variados que pueden ser consultados en el catálogo de la empresa. Esta circunstancia proporciona diversas ventajas para la empresa: la protege del riesgo de caída de las ventas en caso de que un sector entre en crisis, le permite crear *joint ventures* con empresas de sectores diversos y le permite potenciar su imagen de marca a través del visibilizado de sus señales en un mayor número de establecimientos y edificios.
- **Riesgo país bajo.** El hecho de que la empresa opere en más de 25 países diferentes reduce su riesgo país. Es decir, el posible impacto negativo en la empresa provocado por eventualidades ocurridas en dichos países por motivos administrativos, legislativos, culturales, sociales o políticos es reducido. Estos problemas pueden estar relacionados con el cobro de los productos vendidos, las posibilidades de inversión, la posibilidad de comercializar sus productos u obtener certificaciones, etc. El peso de las ventas al extranjero ya es de por si bajo en relación con las ventas en España, y además dichas exportaciones no se

encuentran concentradas en un solo país, por lo que la preocupación de la empresa por posibles eventualidades que escapan a su control es reducida.

- **Calidad del producto y documentación de soporte.** La búsqueda de una calidad excepcional y la mejora continua en sus productos es una de las señas de identidad de Implaser. Es empresa registrada en materia de Calidad -ISO 9001⁸- así como en Gestión de I+D+i -ISO 160002⁹-. La empresa dispone de certificados en materia de accesibilidad, así como de señalización fotoluminiscente. Además, proporciona a clientes y profesionales formación sobre señalización de seguridad y les aporta documentación técnica disponible en varios idiomas. Por último, la empresa no sólo se compromete a garantizar calidad en sus productos, sino que garantiza un servicio excelente a través de su Carta de servicio 24H¹⁰ evaluada por ATISAE, a través de la cual se compromete a la entrega de sus productos en stock en un plazo de 24 horas.
- **Pioneros en I+D+i.** La apuesta decidida de Implaser por la innovación la llevó a ser la primera PYME española a la que AENOR certificó¹¹ su sistema de gestión de I+D+i bajo la norma UNE 166002. Desde 2004 ha participado en proyectos de investigación creando alianzas con diversos organismos, más de 30 empresas, 20 universidades y centros tecnológicos (Ministerio de Ciencia y Tecnología, Gobierno de Aragón, Universidad de Zaragoza,...). El compromiso de la empresa con la innovación de la empresa es innegable, y la prueba son sus instalaciones y laboratorios, sus profesionales (3 Ingenieros y un Doctor Químico) y su compromiso de inversión anual en investigación. Toda esta trayectoria apostando por la innovación ha llevado a la empresa a conseguir que sus productos tengan la máxima luminiscencia del mercado y a tener cuatro familias de productos fotoluminiscente con certificado AENOR, además de una amplia gama de productos y marcas registradas.
- **Prestigio.** El buen hacer de la empresa en términos de calidad de producto, gestión e innovación han llevado a Implaser a cosechar numerosos premios y distinciones a lo largo de su trayectoria. Entre ellos destacan el Premio Pilot a la

⁸ CERTIFICACIÓN ISO 9001 AENOR. <https://www.aenor.com/certificacion/calidad/iso-9001>

⁹ Certificación I+D+i UNE 166002 AENOR. <https://www.aenor.com/certificacion/idi/gestion-idi>

¹⁰ CARTA DE SERVICIO DE IMPLASER. https://www.implaser.com/wp-content/themes/implaser-temp/pdf/Implaser-carta_de_servicio.pdf

¹¹ CERTIFICADO ISO 166002 DE IMPLASER. https://www.implaser.com/wp-content/themes/implaser-temp/pdf/Implaser-certificado_iso_166002.pdf. Certificado AENOR

Excelencia Logística¹²(logrado en 2010), el premio PYME RSE en 2013, el premio Accesit a la Excelencia en RSE en 2015 y el premio al Mejor Proveedor PCI IBEREXT en 2018. Todas estas circunstancias han llevado a la empresa a ser líder en el mercado español y a encontrarse en numerosos edificios y recintos relevantes del país (Estadio Wanda Metropolitano, estaciones de tren como la de Atocha en Madrid, túneles del puerto de Monrepós,...)

Tabla II.1. Análisis interno. Debilidades y Fortalezas de la empresa

DEBILIDADES	FORTALEZAS
§ Tamaño reducido de los pedidos recibidos	§ Experiencia superior a sus competidores
§ Tamaño de la empresa	§ Cartera de productos diversificada § Riesgo país bajo § Calidad del producto y documentación de soporte
§ Ausencia de personal especializado en materia legal	§ Pioneros en I+D+i § Prestigio

Fuente: Elaboración propia

2.2. Análisis externo

Mediante la realización del **análisis externo** se pretende encontrar las amenazas y oportunidades a las que se enfrenta la empresa. Se trata de aspectos sobre los que la empresa no tiene un control directo pero que pueden tener un importante impacto en su desempeño si no se responde correctamente ante ellos. Para conocer dichos aspectos debe estudiarse el entorno en el que opera la empresa, teniendo en cuenta el mercado, la situación económica general, el sector, las preferencias y comportamientos de los clientes, la legislación aplicable, los cambios tecnológicos y los cambios políticos y sociológicos.

¹²«Implaser y Caladero se alzan con los premios Pilot» *El Periódico de Aragón*. 2010.
https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/implaser-caladero-alzan-premios-pilot_574611.html

Las **amenazas** se describen como aquellas situaciones o acontecimientos externos que pueden afectar negativamente a la empresa e incluso poner en peligro su continuidad. El impacto negativo de las amenazas puede evitarse, pero es fundamental ser consciente de su existencia lo antes posible, de forma que la empresa pueda responder adecuadamente. Las principales amenazas a las que se enfrenta Implaser S.L.L. son:

- **Cambios de legislación (nacional e internacional).** La estrecha relación entre los productos que la empresa fabrica y la legislación estricta a la que éstos están sujetos (sobre todo en el ámbito europeo) hace que la empresa esté permanentemente expuesta al impacto de los cambios legislativos que pueden afectar a las especificaciones técnicas, los procesos de fabricación o los materiales con los que se fabrican sus productos. Además, operar en el ámbito internacional amplifica la exposición de la empresa a los cambios legislativos debido a la existencia de legislaciones diversas.
- **Situación de pandemia (Covid-19).** La situación de pandemia mundial genera en estos momentos una gran incertidumbre para todas las empresas. Su evolución a corto y medio plazo es muy difícil de pronosticar en estos momentos. Sus consecuencias ya se han hecho latentes a nivel macroeconómico y a nivel individual en las empresas, que están experimentando fuertes caídas en sus ingresos. Además, las empresas se encuentran expuestas a un posible cese temporal de su actividad en caso de que aparezca un brote entre los empleados de la empresa.
- **Cambios tecnológicos.** Las tecnologías de la información y la comunicación trajeron consigo importantes cambios en el funcionamiento de las empresas. Los cambios tecnológicos, que pueden afectar a los métodos de producción, los materiales utilizados y las tecnologías utilizadas para la señalización de seguridad suponen un reto para la empresa, que debe adaptarse rápidamente a ellos para no dejar de ser un referente en el sector,

Las **oportunidades** pueden definirse como aquellas situaciones o circunstancias externas que pueden desembocar en resultados beneficiosos para la empresa en caso de ser aprovechadas. Al igual que sucede con las amenazas, la detección temprana de las

oportunidades es crucial, ya que si la empresa toma las decisiones adecuadas para explotar las oportunidades antes que sus competidores puede obtener una posición ventajosa respecto a ellos. Las principales oportunidades de las que Implaser S.L.L. puede sacar provecho son:

- **Situación de pandemia (Covid-19).** A pesar de que la situación de pandemia ha sido incluida como una de las amenazas a las que se enfrenta la empresa, el sector en el que opera la empresa hace que también representa una oportunidad. La pandemia ha hecho que surjan nuevas necesidades de señalización y dispositivos de seguridad que deben estar presentes en todos los comercios y empresas. Eso puede permitir a la empresa el desarrollo de una nueva línea de productos (como cartelería informativa, mamparas de protección, estaciones de higiene, señalización de distanciamiento social, pantallas de protección,...) que permita compensar el descenso de ventas experimentado desde el comienzo de la pandemia.
- **Señalización obligatoria en otros países** fuera de la UE. La señalización de seguridad está implantada de manera obligatoria en la Unión Europea desde hace años. Sin embargo, no sucede lo mismo en otros países a los que la empresa exporta sus productos. Por lo tanto, el desarrollo de una legislación que determinase la obligatoriedad de señalización de seguridad en dichos países supondría un fuerte aumento de la demanda de los productos fabricados por Implaser S.L.L. que podría ser aprovechado para aumentar las ventas.
- **Alianzas con grandes grupos de construcción nacionales.** El sector de la construcción está estrechamente ligado con la señalización de seguridad. Existe la posibilidad de construir alianzas o relaciones estrechas con alguno de los principales grupos de construcción nacionales (como FCC, Acciona, Técnicas Reunidas,...), lo que abriría la puerta a la recepción por parte de la empresa de pedidos de un volumen considerable.
- **Coordinación entre las nuevas tecnologías de la comunicación y la información y la señalización de seguridad.** El constante esfuerzo en I+D+i realizado por la empresa durante su trayectoria la coloca en una posición idónea para desarrollar productos pioneros en el sector a través de la utilización de

nuevas tecnologías. Implaser ya cuenta con una amplia gama de productos registrados que combinan la señalización con las nuevas tecnologías. Entre ellos destacan IMPLACAD (software de Señalización para generar sistemas de señalización), Implaguide (sistema de señalización conectada con la Nube), SigueTú (Sistema de Gestión de Emergencias en Túneles) y SIEM (Sistema Inalámbrico de Evacuación en Minas). La empresa debe continuar siendo una referencia para poder llevar a cabo una estrategia de océano azul a través del registro de productos innovadores que eliminen la competencia.

