



**Universidad**  
Zaragoza

## Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Feltwood  
Ecomateriales

Autor

**Juan Martínez Buesa**

Director

**Alfonso López Viñegla**

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2022

# **Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Feltwood Ecomateriales**

*Application of Balance Scorecard for Feltwood Ecomateriales*

*Autor / Writer*

Juan Martínez Buesa

*Director / Director*

Alfonso López Viñegla

Grado en Derecho y Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

**Resumen:** El objetivo de este trabajo consiste en analizar una empresa empleando la herramienta del cuadro de mando integral. Se trata de un modelo que permite gestionar la estrategia de la empresa relacionando sus objetivos y midiéndolos a través de indicadores. Para ello, se realizará un análisis de Feltwood Ecomateriales desde diferentes perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento) que permitirán establecer unos objetivos estratégicos a la empresa para que continúe desarrollando su actividad y, además, consiga incrementar su crecimiento y rentabilidad. Para el diseño del cuadro de mando integral es necesario elaborar previamente un análisis estratégico a través de los análisis DAFO y CAME. Este último permitirá elaborar las estrategias a seguir en Feltwood Ecomateriales y, finalmente, implantarlas en la empresa a través del desarrollo del mapa estratégico.

**Abstract:** *The purpose of this paper is to analyze a company using the balance scorecard tool. This is a model that allows to manage a company's strategy, keeping track of the execution of activities, connecting the company's goals and measuring them through relevant indicators. For that, an analysis of the company Feltwood Ecomateriales will be made from different perspectives (financial, client management, internal processes, learning and growth), which will allow the company to establish strategic goals for business continuity, incremental growth and cost effectiveness.*

*In order to design the company's balance scorecard it is necessary to previously conduct a strategic assessment through the SWOT analysis and CAME analysis. The later will allow Feltwood Ecomateriales to develop strategies to be eventually implemented through the development of the strategic map.*

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
1.1 OBJETIVO DEL TRABAJO .....	1
1.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA	2
<b>2. ANÁLISIS FELTWOOD ECOMATERIALES .....</b>	<b>4</b>
2.1 FELTWOOD ECOMATERIALES .....	4
2.1.1 Equipo de trabajo .....	5
2.1.2 Clientes .....	6
2.2 ANÁLISIS DAFO .....	7
2.2.1 Análisis interno .....	7
2.2.2 Análisis externo .....	9
2.2.3 Conclusiones del análisis DAFO .....	11
2.3 ANÁLISIS CAME .....	12
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	15
<b>3. MAPA ESTRATÉGICO EN FELTWOOD ECOMATERIALES .....</b>	<b>17</b>
3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA .....	17
3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES .....	19
3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS .....	21
3.3.1 Cadena de valor .....	22
3.3.1.1 Eslabones primarios controlables .....	23
3.3.1.2 Eslabones de apoyo .....	24
3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO .....	26
3.4.1 Capital humano .....	26
3.4.2 Tecnología .....	27
3.4.3 Relaciones .....	28
3.5 MAPA ESTRATÉGICO .....	29
<b>4. CONCLUSIONES .....</b>	<b>33</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>35</b>

<b>ANEXOS .....</b>	<b>36</b>
ANEXO I .....	36

## **ÍNDICE DE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1.1. Esquema organizativo del proyecto .....	3
Ilustración 2.1. Logo de la empresa .....	4
Ilustración 2.2. Proceso de transformación de los residuos .....	5
Ilustración 2.3. Organigrama de la empresa .....	6
Ilustración 2.4. Análisis CAME .....	13
Ilustración 2.5. Misión, visión y valores .....	16
Ilustración 3.1. Cadena de valor de Porter .....	22
Ilustración 3.2. Cadena de valor para empresa del sector servicios .....	23
Ilustración 3.3. Mapa estratégico .....	32

## **ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 2.1. Análisis interno .....	9
Tabla 2.2. Análisis externo .....	11
Tabla 2.3. Análisis DAFO .....	12
Tabla 2.4. Análisis CAME .....	14
Tabla 3.1. Perspectiva Financiera .....	19
Tabla 3.2. Perspectiva de Clientes .....	21
Tabla 3.3. Perspectiva de Procesos Internos .....	25
Tabla 3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	28
Tabla 3.5. Objetivos, metas e indicadores del mapa estratégico .....	30

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1 OBJETIVO DEL TRABAJO

El objetivo de este trabajo consiste en la aplicación del cuadro de mando integral para la empresa Feltwood Ecomateriales. Lo que me impulsó a seleccionar esta empresa para la realización del trabajo fue poder analizar y ver las ventajas que puede tener la implantación del cuadro de mando integral en una de las startups aragonesas con mayor potencial.

El cuadro de mando integral es una herramienta de gestión, desarrollada por los economistas americanos Kaplan y Norton en 1992, a través de la cual la estrategia de la empresa se reduce a la consecución de una serie de objetivos, los cuales se encuentran relacionados entre sí. Estos objetivos se miden con una serie de indicadores y llevan asociados unos planes de acción, logrando así un comportamiento alineado entre los miembros de la empresa con la estrategia de ésta. Es por todo ello que, gracias a esta herramienta, se facilitan las tomas de decisiones a los responsables de la empresa y se mide con mayor precisión la evolución de la compañía.

Para la aplicación de esta herramienta se ha de prestar especial importancia a la elaboración del mapa estratégico, ya que a través de él se consigue implementar la estrategia en su totalidad mediante relaciones causa-efecto. Esto permite que mediante un rápido vistazo se pueda disponer de toda la información relevante de la empresa, facilitando a su vez la definición de los objetivos, el análisis de los mismos y la búsqueda de soluciones ante posibles imprevistos

Dentro del cuadro de mando integral se han de diferenciar cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento), a través de las cuales se coordinarán los diferentes objetivos para alcanzar los resultados esperados de una forma eficiente. Estas perspectivas se pueden adecuar de forma específica a diferentes empresas y sectores.

Se ha de señalar que no se trata de un trabajo puramente teórico ya que, a partir de una serie de entrevistas con algunos de los directivos de la empresa, he podido recapitular la información necesaria para su elaboración. Por lo tanto, a través de este trabajo se realizará un proyecto de cuadro de mando integral aplicado a la empresa Feltwood Ecomateriales, elaborando una proyección estratégica de la evolución de la empresa en los próximos años.

## 1.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA

El cuadro de mando integral, o también llamado Balance Scorecard (BSC), es una herramienta que nos permite definir la gestión estratégica y la planificación de la empresa para lograr los objetivos establecidos, de manera que se refleja una proyección futura del negocio. Dichos objetivos deben ser congruentes con la misión y visión de la empresa.

La información que se recoge en el cuadro de mando integral se refiere a dos áreas diferentes: el área externa (perspectiva financiera y de clientes) y el área interna (perspectiva de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento).

Para el desarrollo del cuadro de mando integral se deberá realizar en primer lugar un análisis estratégico, a continuación se formulan las estrategias y por último se realiza la implantación de éstas.

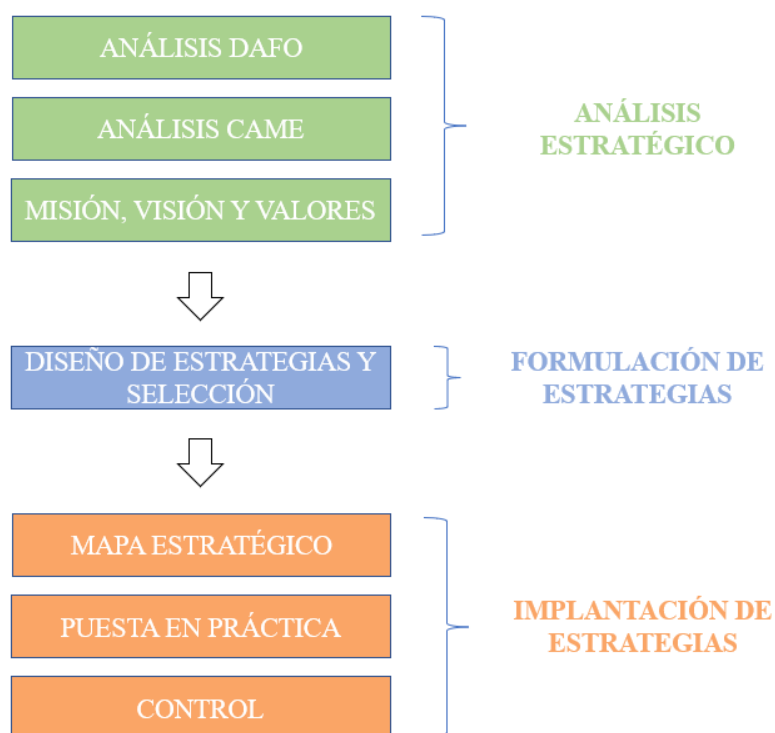
En lo que respecta al análisis estratégico, se analizarán tres conceptos claves, que serán el DAFO, el CAME y la visión, misión y valores de la empresa.

En cuanto a la formulación de las estrategias, se deberán diseñar y seleccionar las estrategias de la empresa.

Finalmente, se procederá a la implantación de las estrategias. En este punto se deben diferenciar tres fases: el diseño del mapa estratégico, su puesta en práctica y la realización de un control y revisión de este.