Tabla II.2. Análisis externo. Amenazas y Oportunidades de la empresa

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> § Cambios de legislación (nacional e internacional) § Situación de pandemia (Covid-19) § Cambios tecnológicos 	<ul style="list-style-type: none"> § Coordinación entre las nuevas TICs y la señalización de seguridad § Señalización obligatoria en otros países § Situación de pandemia (Covid-19) § Alianzas con grandes grupos de construcción

Fuente: Elaboración propia

2.3. Conclusión análisis DAFO

Tabla II.3. Análisis DAFO completo

DEBILIDADES	FORTALEZAS
§ Tamaño reducido de los pedidos recibidos § Tamaño de la empresa § Ausencia de personal especializado en materia legal	§ Experiencia superior a sus competidores § Cartera de productos diversificada § Riesgo país bajo § Calidad del producto y documentación de soporte § Pioneros en I+D+i § Prestigio
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
§ Cambios de legislación (nacional e internacional) § Situación de pandemia (Covid-19) § Cambios tecnológicos	§ Coordinación entre las nuevas TICs y la señalización de seguridad § Señalización obligatoria en otros países § Situación de pandemia (Covid-19) § Alianzas con grandes grupos de construcción

Fuente: Elaboración propia

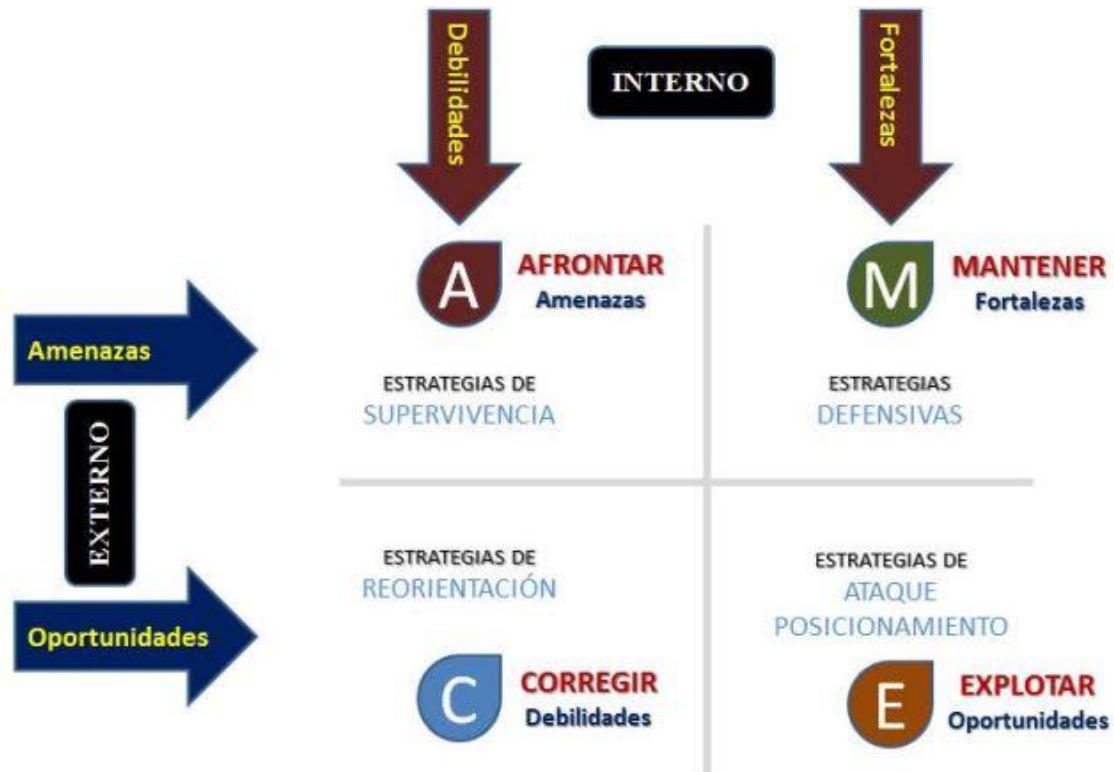
3. ANÁLISIS CAME

La realización del análisis DAFO nos ha permitido tener una visión más clara de la situación actual de la empresa, pero es necesario que dicho análisis venga acompañado de una serie de actuaciones por la empresa que sean acordes a los resultados obtenidos. De lo contrario, la empresa podría perder alguna de sus fortalezas, sus debilidades podrían amplificarse, las amenazas a las que se enfrenta podrían tener un efecto negativo en su desempeño y las oportunidades que el mercado presenta serían desaprovechadas (o aprovechadas por sus competidores).

Para que esto no suceda, debe llevarse a cabo el siguiente paso en el análisis estratégico de la empresa: el análisis CAME. La función de esta herramienta es el diseño de estrategias o acciones coherentes con el diagnóstico realizado a través del análisis DAFO que le permitan:

- **Corregir debilidades:** La empresa debe llevar acciones que erradiquen las debilidades detectadas o que minimicen su impacto negativo.
- **Afrontar las amenazas:** Las medidas diseñadas deben servir para evitar que las amenazas actuales puedan convertirse en debilidades en un futuro.
- **Mantener las fortalezas:** Las estrategias planteadas tienen que asegurar la durabilidad en el tiempo de los puntos fuertes de la organización.
- **Explorar las oportunidades:** Diseñar estrategias que permitan un aprovechamiento de las oportunidades que permitan a la empresa obtener un beneficio o una ventaja respecto a sus competidores.

Ilustración II.3. Esquema del análisis CAME



Fuente: Alfonso Lopez Viñegla. cuadrodemandobsc.wordpress.com

Como se muestra en la ilustración II.3, existen cuatro tipos de estrategias que se pueden adoptar a partir de los resultados obtenidos en el análisis DAFO:

- **Estrategias de supervivencia:** Se centran en los aspectos negativos de la empresa, buscando afrontar las amenazas sin que crezcan las debilidades.
- **Estrategias defensivas:** Buscan enfrentar las amenazas existentes manteniendo o reforzando las fortalezas actuales.
- **Estrategias de reorientación:** Pretender corregir las debilidades de la empresa a través del aprovechamiento de las oportunidades existentes.
- **Estrategias de ataque-posicionamiento:** Pretenden aumentar las fortalezas de la empresa mediante el aprovechamiento de las oportunidades.

De las posibles estrategias a adoptar por la empresa, estas son las consideradas más interesantes:

Estrategias de supervivencia

- **Extremar medidas de prevención en la planta.** Durante la situación de pandemia se ha observado que el lugar de trabajo puede ser un foco de contagio. La empresa únicamente cuenta con una planta productiva donde se concentran todas sus instalaciones, por lo que la aparición de un brote en la empresa podría suponer que se paralizase toda su actividad para evitar un posible cierre. Por lo tanto, es vital que la empresa extreme las medidas de precaución para evitar esta circunstancia. Además, la empresa no puede descartar que se vuelva a vivir una situación similar a medio o largo plazo, por lo que la implantación del teletrabajo en las áreas que lo permitan (principalmente, la administrativa y comercial) también es importante.
- **Contratación de personal especializado en materia legal.** Ya se ha señalado que la empresa no cuenta con ningún trabajador con formación en materia legal. Esta circunstancia desemboca en una serie de dificultades provocadas por el fuerte impacto que la legislación tiene en la actividad de la empresa. Dichas dificultades serían subsanables mediante la contratación de personal graduado

en Derecho. Esta contratación permitiría tener un conocimiento más profundo de la legislación nacional y de la legislación del resto de países en los que opera y permitiría una adaptación más sencilla a los cambios legislativos. Contar con un experto también serviría para tener una mejor gestión del registro de patentes y marcas (aspecto tremadamente importante en la empresa) y para resolver los posibles litigios que surjan a partir de los contratos celebrados por la empresa.

Estrategias de reorientación

- **Conseguir contratos con varios de los grandes grupos de construcción nacionales.** Se ha señalado que los clientes con los que cuenta la empresa en la actualidad no realizan grandes pedidos, lo que supone una traba para el crecimiento de la empresa. Por ello, Implaser debe aprovechar su prestigio y la excelente calidad de su producto para cerrar acuerdos e incluso formar alianzas con grandes grupos de construcción que desemboquen en pedidos de mayor volumen.

Estrategias defensivas

- **Aprovechar su prestigio, experiencia y buena relación con las administraciones para promover cambios legislativos beneficiosos** para la empresa. La empresa cuenta con una trayectoria prestigiosa en el sector de la señalización de seguridad. A través de la participación en ferias internacionales y de cerrar contratos con empresas que tengan relevancia en otros países la empresa puede promover la necesidad legislar para hacer obligatoria la señalización de seguridad en aquellos países en los que aún no lo es. Las empresas de dichos países aun se muestran reticentes a instalar señalización de seguridad no obligatoria, por lo que promover las bondades de la señalización tratando de conseguir su obligatoriedad abriría un enorme abanico de posibles nuevos clientes.
- **Implantación de un observatorio tecnológico.** El esfuerzo en innovación es una de las señas de identidad de la empresa, por lo que utilizar la mejor tecnología disponible en el mercado debe ser una prioridad. Para ello es importante prestar especial atención a las tecnologías y nuevos dispositivos que puedan surgir en el sector o en sectores afines para poder anticiparse a los cambios y continuar siendo una empresa puntera en I+D+i.