Este proceso se puede reflejar con la siguiente imagen:

Ilustración 1.1: Esquema organizativo del proyecto



Fuente: elaboración propia

Para proceder con el desarrollo de este esquema se debe recopilar toda la información necesaria acerca de la empresa Feltwood Ecomateriales. Por esta razón, se ha obtenido la información a través de entrevistas con algunos directivos de la empresa con preguntas enfocadas hacia las perspectivas del cuadro de mando integral.

Posteriormente, con la información recopilada, se procede a la elaboración del análisis estratégico de la empresa. En primer lugar, se procede a la realización del análisis DAFO, tanto a través del ámbito externo (amenazas y oportunidades) como del ámbito interno (fortalezas y debilidades). A continuación, se elabora un análisis CAME, el cual nos permitirá conocer qué estrategias llevar a cabo. Como conclusión de este análisis estratégico, se analizará la misión, la visión y los valores de la empresa.

Todos los conceptos que se acaban de mencionar permitirán el diseño de las estrategias de la empresa y su selección. Estas estrategias deberán tener unos objetivos claramente definidos y alineados entre ellos. Es necesario que se lleve un control de supervisión para examinar la evolución del proceso, permitiendo así la identificación y corrección de posibles errores que pudiesen limitar el crecimiento de la empresa. Todos estos objetivos interrelacionados contribuirán al desarrollo del cuadro de mando integral.



## 2. ANÁLISIS FELTWOOD ECOMATERIALES

### 2.1 FELTWOOD ECOMATERIALES

Feltwood Ecomateriales es una startup zaragozana que tiene su origen en 2016 cuyo objetivo es tomar residuos agrícolas vegetales y transformarlos en materiales que pueden sustituir al plástico y la madera en diferentes aplicaciones. Esta empresa nace para dar solución a dos problemáticas principalmente: la demanda por parte de la sociedad de materiales alternativos al plástico y la contaminación generada por los residuos agrícolas vegetales. Para ello, ha desarrollado un proceso innovador que permite la transformación de los residuos mencionados en nuevos materiales, siendo cada vez más demandada esta tecnología por diversas empresas, ya sea porque buscan revalorizar sus residuos o porque buscan un material sostenible para la fabricación de sus productos.

Ilustración 2.1: Logo de la empresa

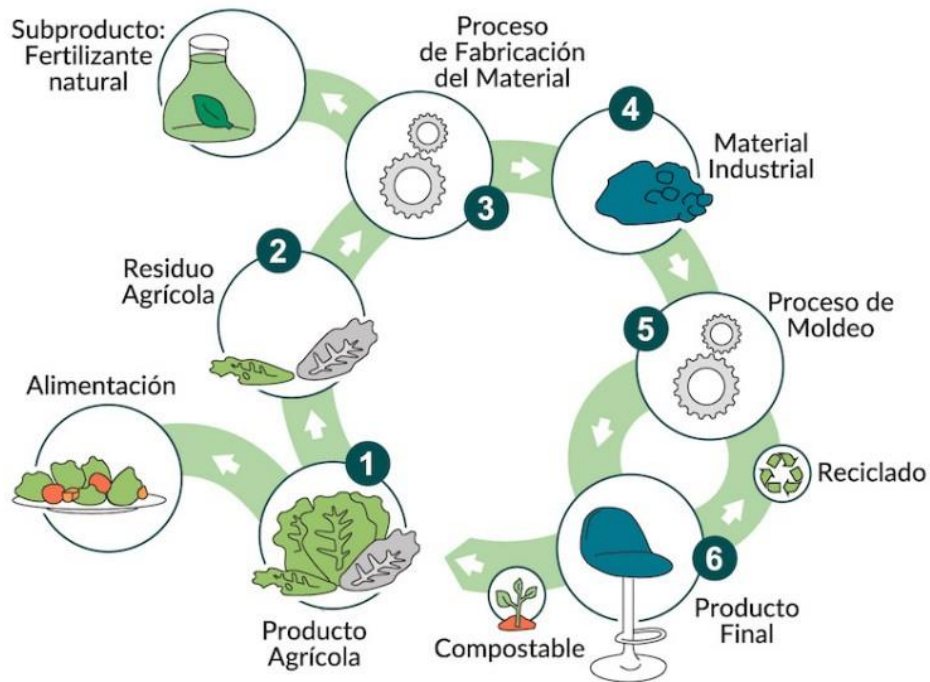


Fuente: feltwood.com

El trabajo de la empresa se ha visto recompensado al obtener diversas fuentes de financiación por parte de los inversores, procedentes del programa horizonte 2020 de la Unión Europea, fondos de VIDA y, recientemente, a través de una ronda de financiación de 1.2 millones de euros con EIT Food como principal inversor. A su vez, ha sido galardonada con el Premio Emprendedor XXI de Caixa Bank.

En lo que respecta al proceso de uso de esta tecnología, la cual favorece la economía circular, se puede resumir en la siguiente imagen:

Ilustración 2.2: Proceso de transformación de los residuos



Fuente: socialenterprise.es

Actualmente la empresa se encuentra localizada en las instalaciones del CEEIARAGON de Zaragoza.

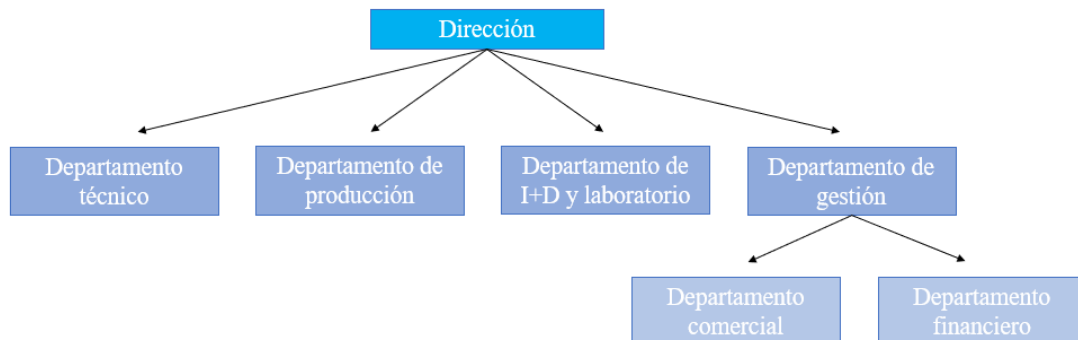
### 2.1.1 Equipo de trabajo

La empresa presenta una estructura departamental, en la cual existe una gran interrelación entre los departamentos al no contar con una plantilla excesivamente amplia.

Al tratarse de una startup, el crecimiento de la plantilla ha sido progresivo, siendo fundada en un comienzo por Arancha Yáñez. Posteriormente, se produjo un aumento paulatino del equipo; pero no fue hasta que se recibieron los fondos de EIT Food cuando se amplió de forma importante la plantilla, ya que ello era un requisito para la obtención de dichos fondos. En ese momento se incorporó a la empresa Eduardo Paz, actual CEO, junto con diferentes profesionales.

La empresa se encuentra estructurada por departamentos de la siguiente forma:

Ilustración 2.3: Organigrama de la empresa



Fuente: elaboración propia

### 2.1.2 Clientes

La tecnología proporcionada por Feltwood Ecomateriales permite generar valor a partir de residuos vegetales mediante su transformación en materiales ecológicos.

Es por ello, que los clientes de la empresa serán aquellos grandes productores de vegetales y generadores de residuos vegetales que buscan revalorizar estos residuos. Por otro lado, aquellos pequeños productores agrícolas que lo deseen pueden enviar sus residuos a una planta de Feltwood Ecomateriales y obtener un beneficio económico, aunque será necesario que se cuente con un importante volumen de residuos.

También en este apartado encontramos a aquellas empresas encargadas de transformar esta materia prima en el producto final y que buscan obtener una ventaja competitiva al utilizar este material biodegradable en sus productos, como podrían ser, por ejemplo, fabricantes de tableros para mobiliario o fabricantes que utilizan poliestireno expandido.

Actualmente, la empresa está aumentando su presencia en diversos eventos de economía circular y cuenta con interesados de todo el mundo en adquirir esta tecnología, por lo que está prevista su expansión a nivel internacional.

## 2.2 ANÁLISIS DAFO

Para proceder con la realización del análisis DAFO de la forma más veraz posible, se ha utilizado la información obtenida a través de las entrevistas realizadas. Estas entrevistas constaban de cuatro apartados que se corresponden con los puntos a desarrollar en el mapa estratégico: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Dichas preguntas se pueden localizar en el Anexo I de este trabajo.

El análisis DAFO es una herramienta que permite evaluar la situación de una empresa. Se presenta en forma de matriz, en la cual se recogen aspectos positivos y negativos tanto a nivel interno como externo.

En el ámbito interno se analizan las fortalezas y las debilidades que tiene la empresa. Las fortalezas indican los puntos en los que la empresa destaca frente a sus competidores y que permiten diferenciarla. Por el contrario, las debilidades son aquellos aspectos que limitan el desarrollo de la empresa y que tendrán que ser controlados y corregidos.

En el ámbito externo se analizan las oportunidades y las amenazas de la empresa. Por oportunidades se entienden aquellas situaciones que ofrece el mercado donde puede destacar nuestra empresa. Por otro lado, las amenazas son aquellas situaciones de riesgo que pueden hacer peligrar el buen funcionamiento de la empresa y que tendrán que ser superadas.

Una vez efectuado este análisis, se procederá a la realización del CAME teniendo en cuenta los aspectos tratados.