Estrategias de ataque-posicionamiento

- **Realizar una campaña comercial agresiva** para la promoción de la implantación de señalización en grandes edificios de otros países. La empresa tiene claro que uno de los ejes sobre los que debe impulsar su crecimiento en el futuro es la exportación de sus productos. Conseguir hacerse un nombre en el exterior es complicado y requiere hacer un importante esfuerzo comercial. La empresa debe utilizar su participación en ferias y sus acciones promocionales para concienciar a las empresas e instituciones sobre la importancia de contar con señalización de seguridad de calidad. Este esfuerzo debe centrarse especialmente en los países donde esta señalización no es obligatoria. Principalmente en el sector de la construcción, la señalización de seguridad supone una parte ínfima del presupuesto del proyecto y aumenta enormemente su calidad. Es por ello que la empresa debe hacer saber a los potenciales clientes que la señalización de seguridad es imprescindible aunque no sea obligatoria.
- **Conseguir nuevas patentes** en materia de sistemas tecnológicos de señalización de seguridad y de evacuación. La empresa ya cuenta con patentes y marcas registradas en materia de señalización de seguridad. Es importante que el esfuerzo innovador no cese, ya que el registro de una nueva patente o marca que se popularizase podría reportar enormes beneficios a la compañía.

El siguiente paso es la implantación de las estrategias seleccionadas y el posterior control de su cumplimiento en la empresa.

Tabla II.4. Estrategias del análisis CAME

		INTERNO	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
EXTERNO	AMENAZAS	Estrategias de supervivencia § Extremar medidas de prevención en la planta § Contratación de personal especializado en materia legal	Estrategias defensivas § Promover cambios legislativos beneficiosos § Implementación de un observatorio tecnológico
	OPORTUNIDADES	Estrategias de reorientación § Conseguir contratos con varios de los grandes grupos de construcción nacionales	Estrategias de ataque-posicionamiento § Realizar una campaña comercial agresiva § Conseguir nuevas patentes

Fuente: Elaboración propia

4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Tras haber realizado los análisis DAFO y CAME y antes de poder definir los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas que conforman el cuadro de mando integral hay que fijar de forma precisa la misión, visión y valores de la empresa. Tener claro estos tres conceptos es condición *sine qua non* para el desarrollo del mapa estratégico de la empresa, ya que deben servir como punto de partida para la definición de la estrategia de la empresa a largo plazo.

Es importante que la misión, visión y valores de la empresa estén bien definidos y sean coherentes entre sí. También es importante que estos conceptos sean comunicados de forma clara a todos los miembros de la empresa para que sean tenidos en cuenta a la hora de llevar a cabo las funciones que se les hayan asignado. Deben ser tenidos en cuenta en todo momento para poder alcanzar los objetivos estratégicos alineados con ellos y lograr la meta de la empresa a largo plazo.

Para conocer la misión, visión y valores de la organización se han utilizado tanto la información disponible en su página web como las respuestas a las preguntas realizadas a los miembros de la empresa.

Misión

La misión se corresponde con la actividad desarrollada por la empresa en el presente, es decir, puede definirse contestando a la pregunta ¿a qué se dedica actualmente la empresa? También puede aludirse a los motivos que llevaron a la creación de la compañía o a su propuesta de valor. La misión de Implaser S.L.L. es la siguiente: «Fabricar pegatinas y señalización de seguridad general y para túneles para obtener beneficios que nos permitan hacernos una empresa más fuerte y solvente. A través de nuestra manera de actuar buscamos contribuir en la creación de una sociedad más segura, sostenible y estable, así como generar valor al resto de nuestros grupos de interés»

Visión

La visión se define a través de las metas que la empresa pretende alcanzar a largo plazo. Representa el objetivo al que la empresa se dirige y debe definirse de forma que guarde coherencia con la misión. Es una proyección de las aspiraciones de la compañía y debe tenerse en cuenta en todo momento, guiando la actuación y las decisiones de todos los miembros de la organización. La visión debe ser realista pero ambiciosa, es decir, debe ser alcanzable a través de un buen desempeño y del cumplimiento de los objetivos estratégicos definidos a partir de ella. La visión a la que aspira Implaser S.L.L. en un futuro es la siguiente: «Buscamos ser capaces de ser capaces de dar la mejor respuesta a las necesidades de nuestros grupos de interés de una manera innovadora y sostenible, diferenciándonos así del resto. Esto debe permitirnos convertirnos en un referente a nivel mundial en materia de señalización de seguridad».

Valores

Los valores pueden definirse como los principios éticos o morales sobre los que se construye la cultura de la empresa. Deben ser conocidos por todos los trabajadores de la

empresa, ya que deben ser tenidos en cuenta siempre para que las actuaciones de éstos proyecten en todo momento la cultura corporativa. Los valores actúan como pautas de comportamiento que guían la conducta y determinan la forma de relacionarse de la empresa con sus clientes, proveedores, aliados y competidores. Es necesario que la lista de valores que definen a la empresa no sea demasiado extensa y que los valores que aparezcan en ella sean poseídos realmente por todos los miembros de la organización. Los valores que guían la actuación de Implaser S.L.L. están directamente asociados con sus diferentes grupos de interés:

- **Clientes:** Honestidad, entrega y afán de servicio, calidad y mejora continua.
- **Personas:** Igualdad de oportunidades, esfuerzo y desarrollo íntegro de la persona.
- **Aliados:** Seriedad y compromiso.
- **Sociedad:** Actuación honrada y responsable.
- **Mercado:** Creatividad y espíritu de innovación.
- **Accionistas:** Moderación y medida ante los beneficios y reinversión.

Con la descripción de la misión visión y valores de la empresa ha finalizado el análisis estratégico de la misma, por lo que es posible pasar a definir los objetivos que conforman el mapa estratégico de la empresa y que deben que deben conducirla a desarrollar su estrategia a largo plazo.

III. MAPA ESTRATÉGICO DE IMPLASER S.L.L.

El haber finalizado el análisis estratégico de la empresa nos ha permitido conocer cuál es su realidad actual y las posibles líneas de actuación que la empresa puede poner en práctica para enfrentarse a dicha realidad de la forma más adecuada. Ya estamos listos para comenzar con el desarrollo del mapa estratégico de la empresa, teniendo en cuenta la misión, visión y valores de la organización, que también han sido definidos y que deben estar presentes en todo momento a la hora de traducir la estrategia de la empresa en los objetivos estratégicos.

Como ya se ha mencionado anteriormente, los objetivos estratégicos a definir se enmarcan en cuatro perspectivas de la empresa:

- **Perspectiva financiera:** Se centra en la maximización del valor de la empresa. Se encuentra estrechamente relacionada con los socios de la empresa buscando maximizar el beneficio y la rentabilidad.
- **Perspectiva de clientes:** Trata principalmente sobre las preferencias y necesidades de los clientes actuales y los clientes potenciales de la empresa. Se busca atraer nuevos clientes y fidelizar a los ya existentes
- **Perspectiva de procesos internos:** Pone el foco en la cadena de valor de la empresa, estudiando los distintos procesos que la componen para conseguir el mejor desempeño posible en la realización de los mismos.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Analiza los recursos con los que cuenta la empresa. Estos recursos deben ser usados de la mejor forma posible, ya que son la base sobre la que la empresa debe sustentar la creación de valor a largo plazo.

A la hora de seleccionar los objetivos que la empresa busca alcanzar en cada una de las perspectivas, hay que tener muy presente que éstas no pueden concebirse como comportamientos aislados. Por lo tanto, el mapa estratégico debe diseñarse como un conjunto de relaciones causa-efecto de abajo a arriba (desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento hasta la financiera) en el cual el cumplimiento de los objetivos de una perspectiva debe conducir al cumplimiento de los objetivos de la siguiente. A su vez, dichas cadenas de relaciones causa-efecto deben organizarse a través de diferentes líneas estratégicas. Por último, es importante que exista un equilibrio entre los indicadores de resultados u *outcome measures* (normalmente relacionados con la perspectiva financiera y la de clientes) y los inductores de esos resultados o *performance drivers* (relacionados con las perspectivas de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento).¹³

1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva está centrada en la creación de valor a largo plazo en la empresa buscar la máxima satisfacción para los accionistas. La maximización del valor de los socios debe sustentarse en una planificación adecuada que involucre de forma coherente a todas las perspectivas que componen el mapa estratégico.

¹³ LOPEZ VIÑEGLA, A. Mapas estratégicos: relaciones causa-efecto.
<http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

Existen diferentes caminos para lograr la satisfacción de los accionistas a través de la maximización de su valor: puede lograrse a través de la maximización del beneficio, la reducción de los costes,... El cambio a seguir viene determinado por el momento del ciclo de vida en el que el negocio se encuentra, que permite diferenciar tres estrategias diferentes¹⁴:

- **Estrategias de crecimiento o expansión:** Guarda relación con empresas jóvenes que tienen como objetivo principal el aumento de las ventas a través de la incursión en nuevos mercados, la ampliación de la capacidad o el lanzamiento de nuevos productos. Normalmente, la rentabilidad tiene una importancia reducida en esta fase.
- **Estrategias de mantenimiento o sostenibilidad:** Estas estrategias se asocian a la fase en la que la mayor parte de las empresas se encuentran. Se busca la maximización de la rentabilidad y la productividad.
- **Estrategias de madurez o Recolección:** Se aplican a empresas que operan en mercados saturados y que tienen muy complicado crecer más. La actuación de estas empresas se centra en la búsqueda de la maximización del retorno sobre la inversión minimizando los costes.