### 2.2.1 Análisis interno

En este apartado se analizarán los recursos y las capacidades que tiene la empresa, evaluando a su vez las actividades que lleva a cabo, tanto de manera positiva como negativa, para examinar el desempeño de la empresa.

Este análisis interno se va a diferenciar en el estudio de las fortalezas y debilidades de la empresa.

En lo que respecta a las debilidades, son aquellos puntos en los que la empresa debe esforzarse por mejorar ya que pueden suponer una importante desventaja competitiva. Dentro de estos puntos débiles encontramos:

- Empresa con pocos años de actividad: Dado que se trata de una empresa novedosa y que lleva pocos años en funcionamiento todavía se está asentando en el mercado; por lo que, debido a esta inexperiencia, se pueden incurrir en errores en comparación con sus competidores que ya están asentados. Para solventar esta situación, se ha ido incorporando personal con experiencia en gestión de empresas a nivel internacional.
- Falta de publicidad e imagen: Actualmente, la empresa se ha estado centrando en el desarrollo de la tecnología para poder realizar el proceso de transformación de los residuos vegetales, por lo que ha dejado de lado otros aspectos como la promoción de su marca. Una muestra de ello es su escasa presencia en las redes sociales y una página web desactualizada, por lo que deberá corregir esto en el futuro.
- Desconocimiento de la empresa por parte de los potenciales clientes: Debido a que la empresa se ha centrado en el desarrollo de su tecnología, ha dejado de lado ciertos aspectos como se ha comentado en el punto anterior. Es por ello que, si bien gracias al reconocimiento que se ha obtenido a través de algunos premios y a su presencia en algunos actos se ha captado el interés de potenciales clientes, todavía no se ha dado a conocer a todos los clientes que podrían estar interesados. Este punto se pretende corregir a lo largo del 2022, ya que una vez con la tecnología desarrollada, la empresa buscará aumentar su presencia en diferentes eventos y dar a conocer la marca.

En lo que respecta a las fortalezas, son aquellos puntos en los que la empresa se desmarca con respecto a sus posibles competidores y que le hacen obtener cierta ventaja. Dentro de estos puntos fuertes encontramos:

- Empresa innovadora y ecológica: Feltwood Ecomateriales es una empresa que ofrece una tecnología única para la transformación de los residuos vegetales, lo que la hace altamente atractiva para sus potenciales clientes. Además, el hecho de que se trate de una empresa que apuesta por la elaboración de productos 100% ecológicos y que ofrece una alternativa al uso del plástico, permite diferenciarla debido a esta labor por proteger el medioambiente contribuyendo a la economía circular.
- Personal cualificado: La empresa cuenta con un personal altamente cualificado, debido a la importancia de no cometer errores al tratarse de una

startup donde los recursos son limitados. Prueba de ello es la novedosa tecnología que ha sido desarrollada y la evolución positiva de la empresa. Se ha de señalar que los empleados están en continua formación, a través de diferentes cursos o webinars. Está previsto que se lleven a cabo planes específicos de desarrollo para cada empleado donde se puedan evaluar las ambiciones y áreas de mejora de los empleados.

- Organización flexible entre los departamentos: Dado que se trata de una empresa que no cuenta con una amplia plantilla, esto facilita la comunicación y la interrelación entre los diferentes departamentos, favoreciendo a su vez la creación de un buen ambiente de trabajo.

A continuación, se muestra cómo quedaría configurado el análisis interno:

Tabla 2.1: Análisis interno

<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa con pocos años de actividad</li> <li>- Falta de publicidad e imagen</li> <li>- Desconocimiento de la empresa por parte de los potenciales clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa innovadora y ecológica</li> <li>- Personal cualificado</li> <li>- Organización flexible entre los departamentos</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 2.2.2 Análisis externo

En este apartado se analizarán aquellos factores que no son controlables por la empresa y que influirán en su actividad y desarrollo.

Este análisis externo se va a diferenciar en el estudio de las amenazas y oportunidades con las que se encontrará la empresa.

En lo que respecta a las amenazas, son aquellas situaciones externas que pueden afectar negativamente al desarrollo del negocio. Dichas amenazas deben ser identificadas para poder solventarlas, pudiendo incluso llegar a convertirse en oportunidades. Las amenazas que podrían afectar a la empresa son:

- Duración limitada de la patente: Una de las claves del éxito de la empresa es el desarrollo e implantación de una tecnología novedosa que permite la transformación de los residuos agrícolas en materiales industriales ecológicos, por lo que dicha tecnología se encuentra registrada como patente. Sin embargo, se ha de tener en cuenta que en España las patentes tienen una duración limitada de 20 años, tal y como se regula en el art. 58 de la Ley 24/2015, de 24 de julio, de Patentes, por lo que una vez transcurridos estos 20 años puede suceder que Feltwood Ecomateriales pierda esta ventaja competitiva al poder ser replicada su tecnología.
- Entorno con muchos competidores: A pesar de que la empresa cuenta con una tecnología única, dentro del mercado se encuentra con competidores que ofrecen ciertos productos similares, así como con proveedores de materiales no ecológicos pero que llevan asentados muchos años en el mercado. Por todo ello, dado el poco tiempo que lleva la empresa en funcionamiento, deberá hacerse un hueco en el mercado.