Implaser S.L.L. se encuentra en la fase de mantenimiento o sostenibilidad. La empresa lleva más de 20 años de actividad en el mercado español. Durante este tiempo, la buena gestión, el compromiso con la innovación y la calidad de sus productos la han llevado a ser líder en el mercado español. Unos años más tarde la empresa comenzó a dirigirse a los mercados exteriores, en los que también quiere ser un referente. Por lo tanto, la estrategia de la empresa debe ir enfocada hacia un crecimiento sostenible basado en el mantenimiento de su posición en el mercado nacional y la expansión hacia otros mercados. En ese camino la rentabilidad debe jugar un papel fundamental. El tamaño de la empresa provoca que las decisiones sobre inversión y la gestión de los activos deban ser las adecuadas para no poner en peligro la buena posición actual.

Los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera son los siguientes:

- **Aumento de la cifra de negocios.** La empresa debe buscar ampliar su cifra de negocios. La empresa está en una buena posición para incrementar su cifra de negocios a través de la ampliación de los mercados en los que opera. En muchos

¹⁴ LOPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva Financiera. <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

países la señalización de seguridad no ha alcanzado el grado de implantación que sí ha adquirido en Europa, por lo que los mercados de dichos países brindan la oportunidad de atracción de nuevos clientes para la empresa. La empresa debe seleccionar los países a los que dirigirse y promover la importancia de la señalización de seguridad en las empresas y recintos.

La meta es el incremento de un 10% en la cifra de negocios que debe sustentarse principalmente a través de la captación de nuevos clientes en nuevos mercados, pero que también puede apoyarse en un aumento del volumen de compra de los clientes actuales. El equipo de dirección comercial es el principal responsable de que las iniciativas propuestas lleguen a buen puerto.

- **Incremento de la rentabilidad.** La empresa tiene conseguir crecer de manera sostenible poniendo empeño el aumento de la rentabilidad. La fase en la que se encuentra la empresa requiere que la gestión de sus recursos y procesos sea la indicada para reducir costes manteniendo la calidad que le ha llevado a ostentar su posición actual. Para ello, la empresa debe implantar un sistema de control de costes que permita reducir sus costes estructurales. Para el control del cumplimiento de este objetivo, que depende del director financiero de la empresa, va a utilizarse el retorno sobre la inversión (ROI). Se entenderá que el objetivo se cumple si la empresa consigue un ROI que supere en un 5% al ROI registrado actualmente.

Tabla III.1. Objetivos de la perspectiva Financiera

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSABLE
AUMENTO DE LA CIFRA DE NEGOCIOS	Incremento porcentual de la cifra de negocios	10%	Fomentar las ventas en mercados exteriores	Equipo Comercial
INCREMENTO DE LA RENTABILIDAD	ROI	Aumento del 5%	Implementación de un equipo de control de gestión para la reducción de costes	Director Financiero

Fuente: Elaboración propia

2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

La perspectiva de clientes está enfocada el estudio de los factores y actividades que permiten a la empresa generar valor añadido para sus clientes. Para tomar una decisión adecuada sobre las vías a través de las cuales la empresa pretende generar ese valor añadido, deben tenerse en cuenta tres factores fundamentales. El primero de ellos es el factor que da nombre a esta perspectiva: los **clientes**. La empresa debe conocer las necesidades y preferencias de los clientes hacia los que pretende dirigirse. En el caso de Implaser, su amplia gama de productos hace que su actividad esté dirigida a diversos clientes: sus productos pueden encontrarse en plantas de fabricación, establecimientos comerciales, recintos deportivos, túneles ferroviarios, etc.

El segundo aspecto fundamental a tener en cuenta a la hora de fijar los objetivos estratégicos de la empresa en el área de clientes es el **mercado**. Es importante tener un amplio conocimiento del mercado en el que la empresa opera y de los mercados en los que la empresa pretende operar. En el caso de Implaser, su principal mercado de actuación es el español, donde ostenta una posición de dominancia, pero también opera en numerosos mercados extranjeros y pretende continuar con su expansión internacional. El tercer elemento a considerar es la **competencia** existente en dichos mercados, que depende de factores muy diversos como la tecnología establecida, las barreras a la entrada, el poder de negociación de los *stakeholders*, la legislación, etc. La empresa debe tener claro estos aspectos para adaptar su estrategia competitiva en los mercados en los que opera o para decidir si entra a competir en mercados nuevos.

Una vez abordados y conocidos estos conceptos, la empresa debe decidir la estrategia que sigue para la obtención de clientes y el mantenimiento de sus clientes actuales. La estrategia adoptada debe ir de la mano y ser coherente con la forma en la que la empresa gestiona sus procesos internos.

La organización debe conseguir la satisfacción del cliente conociendo sus gustos y necesidades y enfocando hacia ellos su gestión. Para ello, debe decidir la forma mediante la que pretende generar valor para sus clientes y conseguir así su satisfacción y fidelidad. La estrategia seleccionada debe estar alineada con las líneas estratégicas adoptadas y con los objetivos financieros de la empresa. Las principales estrategias para dirigirse a los clientes son las siguientes¹⁵:

- **Estrategia de Liderazgo en Producto:** La empresa desea ofrecer el mejor producto a sus clientes, que debe combinar una gran calidad, una tecnología de vanguardia y una gran funcionalidad
- **Estrategia de Intimidad con la Clientela:** La empresa busca el desarrollo de una relación estrecha con el cliente a través del conocimiento y la adaptación a sus gustos específicos y de proporcionarle un servicio excepcional.
- **Estrategia de Excelencia operativa:** La empresa busca que su producto combine funcionalidad y calidad a un precio competitivo, por lo que debe conseguir una gran eficiencia en costes.

La elección de una de estas estrategias condiciona los objetivos estratégicos que van a definirse para la perspectiva de clientes. La empresa debe centrar sus esfuerzos en explotar de manera excelente una de estas estrategias sin descuidar las otras dos. En el caso de Implaser, el enfoque debe ir encaminado hacia la adopción de una **estrategia de intimidad con la clientela**, que le permita adaptarse a sus necesidades concretas para ofrecer un producto y un servicio excelente. No obstante, la empresa no debe olvidar la excelente calidad de sus productos, que debe preocuparse por mantener, ya que hace que éstos destaqueen respecto a los ofrecidos por la competencia.

Una vez seleccionada la estrategia que la empresa pretende implementar, debe seleccionar los objetivos estratégicos con los que desarrollarla. Para ello debe elaborar una propuesta de valor teniendo en cuenta los siguientes elementos:

¹⁵ LOPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva de Clientes. <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

- **Atributos del producto/servicio:** principalmente son su funcionalidad, su precio y su calidad.
- **Relación.** Se centra en el proceso de compra del producto, desde la recepción del pedido al envío del mismo. También incluye los medios de pago admitidos y el servicio post-venta.
- **Imagen.** Engloba factores intangibles como la popularidad o el prestigio de la empresa.

Teniendo en cuenta todo lo anterior, los objetivos estratégicos seleccionados para Implaser S.L.L. son los siguientes:

- **Aumento de la cuota de mercado.** Este objetivo está estrechamente relacionado con el primero de los objetivos establecidos en la perspectiva financiera. Es evidente que para alcanzar sus aspiraciones de crecimiento a través del aumento de la cifra de negocios la empresa debe conseguir aumentar sus ventas en los mercados en los que opera actualmente.
Para ello, debe conseguir aumentar su cuota de mercado tanto en el mercado español como en los mercados extranjeros. Una de las iniciativas que la empresa debe acometer para lograr este objetivo es aumentar su frecuencia de uso de redes sociales para alcanzar más notoriedad. También puede implementar *rappels* por volumen de compra para conseguir contratos de distribución con grandes empresas del sector de la construcción que le permitan proporcionar la señalización de seguridad para edificaciones o redes ferroviarias y de carreteras. El indicador para controlar el cumplimiento de este objetivo es el porcentaje de ingresos totales procedente de nuevos clientes. El objetivo es que dichos ingresos se incrementen en un 10%, y el responsable de la consecución del objetivo es el Director comercial.
- **Aumento del volumen de exportaciones.** Como ya se ha señalado con anterioridad, la empresa ostenta una posición de liderazgo en el mercado español. Por lo tanto, el margen de crecimiento para la empresa es mayor en los mercados extranjeros, donde aún no ha alcanzado dicho estatus. Uno de los objetivos principales de la empresa es el crecimiento a través de las exportaciones.

Para ello, la empresa debe de dotar de mayores recursos a los miembros del equipo comercial dedicados a la venta de productos en el extranjero. También debe seguir participando en las principales ferias comerciales para atraer clientes de los países en los que opera. El indicador para controlar este objetivo es el porcentaje de ingreso procedente de exportaciones, y la meta es conseguir un aumento del 10%. La responsabilidad de que este objetivo se cumpla es del Director Comercial.

- **Aumentar número de países a los que exporta.** Para aumentar los ingresos procedentes de exportaciones y conseguir así aumentar la cifra de negocios, la empresa no sólo tiene que conseguir aumentar sus ventas en los países extranjeros en los que opera actualmente, sino que debe entrar en nuevos países en los que sus productos puedan tener buena acogida.