En lo que respecta a las oportunidades, son aquellas situaciones que ofrece el mercado que permite que la empresa obtenga ventaja con respecto a sus competidores, debiendo ser explotadas ya que supone una oportunidad de mejora de la empresa.

- Empresa pionera: Feltwood Ecomateriales es una empresa pionera en todo el mundo al desarrollar una tecnología que busca generar un impacto en el ámbito económico, social y medioambiental. Esto le da una gran ventaja frente a sus competidores; ya que, a pesar de que alguno puede ofrecer productos similares, no se corresponden con los ofrecidos por la empresa puesto que éstos se obtienen a partir del desarrollo de un proceso totalmente distinto e innovador.
- Aumento del interés de la gente por el medioambiente: Actualmente ha crecido por parte de la sociedad el interés y la preocupación por preservar el medioambiente. A raíz de ello nace la empresa, buscando dar una solución a través de su oferta de productos ecológicos que permite disponer de una alternativa frente a los productos proporcionados por otras empresas que no se preocupan por salvaguardar el medioambiente.
- Posibilidad de crecimiento del negocio: Este es un aspecto muy presente en la compañía, ya que está previsto que la empresa se expanda no solo a nivel

nacional, sino también internacional, buscando desarrollar su actividad en diferentes territorios de manera que aumente su número de clientes y se refuerce su imagen de marca.

A continuación, se muestra cómo quedaría configurado el análisis externo:

Tabla 2.2: Análisis externo

<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duración limitada de la patente</li> <li>- Entorno con muchos competidores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa pionera</li> <li>- Aumento del interés de la gente por el medioambiente</li> <li>- Posibilidad de crecimiento del negocio</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 2.2.3 Conclusiones del análisis DAFO

Tal y como se ha mostrado al desarrollar el análisis DAFO, la empresa cuenta con puntos favorables y desfavorables a tener en cuenta. No obstante, cabe destacar que los puntos fuertes y las oportunidades de mercado tienen una mayor importancia en el devenir de la empresa que los puntos débiles y las amenazas.

Sin embargo, la empresa deberá trabajar para mitigar los efectos que puedan derivarse de la existencia de ciertos puntos débiles y amenazas y continuar potenciando aquellos puntos fuertes y las oportunidades que le ofrece el mercado.

Todo ello hace presagiar que la empresa continuará evolucionando y desarrollándose positivamente en el futuro.



La matriz DAFO quedaría configurada de la siguiente manera:

Tabla 2.3: Análisis DAFO

	<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>
<b>NEGATIVO</b>	<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa con pocos años de actividad</li> <li>- Falta de publicidad e imagen</li> <li>- Desconocimiento de la empresa por parte de los potenciales clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Duración limitada de la patente</li> <li>- Entorno con muchos competidores</li> </ul>
<b>POSITIVO</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa innovadora y ecológica</li> <li>- Personal cualificado</li> <li>- Organización flexible entre los departamentos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresa pionera</li> <li>- Aumento del interés de la gente por el medioambiente</li> <li>- Posibilidad de crecimiento del negocio</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

### 2.3 ANÁLISIS CAME

Tras la elaboración del análisis DAFO, es necesario completar el análisis con el diseño de una serie de estrategias. El análisis CAME es una herramienta complementaria al DAFO y que nos permitirá diseñar estas estrategias a partir de los aspectos analizados previamente en el DAFO. Con esta herramienta se busca corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