Debido a que la empresa actúa a través de distribuidores locales en los países en los que exporta, la iniciativa es la firma de acuerdos de distribución con distribuidores de países en los que no opera para que consigan pedidos en dichos países. El objetivo es conseguir entrar en tres países nuevos y recae sobre los miembros del equipo comercial que gestionan las exportaciones.

- **Fortalecer la imagen corporativa.** Es importante mejorar los aspectos intangibles asociados a la empresa para conseguir captar nuevos clientes a través de ellos. La imagen que la empresa proyecta es fundamental en las relaciones que establece con clientes potenciales y actuales. La organización debe emprender acciones para transmitir profesionalidad y modernidad y conseguir así que los clientes desarrollen lealtad hacia ella.

Para ello, es recomendable que la empresa organice eventos como presentaciones de nuevos productos o presentaciones de nuevos proyectos. También debe obtener notoriedad poniendo más empeño en las redes sociales y actualizando su página web con más frecuencia. Para medir el cumplimiento de este objetivo va a utilizarse el número de seguidores en las redes sociales de la empresa. El equipo comercial es el responsable de que dicho número aumente, alcanzando los 1000 seguidores en la red social Twitter.

- **Fidelización de clientes.** La captación de clientes es imprescindible para lograr que la empresa crezca, pero dicha captación tiene un impacto mucho menos positivo si la empresa no consigue retener a los clientes que han realizado compras a la empresa. Para ello, la empresa tiene que conseguir desarrollar una

relación estrecha con el cliente a través de una satisfacción por su parte que acabe transformándose en fidelidad.

La iniciativa en la que se pretende lograr este objetivo busca ofrecer un trato especial a los clientes que vuelven a confiar en la empresa a través de la aplicación de un descuento a partir de la segunda compra. Para ello, la empresa proporcionará un código cuando el cliente realice la primera compra que le dé acceso a un apartado de la página web de uso exclusivo desde el que realizar las siguientes compras con la aplicación automática del descuento. El indicador con el que medir el objetivo es el porcentaje de clientes retenidos, que debe ser de 95%. El responsable del cumplimiento del objetivo es el director comercial.

- **Mantener los mejores valores técnicos del mercado.** Como ya hemos señalado, la empresa ha logrado una calidad excepcional en sus productos a través de un esfuerzo constante en innovación y en la búsqueda de la mejora continua en sus productos. La organización debe centrar sus esfuerzos en el desarrollo de su estrategia de intimidad con la clientela, pero no debe permitirse perder lo que tanto esfuerzo le ha costado. Por ello, debe asegurarse de que sus productos (concretamente, las señales de seguridad fotoluminiscente) mantengan los mejores valores técnicos del mercado en todo momento.

Para ello, deben realizarse análisis periódicos de los valores técnicos que proporcionan los productos ofrecidos por los competidores para asegurarse de que no superan a los ofrecidos por Implaser S.L.L. El Director de Calidad es la encargada del cumplimiento de este objetivo.

Tabla III.2. Objetivos de la perspectiva de Clientes

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSABLE
AUMENTO DE CUOTA DE MERCADO	% de ingresos de nuevos clientes/ingresos totales	10%	Mejorar presencia en redes sociales y rappels por volumen de compra	Director Comercial
AUMENTO DEL VOLUMEN DE EXPORTACIONES	% ingresos de exportaciones	Aumento del 10%	Potenciación del equipo comercial de exportación y participación en ferias	Director Comercial
AUMENTAR EL N° DE PAÍSES A LOS QUE EXPORTA	Número de nuevos países	2 nuevos países	Cerrar acuerdos de distribución en nuevos países	Director Comercial
FORTALECER IMAGEN CORPORATIVA	Número de seguidores en RRSS	1000 seguidores en Twitter	Intensificar presencia en redes sociales y organización de eventos	Equipo comercial
FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	% de clientes retenidos	95%	Creación de área de clientes dentro de la web para descuentos	Director Comercial
MANTENER LOS MEJORES VALORES TÉCNICOS DEL MERCADO	Valores de fotoluminiscencia	Estar siempre por encima	Ánalysis periódicos de los valores proporcionados por los competidores	Director de Calidad

Fuente: Elaboración propia

3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

La perspectiva de procesos internos se enfoca en el conjunto actividades que la empresa lleva a cabo en su proceso productivo para fabricar y vender sus productos u ofrecer sus servicios. Esta perspectiva se relaciona de manera directa con la cadena de valor de la empresa. A través de esta perspectiva se definen los pasos a dar por parte de la empresa para poder cumplir los objetivos de las perspectivas de clientes y financiera.

El concepto de la cadena de valor de la empresa fue introducido por Michael Porter en 1985. La cadena de valor recoge el conjunto de actividades empresariales que generan valor agregado. La ilustración III.1 muestra la cadena de valor de una empresa industrial, que es la aplicable en este caso.

Ilustración III.1. Cadena de valor de una empresa industrial



Fuente: Perspectiva de Procesos Internos. www.5campus.com/LECCION/bsc

Dentro de la cadena de valor pueden diferenciarse tres partes.¹⁶ La primera de ellas se sitúa en la parte superior de la ilustración y hace referencia a las **actividades de Soporte**, que complementan a las actividades primarias. Estas actividades representan la infraestructura desarrollada por la empresa, y entre ellas destaca la gestión de recursos humanos, la gestión del desarrollo tecnológico y las compras o aprovisionamiento de la empresa. Por otro lado, las **actividades Primarias** son aquellas actividades esenciales en el proceso productivo. Por último, el tercer elemento de la cadena de valor es el **margen**, que se calcula restando al valor integro obtenido el coste de cada actividad.

A su vez, pueden diferenciarse tres grupos principales dentro de las actividades primarias:

- **Procesos de innovación.** A través de ellos la empresa busca conocer las necesidades de los clientes a través de análisis de mercados y al desarrollo de productos o servicios que las cubran.
- **Procesos operativos.** Se relacionan tanto con la producción como la distribución de productos al cliente.

¹⁶ LOPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva Financiera. <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

- **Servicios de venta.** Guardan relación con los servicios que se prestan al cliente después de que haya adquirido el producto (garantía, devolución, asistencia técnica,...).

Teniendo todo lo anterior en cuenta, la empresa debe tener un conocimiento exhaustivo de su cadena de valor. A la hora de establecer los objetivos estratégicos de esta perspectiva, la empresa debe poner su atención en los **procesos críticos**, que son aquellos sobre los que debe apoyarse para poder alcanzar los objetivos fijados en la perspectiva de clientes y en la financiera (perspectivas externas).

Para que los objetivos seleccionados en la perspectiva de procesos internos aporten coherencia a su mapa estratégico, la empresa debe seleccionar objetivos que estén alineados con los objetivos de las perspectivas externas. Por lo tanto, la empresa debe identificar sus procesos críticos teniendo en cuenta la estrategia que ha decidido adoptar en la Perspectiva de Clientes (Liderazgo en Producto, Excelencia Operativa o Intimidad con la Clientela).

3.1. Actividades Primarias

Como ya hemos señalado, la selección de los procesos críticos debe ir de la mano con la propuesta de valor que se pretende ofrecer al cliente. Se ha seleccionado una estrategia de intimidad con el cliente, a través de la cual se pretende crear un vínculo estrecho con los clientes queatraiga más compradores y consiga la fidelidad de los compradores actuales. Para ello, la empresa debe de centrar sus esfuerzos en perfeccionar los procesos de **comercialización y ventas** y de **servicio**. Los objetivos estratégicos seleccionados son los siguientes:

- **Desarrollo de una app para móvil.** A pesar de contar con una página web atractiva y bien diseñada, la empresa debe dar un paso más a la hora de aportar valor a sus clientes. Durante los últimos años los usos de los teléfonos móviles o *smartphones* han aumentado de forma vertiginosa y la empresa debe adaptarse a esta realidad desarrollando su propia *app*.

Por lo tanto, la iniciativa asociada a este objetivo es el desarrollo de una *app*. El objetivo es que incluya el catálogo de productos de la empresa y permita su compra, que contenga recomendaciones e información sobre seguridad, encuestas y que permita la lectura de códigos BIDI para la trazabilidad de los

productos adquiridos por los clientes (ficha técnica del producto, valores técnicos, certificados de producto en vigor y vida útil). Para evaluar el cumplimiento de este objetivo, además de conseguir que la *app* esté operativa, debe tenerse en cuenta el número de clientes (porcentaje) que la utiliza, buscando que al menos el 50% de los clientes lo haga. El responsable es el equipo comercial.

- **Implantación de módulo CRM.** Buscando la satisfacción de los clientes, la empresa debe implantar un módulo CRM (*Customer Relationship Management*). A través de la implantación de este sistema se pretenden recopilar los datos necesarios para conocer las preferencias, gustos y necesidades de los clientes, de forma que la empresa pueda ofrecerles un servicio personalizado. Por lo tanto, la empresa debe adquirir un módulo de CRM compatible con el ERP (*Enterprise Resource Planning*) actual de la empresa (Navision). La evaluación del cumplimiento de este objetivo debe hacerse atendiendo a % de quejas de clientes registradas. La meta es que la implantación del CRM permita reducir las quejas de los clientes a menos del 1%. El responsable es el Director Comercial.
- **Optimizar calidad del servicio.** La empresa debe asegurarse de que proporciona el mejor servicio posible a sus clientes para conseguir que desarrollem lealtad hacia ella y vuelvan a comprar en un futuro. Por lo tanto, el objetivo es la optimización de la calidad del servicio de venta.

La empresa ya cuenta con una carta de servicio certificado a través de la cual asume una serie de compromisos con los clientes que decidan comprar sus productos. Es importante garantizar dichos compromisos llevando a cabo un seguimiento exhaustivo y continuo de su cumplimiento. Para ello, deben informatizarse los requisitos a cumplir de forma que la empresa recoja y cuantifique los datos y pueda observar el cumplimiento o incumplimiento de la carta en tiempo real. Debe alcanzarse el 99% de cumplimiento de la carta de servicio para entenderse que este objetivo se ha cumplido. En el cumplimiento de este objetivo participan diversos departamentos, recayendo la responsabilidad final en el Director General.

3.2 Actividades de apoyo

A la hora de fijar los objetivos respecto a las actividades de apoyo, que deben complementar y facilitar el cumplimiento de los objetivos fijados para las actividades primarias, también deben tenerse en cuenta los objetivos propuestos en las perspectivas externas (Financiera y Clientes). Las actividades de apoyo sobre las que Implaser debe centrar sus esfuerzos son las relacionadas con el **aprovisionamiento** y la **administración**. Los objetivos estratégicos asociados a ellas son los siguientes:

- **Proveedores de primer nivel.** Hemos señalado la necesidad de establecer una estrecha relación con el cliente y numerosos objetivos para conseguirlo. Sin embargo, la empresa no debe descuidar uno de los principales aspectos que ha contribuido a su desempeño exitoso durante sus años de actividad: la calidad. Sin perder de vista el resto de objetivos, la empresa tiene que asegurarse de mantener una de sus principales fortalezas: la gran calidad de sus productos. Uno de los aspectos que contribuyen al desarrollo de productos de máxima calidad es contar con proveedores que proporcionen materias primas de calidad. Es fundamental asegurar la colaboración con proveedores de confianza que garanticen un estándar de calidad, asegurando la calidad del producto final y reduciendo los costes por productos defectuosos durante el proceso de producción. Para lograr este objetivo, la empresa debe realizar un proceso de evaluación de proveedores para seleccionar aquellos que ofrezcan mayor garantía de calidad. Este objetivo, cuya supervisión corresponde al director de compras, se entenderá cumplido si al menos el 80% de proveedores cuenta con el certificado ISO 9001.
- **Implantar sistema de agilización de facturas.** La empresa debe agilizar su proceso de ventas sin perder el trato diferenciado ofrecido a sus clientes en función de sus necesidades. Para ello se deben conectar las fichas de clientes individualizadas con todos los datos necesarios para poder implantar la emisión de la factura dentro del módulo de administración que forma parte del ERP. Esto debe permitir agilizar la emisión de facturas utilizando los precios individualizados negociados por los distintos comerciales con cada cliente y recogiendo las personalizaciones de producto acordadas. Para entender que se ha cumplido el objetivo debe conseguirse que el 50% de ventas se procesen a través

de este sistema. Los responsables son el Equipo Comercial y el Director Financiero.

- **Fomentar coordinación y trabajo en equipo.** Este objetivo busca garantizar el correcto funcionamiento de los procesos llevados a cabo por la empresa garantizando su buen desempeño y reduciendo los costes asociados a problemas de coordinación interdepartamentales. El objetivo debe conseguirse mediante la realización de un *team plan* anual: todo el equipo de dirección se reunirá en un hotel alejado del entorno cotidiano en el que opera la empresa durante unos días para comunicar los objetivos de cada departamento, estrategias de la empresa y fomentar la participación en actividades conjuntas de liderazgo de equipos.

El cumplimiento del objetivo está asociado al desarrollo de proyectos de mejora continua realizados en equipo, y se entenderá cumplido si consigue poner en marcha un proyecto al mes. La responsabilidad recae sobre el Equipo Directivo.

Tabla III.3. Objetivos de la Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSABLE
DESARROLLO APP	Número de usuarios	50% de los clientes	Desarrollo de app con múltiples usos	Departamento Comercial
CRM	% de quejas	<1%	Adquisición de modelo CRM compatible con el ERP actual (Navision)	Director Comercial
OPTIMIZAR CALIDAD DEL SERVICIO	Cumplimiento de la carta de servicio	99% de cumplimiento	Informatizar requisitos de la carta de servicio y seguir su cumplimiento	Dirección General
FOMENTAR COORDINACIÓN Y TRABAJO EN EQUIPO	Proyectos de mejora continua realizados en equipo	1 proyecto mensual	Realizar un <i>team plan</i> anual	Equipo directivo
AGILIZAR EMISIÓN DE FACTURAS	% de ventas usan el sistema	50% de ventas	Fichas de cliente individualizadas e informatizadas	Director Financiero
PROVEEDORES DE PRIMER NIVEL	Proveedores con ISO 9001	80%	Proceso de evaluación de proveedores	Director de Calidad

Fuente: Elaboración propia

4. PERSPECTIVA APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento, a pesar de que históricamente no ha sido tenida en cuenta lo suficiente, tiene una enorme importancia y debe ser tenida en cuenta como una perspectiva fundamental. Representa la base del mapa estratégico y es indispensable para el correcto desarrollo de la estrategia de la empresa. Para ello deben definirse objetivos estratégicos claros y coherentes con los seleccionados para el resto de perspectivas.

Esta perspectiva engloba los recursos organizativos de la empresa, que deben servirle para aprender, adaptarse y desarrollar su estrategia. Representa la infraestructura a partir de la cual la empresa tiene que crecer. «En definitiva de lo que se trata realmente es de convertir los recursos estratégicos en Capacidades, en auténticas Expectativas de negocio»¹⁷

Desde hace tiempo existe consenso respecto a la importancia de la correcta gestión de los Recursos Humanos para alcanzar las metas marcadas por las empresas. También se incluyen en esta perspectiva otros aspectos importantes como la Tecnología, las Alianzas y la Estructura Organizativa.¹⁸

4.1. Recursos Humanos

La gestión de los Recursos Humanos que la empresa lleva a cabo es clave e imprescindible para poder lograr los objetivos de la empresa. El desempeño correcto o incorrecto de todos los trabajadores marca el funcionamiento de todas las actividades que conforman la cadena de valor de la empresa. Por ello, es necesario que los trabajadores se identifiquen con los valores de la empresa y que conozcan su visión. Es crucial que el personal esté motivado, por lo que debe garantizarse un ambiente de trabajo agradable y una comunicación efectiva y eficaz para la consecución de los objetivos marcados. Los objetivos estratégicos relacionados con los Recursos Humanos son los siguientes.

¹⁷ LOPEZ VIÑEGLA, A. Formación y Crecimiento. <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

¹⁸ LOPEZ VIÑEGLA, A. La Importancia de Diseñar Correctamente la Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en el Balanced Scorecard (CMI). <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/03/03/la-importancia-de-disenar-correctamente-la-perspectiva-de-aprendizaje-y-crecimiento-en-el-balanced-scorecard-cmi/>

- **Aumentar motivación de los trabajadores.** La motivación de los trabajadores de Implaser se antoja imprescindible para poder obtener los mejores resultados posibles. Aunque es importante conseguir la identificación de los trabajadores con la empresa (asunto que será buscado a través del resto de objetivos), la obtención de un mayor sueldo como consecuencia del cumplimiento de determinados objetivos ha demostrado ser un eficaz potenciador de la implicación de los trabajadores.

Por lo tanto, es interesante implantar un sistema de retribución variable, en el que el trabajador pueda obtener una mayor retribución si cumple una serie de objetivos. Con ello, debe conseguirse que los trabajadores de el máximo para lograr un aumento en su rendimiento. Para medir este objetivo la empresa debe llevar un seguimiento de las horas de absentismo en la empresa. El responsable es el Director de Recursos Humanos.

- **Satisfacción de los trabajadores.** Para conseguir que los empleados tengan un gran rendimiento también es necesario crear un buen ambiente de trabajo que favorezca que los trabajadores estén satisfechos. Esta satisfacción se traducirá en un sentimiento de pertenencia y apego hacia la empresa que ayudará a que los empleados den lo mejor de sí para conseguir los objetivos.

Es necesario conocer el grado de satisfacción y motivación de los trabajadores y detectar los posibles problemas que surjan. La empresa debe formar a su equipo de dirección y a los responsables de los departamentos para la implantación de este sistema. El responsable es el director de Recursos Humanos.

- **Formación del personal.** La formación del personal es conveniente para asegurar el esclarecimiento de las tareas que cada trabajador debe hacer y asegurar el correcto desarrollo de las mismas de forma autónoma. También puede impartirse formación general al personal para transmitirles los valores de la empresa, que deben guiar su actuación y ayudar al cumplimiento de los objetivos. Por lo tanto, es interesante que la empresa imparta cursos anuales de formación para poder exprimir al máximo sus capacidades y asegurar el correcto funcionamiento de todos los procesos. Los responsables serán los directores o jefes de cada departamento.
- **Compromiso del personal con la estrategia.** La realización de las iniciativas propuestas con anterioridad debe conducir a que los trabajadores estén

satisfechos, se sientan motivados, se identifiquen con la empresa y tengan un fuerte compromiso con los objetivos de la organización.

Debe medirse el grado de cumplimiento de los objetivos marcados e incluidos en el plan de retribución variable a través de controles mensuales. El objetivo es la consecución de al menos el 80% de los objetivos mensuales y el registro de los objetivos que no se alcanzan para evaluar los motivos. Este objetivo vincula a los responsables departamentales.

4.2. Tecnología

El peso de la tecnología en los ambientes empresariales ha ido creciendo de manera progresiva hasta ser un elemento importante. La implantación de herramientas tecnológicas es importante pero sobre todo es importante el uso que la empresa hace de dicha tecnología.