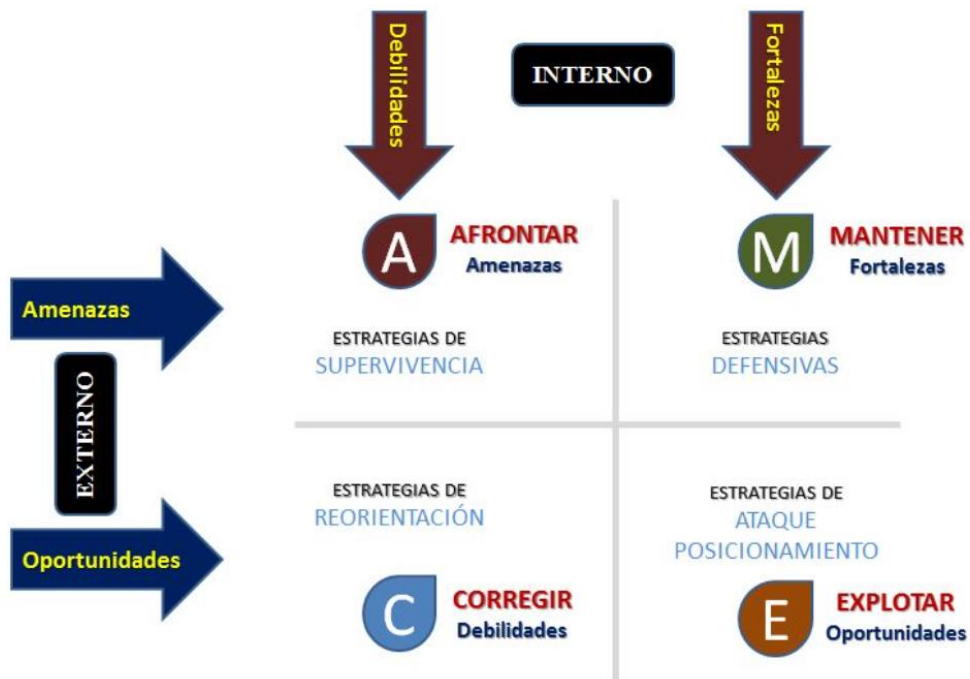
Para la elaboración del análisis CAME se aplicarán las siguientes estrategias:

- Estrategias de supervivencia: A través de estas estrategias la empresa afronta las amenazas que aparecen en el mercado de forma que las debilidades que presenta el negocio no aumenten.
- Estrategias defensivas: Por medio de estas estrategias la empresa afrontará las amenazas del mercado manteniendo las ventajas competitivas con las que cuenta.

- Estrategias de reorientación: Con esta estrategia la empresa busca aprovechar las nuevas oportunidades que le brinda el mercado corrigiendo sus puntos débiles.
- Estrategias de ataque y posicionamiento (ofensivas): Mediante estas estrategias la empresa busca explotar sus propias fortalezas y aprovechar las oportunidades que surjan en el mercado.

Gráficamente el análisis CAME se expondría de la siguiente forma:

Ilustración 2.4: Análisis CAME



Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

En la siguiente imagen se presenta el análisis CAME propuesto para Feltwood Ecomateriales:

Tabla 2.4: Análisis CAME

		<b>ANÁLISIS INTERNO</b>	
		<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<b>ANÁLISIS EXTERNO</b>	<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actualizar y desarrollar la tecnología creando nuevas patentes</li> <li>- Potenciar el valor de la marca para diferenciarla de sus competidores</li> <li>- Invertir en publicidad y redes sociales</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidad de adaptación al cambio</li> <li>- Formación continua de los empleados</li> <li>- Homologación de los productos</li> </ul>
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceder a nuevos mercados</li> <li>- Promover el uso de productos ecológicos</li> <li>- Buscar nuevas fuentes de financiación</li> </ul>	<b>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Participar en eventos y realizar actos de expansión para dar a conocer la empresa</li> <li>- Crear una buena imagen de marca</li> <li>- Aumentar la plantilla con gente cualificada</li> </ul>

Fuente: elaboración propia

Como se ha señalado previamente en el análisis DAFO, los puntos fuertes y las oportunidades de mercado tienen una mayor importancia en el devenir de la empresa que los puntos débiles y las amenazas.

Es por ello por lo que las mejores estrategias que Feltwood Ecomateriales podrá llevar a cabo son aquellas orientadas al ataque y posicionamiento de la empresa, ya que le permitirá explotar las oportunidades que le brinda el mercado explotando sus puntos fuertes.

## 2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Tras la realización del análisis DAFO y conocer las estrategias a seguir gracias al análisis CAME, se ha de hacer referencia a la misión, visión y valores de Feltwood Ecomateriales antes de proceder a la realización del mapa estratégico, ya que de esta forma se podrán alinear adecuadamente los objetivos.

Estos conceptos se definen de la siguiente forma:

- Misión: Establece cuál es la razón de ser de la empresa, el motivo por el cual la empresa realiza una determinada actividad.
- Visión: Determina el objetivo final de la empresa, la situación futura que quiere alcanzar.
- Valores: Son el conjunto de principios y creencias que rigen una empresa y definen su comportamiento.

La misión de Feltwood Ecomateriales es “reducir la contaminación producida por los materiales contaminantes no biodegradables, como el plástico, proporcionando materiales ecológicos y biodegradables<sup>1</sup>”.

De la misión podemos destacar que lo más importante para Feltwood Ecomateriales es dar solución a la problemática que se genera por el uso excesivo de materiales plásticos, lo cual conlleva una gran contaminación, así como satisfacer la demanda por parte de la sociedad de productos sustitutivos al plástico.

Por otro lado, con respecto a la visión, desde Feltwood Ecomateriales lo que se busca es “ser referentes en innovación de nuevas tecnologías para el desarrollo de materiales biodegradables, amigables con el medio ambiente<sup>2</sup>”.