En el caso de Implaser, la continua apuesta por la tecnología y la innovación ha representado uno de los pilares sobre los que la empresa ha crecido y desarrollado su identidad. Los objetivos relacionados con la tecnología son los siguientes:

- **Mantenimiento de certificados.** La empresa tiene que asegurar el mantenimiento de los certificados que posee actualmente para transmitir una imagen de empresa ejemplar comprometida con la calidad y la excelencia en la gestión.

Concretamente, la empresa cuenta con el certificado ISO 9001 (gestión de calidad), UNE 166002 (gestión de I+D+i) y el certificado DIGA (Distintivo Indicador del Grado de Accesibilidad). Es responsabilidad de la Dirección General y del Director de Calidad el control periódico de los requisitos que aseguran el mantenimiento de estos certificados.

- **Esfuerzo en innovación.** La empresa ya realiza un importante esfuerzo en innovación y en utilización estratégica de la tecnología, pero siempre se puede mejorar e implementar nuevos usos para obtener mejores resultados y lograr los objetivos estratégicos. La empresa tiene que marcarse como meta continuar siendo una organización pionera en I+D+i. Las iniciativas propuestas para ello son el desarrollo de la *app* móvil de la empresa, ya explicado en la perspectiva de procesos internos, el mantenimiento frecuente de la página web y las redes

sociales y la informatización de los datos relacionados con el resto de objetivos estratégicos e iniciativas.

4.3. Alianzas

La generación de alianzas es un aspecto importante a tener en cuenta por cualquier empresa que desee crecer. Las alianzas son los vínculos o sinergias que la empresa desarrolla con otras empresas (proveedores o clientes) o con instituciones públicas. Son beneficiosas para la empresa ya que pueden proporcionarle numerosas ventajas, como mejores condiciones en el aprovisionamiento o una mayor capacidad de desarrollo de innovaciones a través del aprovechamiento de las instalaciones de universidades y centros tecnológicos. Los objetivos estratégicos propuestos son los siguientes:

- **Ganar relevancia en asociaciones sectoriales.** La empresa debe ganar relevancia en las asociaciones de los sectores en los que participa directa o indirectamente a través de la participación activa (mediante la aportación de contenidos y la realización de ponencias) en los distintos eventos organizados por dichas asociaciones. El objetivo es ganar relevancia a través del fortalecimiento de su imagen en los sectores en los que participa y en sectores afines. Es responsabilidad de la Dirección General.
- **Mantener alianzas actuales y crear nuevas.** Las alianzas han sido importantes durante la trayectoria de la empresa y deben continuar siéndolo para lograr seguir creciendo en el futuro. Por lo tanto, la empresa debe mantener sus alianzas actuales y desarrollar otras nuevas. Puede hacerlo a través de la canalización de todas las innovaciones de proceso y producto a través de proyectos de Horizonte2020¹⁹ (Portal español del Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea) que le permitan generar sinergias con empresas de otros países. El programa Horizonte 2020 finaliza en 2020, por lo que la empresa deberá canalizar sus innovaciones a través del programa que se iniciará en 2021. La responsabilidad recae sobre la Dirección General.

¹⁹ Portal español del Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea
<https://eshorizonte2020.es/>

4.4. Organización

La organización o sistema organizativo hace referencia a la forma en la que la empresa agrupa sus actividades y a la coordinación entre las distintas unidades organizativas en la que se agrupa la empresa. También guarda relación con el liderazgo de los responsables de cada una de las unidades organizativas. El objetivo estratégico seleccionado es:

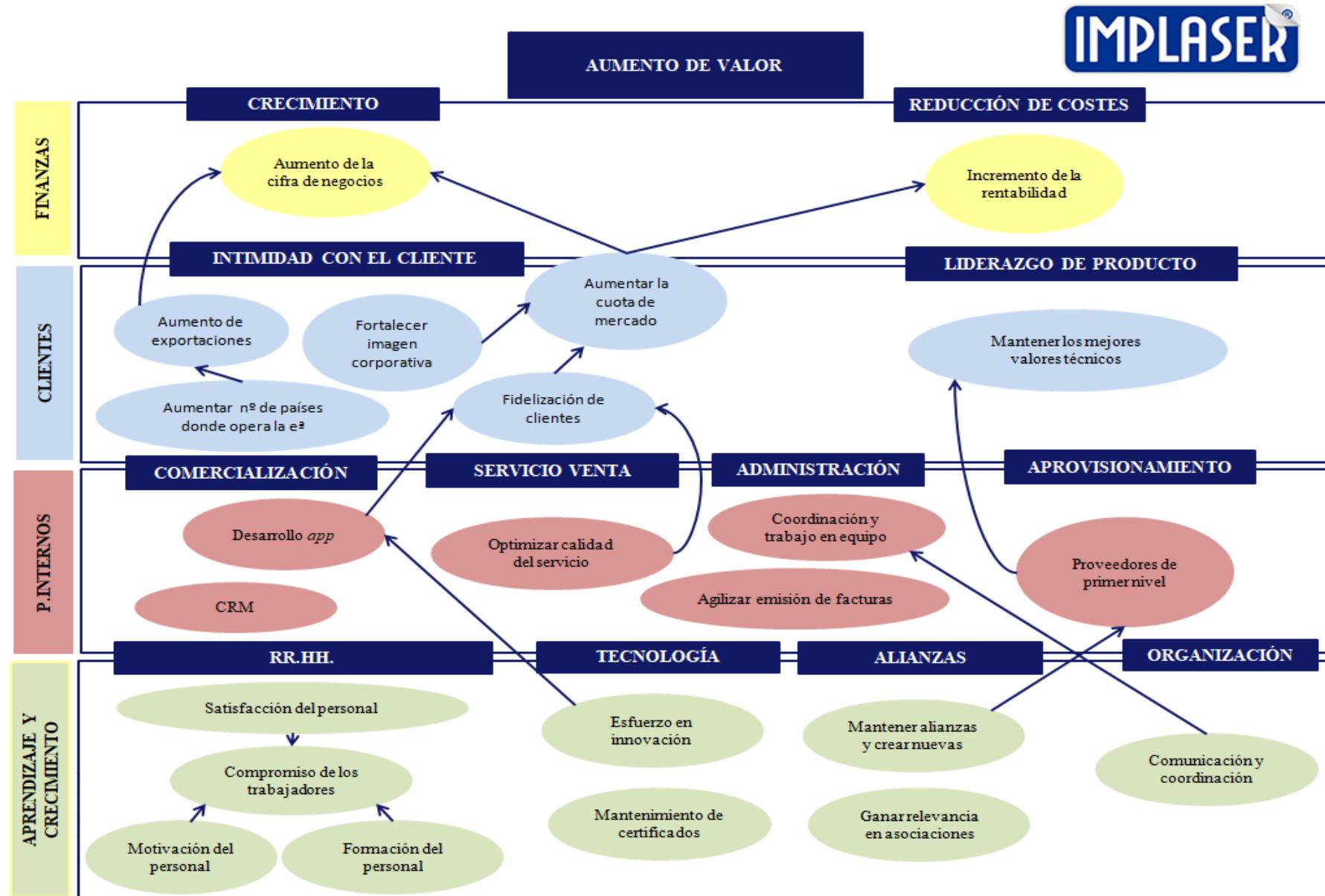
- **Comunicación y coordinación.** Debe buscarse la mejora de la comunicación y la coordinación entre departamentos y el desarrollo de actividades de mejora para un mejor funcionamiento de la empresa en su conjunto. Para ello, sería conveniente implantar un sistema de mensajería interna dentro de la empresa y de su utilización para la comunicación en el día a día y para la organización de reuniones mensuales enfocadas a mejorar la coordinación interdepartamental.

Tabla III.4. Objetivos de la Perspectiva

	OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSABLE
RR.HH.	SATISFACCIÓN DEL PERSONAL	Resultados evaluación 360	Mejora de satisfacción y desempeño de los trabajadores	Formar al equipo de dirección para la realización de evaluación 360	Director de RRHH
	AUMENTAR MOTIVACIÓN DEL PERSONAL	Horas de absentismo	Lograr un aumento en el rendimiento de todos los trabajadores	Implantar sistema de retribución variable	Director de RRHH
	FORMACIÓN DEL PERSONAL	Gasto bruto en formación	Exprimir al máximo las capacidades de los empleados	Impartir cursos de formación a los trabajadores	Director de RRHH
	COMPROMISO DEL PERSONAL	% de cumplimiento de objetivos variables	80%	Controles mensuales de cumplimiento de objetivos	Responsable departamental
TECNOLOGÍA.	MANTENIMIENTO DE CERTIFICADOS	Vigencia de los certificados	Seguir siendo una referencia en gestión empresarial	Control de periódico de requisitos	Director General y Director de calidad
	ESFUERZO EN INNOVACIÓN	% de gasto en tecnología	Continuar siendo pioneros en I+D+i	Desarrollo de app, mantenimiento de página web e informatización de datos	Director de I+D+i
ALIANZAS.	GANAR RELEVANCIA EN ASOCIACIONES SECTORIALES	Eventos en los que participa la empresa	Fortalecer la imagen de la empresa	Participación en eventos que organizan las asociaciones	Director General
	MANTENER ALIANZAS Y CREAR NUEVAS	Grado de cumplimiento de la alianza	Generar sinergias con empresas de otros países	Canalizar todas las innovaciones a través de proyectos de Horizonte2020	Director General y Director de I+D+i
ORGANIZACIÓN	COMUNICACIÓN Y COORDINACIÓN	Acciones de mejora que surjan de las reuniones de coordinación	Agilizar y mejorar la comunicación	- Implantación del sistema de mensajería interna - Reuniones mensuales	Responsables departamentales

Fuente: Elaboración propia

5. MAPA ESTRATÉGICO



IV. CONCLUSIONES

El principal objetivo del trabajo era el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral (CMI) que concluyese con el diseño de un mapa estratégico para la empresa Implaser S.L.L., que cuenta con más de 20 años de experiencia que se dedica a la fabricación de señalización industrial y de seguridad, señalización fotoluminiscente y señalización especial para túneles de carretera o ferroviarios.

El primer paso que debía darse para poder acometer el desarrollo del mapa estratégico de Implaser S.L.L. era obtener información suficiente y de calidad que permitiese conocer mejor la situación en la que se encontraba la empresa en la actualidad. Para ello se envió un cuestionario con preguntas relacionadas con las cuatro perspectivas que componen el mapa estratégico y se realizaron reuniones con tres miembros de la empresa para ampliar la información obtenida a través de las respuestas del cuestionario. Este proceso de obtención de información no sirvió únicamente para conocer las características y la situación en la que se encontraba la empresa, sino también permitió conocer las aspiraciones y planes de futuro de la organización.

Una vez obtenida la información era necesario dar el siguiente paso en el desarrollo del trabajo: realizar un análisis estratégico de la empresa a través de las herramientas DAFO y CAME. Los resultados debían servir para esclarecer los principales aspectos del ámbito interno y externo sobre los que la empresa debía centrar su atención, así como las posibles estrategias que podía poner en marcha para mejorar su situación. Las principales conclusiones obtenidas a través de la realización de este análisis son las siguientes: las principales debilidades detectadas son el tamaño de la empresa y el volumen de compra de sus clientes actuales, así como la ausencia de personal especializado en materia legal. Las fortalezas más destacables de la empresa son su prestigio y la calidad e innovación de los productos. En cuanto al ámbito externo, las amenazas más destacables son los posibles cambios tecnológicos y legislativos por los que puede verse afectada la empresa. Las oportunidades también están relacionadas con los cambios tecnológicos y legislativos. En cuanto al análisis CAME, lo más destacable es la contratación de personal especializado en materia legal, el desarrollo de alianzas con grandes empresas y la promoción de la gran utilidad de la señalización de seguridad, que debe promover su compra en los países donde no es obligatoria.

La conclusión del análisis estratégico de la empresa permitió comenzar a desarrollar el apartado principal del trabajo: la definición de los objetivos estratégicos de las

perspectivas Financiera, de Clientes, de Procesos Internos y de Aprendizaje y Crecimiento para poder diseñar el mapa estratégico que recogiese el camino que la empresa debía seguir para lograr desarrollar su estrategia a largo plazo.

Los objetivos escogidos en las diferentes perspectivas recogen las aspiraciones de los miembros de la empresa. Lo más destacable de la perspectiva financiera es el deseo de la empresa de continuar creciendo de una manera sostenible (asegurando la rentabilidad de sus inversiones). Para lograr ese crecimiento, la empresa tenía claro que debía aumentar su cifra de ventas apoyándose de manera clara en el aumento de las exportaciones. Para ello, era necesario determinar objetivos que permitiesen desarrollar una estrecha relación con sus clientes y atraer nuevos compradores. También era crucial no perder aquello que le había llevado a liderar el sector español, por lo que la empresa también debía asegurarse de mantener la excelente calidad de sus productos.

Los objetivos propuestos en la perspectiva de Procesos Internos están estrechamente relacionados con los propuestos en la perspectiva de Clientes. Se busca acometer actividades que permitan captar clientes y fidelizarlos ofreciendo un excelente servicio de compra y un producto de calidad. Por último, en la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento los objetivos van encaminados hacia la consecución de un fuerte compromiso de los trabajadores para lograr las metas propuestas y también buscan seguir utilizando la tecnología como un recurso clave en la gestión y coordinación y en el desarrollo de productos.

El último paso para la conclusión del proyecto sería la implantación del mapa estratégico y el control periódico de los objetivos propuestos. Para que la implantación sea exitosa es crucial que se comuniquen de manera clara los objetivos a todos los miembros de la empresa y que exista un fuerte compromiso por parte de todos para lograr su consecución a largo plazo.

V. BIBLIOGRAFÍA

PÁGINA WEB DE LA EMPRESA IMPLASER S.L.L. (02/08/2020)
Disponible en: <https://www.implaser.com/>

KAPLAN, R.S.; NORTON, D.P. (1996): *El Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000, España. (09/08/2020)
Disponible en: http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%202da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf

LOPEZ VIÑEGLA, A. Alineación estratégica y planificación. (12/08/2020).
Disponible en: <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. «Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una PYME». 2014. (15/08/2020)
Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>

MARTÍN, J. «Claves para hacer un buen DAFO (o FODA)». 2019. (19/08/2020)
Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

Guía de la Calidad. «Análisis DAFO». (19/08/2020)
Disponible en: <http://www.guiadelacalidad.com/modeloefqm/analisis-daf>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. «¿y después del DAFO qué hacemos?... ¿Análisis CAME?», 2013. (25/08/2020)
Disponible en: https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-daf-que-hacemos-analisis-came/?fbclid=IwAR2yaYCIbAWsG-vrEZarNRHFm45E9oQuVIHdMGjOBuoFvalZJ_yGmUIAc-A

JIMENO BERNAL, J. «Análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar): ¿Qué es y cómo usarlo?». 2016. (28/08/2020)
Disponible en: <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

ESPINOSA, R. «Cómo definir la misión, visión y valores de la empresa». 2012. (30/08/2020)
Disponible en: <https://robertoespinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

SANTA LUCÍA IMPULSA «Cómo definir la misión, visión y valores de la empresa». (30/08/2020)
Disponible en: <https://www.santaluciaimpulsa.es/como-definir-la-mision-vision-y-valores-de-una-empresa/>

FLORIDO, M. «Cómo definir la misión, visión y valores de la empresa». 2017. (30/08/2020)
Disponible en: https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/#Que_es_la_mision_de_una_empresa

LOPEZ VIÑEGLA, A. «Mapas estratégicos...Fotograma de la estrategia». (05/09/2020)

Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/03/15/mapas-estrategicos-fotograma-de-la-estrategia/>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva Financiera. (10/09/2020)

Disponible en: <https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva del Cliente: objetivos estratégicos. (14/09/2020)

Disponible en: <https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/310.HTM>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva de Procesos Internos. (18/09/2020)

Disponible en: <https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva de Formación y Crecimiento. (23/09/2020)

Disponible en: <https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. «La importancia de diseñar correctamente la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento en el Balanced Scorecard (CMI)». 2012. (23/09/2020)

Disponible en:

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/03/03/la-importancia-de-disenar-correctamente-la-perspectiva-de-aprendizaje-y-crecimiento-en-el-balanced-scorecard-cmi/>

Portal español del Programa Marco de Investigación e Innovación de la Unión Europea. (17/09/2020).

Disponible en: <https://eshorizonte2020.es/>

EL PERIODICO DE ARAGÓN. «Implaser y Caladero se alzan con los premios Pilot». 2010. (15/08/2020)

Disponible en: https://www.elperiodicodearagon.com/noticias/economia/implaser-caladero-alzan-premios-pilot_574611.html

ANEXO I. LISTADO DE PREGUNTAS REALIZADO A LOS SOCIOS

1. ¿Cuántos trabajadores conforman la plantilla de Implaser?
2. ¿Cuál es la organización de la empresa (departamental, por proyectos,...)?
3. ¿Cuenta la empresa con redes sociales? En caso afirmativo, ¿cómo se lleva a cabo su gestión?
4. ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿De sectores diferentes? ¿De otras instituciones?
5. ¿Lleva a cabo la empresa algún tipo de política de formación?
6. ¿Cuáles son los valores que mejor definen a la empresa?
7. ¿Cuál es la misión de la empresa?
8. ¿Existen políticas de incentivos?
9. ¿Cómo se lleva a cabo la comunicación dentro de la empresa? ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
10. ¿Existe un sistema de retribución variable?
11. ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
12. ¿Cuáles son las consecuencias más destacadas provocadas por la situación de pandemia?
13. ¿Cómo se gestiona la página web de la empresa? ¿Se lleva a cabo un mantenimiento activo de la misma?
14. ¿Cómo se lleva a cabo el proceso de selección de los proveedores?
15. ¿Cómo se gestionan los pedidos dentro de la empresa?
16. ¿Cómo funciona el proceso de distribución de la empresa?
17. ¿Cómo se gestionan las existencias en la empresa?
18. ¿Cómo se gestiona la calidad de los productos?
19. ¿Qué criterios se tienen en cuenta a la hora de acometer una inversión?
20. ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?

21. ¿Cuál es la imagen corporativa que la empresa pretende proyectar? ¿Qué acciones lleva a cabo para conseguirlo?
22. ¿Cómo fija la empresa el precio de sus productos?
23. ¿Cuál es el mercado en el que la empresa opera y cuáles son sus principales características?
24. ¿Qué acciones lleva a cabo la empresa para promocionarse?
25. ¿Cuáles son las principales vías de captación de clientes?
26. ¿Qué acciones se llevan a cabo para conseguir fidelizar a los clientes?
27. ¿Cuáles son los productos más destacados de la empresa?
28. ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)
29. ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?