De la visión de la empresa se ha de destacar que lo que busca la empresa es generar un impacto positivo a nivel económico, social y medioambiental. Ya que a través de su tecnología se busca favorecer la economía circular, provocando una reducción de materiales contaminantes y de residuos agrícolas que afectan negativamente en la vida de las personas.

---

<sup>1</sup> Feltwood Ecomateriales (web oficial). <https://feltwood.com/nuestro-equipo/> (Consultado el 19/01/2022)

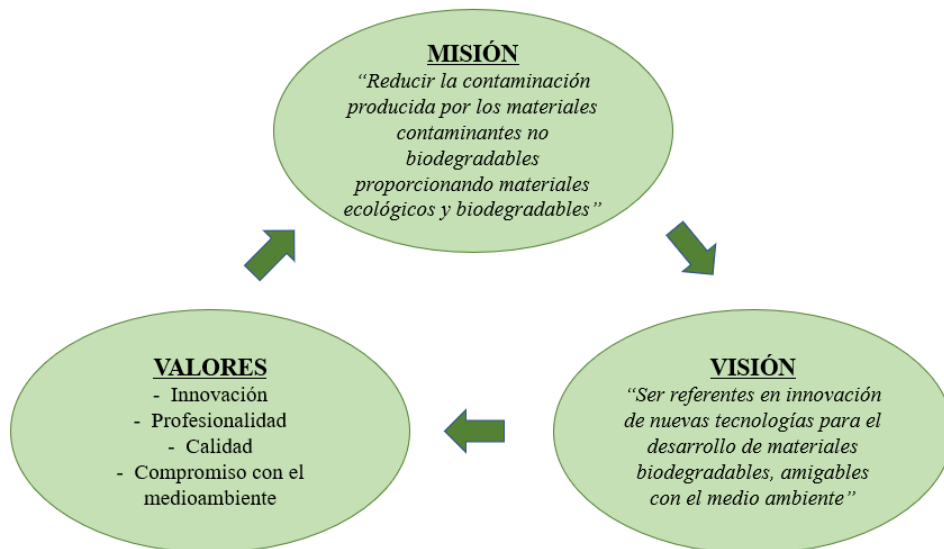
<sup>2</sup> Feltwood Ecomateriales (web oficial). <https://feltwood.com/nuestro-equipo/> (Consultado el 19/01/2022)

Por último, en lo que respecta a los valores de la compañía, se han de destacar los siguientes:

- **Innovación:** La clave del éxito de la empresa es su novedosa tecnología. No obstante, se tiene conciencia de que todo es mejorable y puede evolucionar en el futuro.
- **Profesionalidad:** La compañía cuenta con un grupo humano muy capacitado, el cual está en constante formación para ofrecer las mejores prestaciones.
- **Calidad:** Lo que se busca es la eficiencia en el uso de su tecnología y la excelencia en sus productos. Como resultado del proceso de transformación de los residuos agrícolas se ha obtenido una materia prima fácilmente moldeable y con una mayor dureza que el plástico normal, dando como resultado la fabricación de diferentes productos finales de alta calidad.
- **Compromiso con el medioambiente:** Este es el objetivo final que se busca en la empresa, ya que se busca construir un mundo diferente donde el plástico no sea necesario.

Estos tres conceptos descritos (misión, visión y valores) quedan reflejados como se muestra en la siguiente ilustración:

Ilustración 2.5: Misión, visión y valores



Fuente: elaboración propia

Con este apartado concluye el análisis estratégico de la empresa y se procede al desarrollo del mapa estratégico.

### 3. MAPA ESTRATÉGICO EN FELTWOOD ECOMATERIALES

Tras la realización del análisis estratégico podemos proceder a la elaboración del mapa estratégico. Este mapa estratégico está compuesto por cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A través del desarrollo de estas perspectivas se podrán alcanzar los objetivos estratégicos fijados por la empresa.

- Perspectiva financiera: Mediante esta perspectiva se busca maximizar los beneficios de la compañía y aumentar su rentabilidad.
- Perspectiva de clientes: A través de ella se busca satisfacer las necesidades de los clientes con el producto o servicio ofrecido por la empresa.
- Perspectiva de procesos internos: Busca conocer la cadena de valor y así utilizar eficazmente los recursos de la empresa, generando un impacto directo sobre los clientes y la economía de la empresa.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: Se definen los recursos intangibles disponibles por la empresa, mediante los cuales se podrán implementar estrategias que influyan en las perspectivas anteriores. En este punto destacan los recursos humanos, la tecnología o las relaciones, entre otros.

Todas las perspectivas mencionadas se encuentran relacionadas entre sí y, en caso de no cumplir con alguna de ellas, se podría ver afectada la realización del resto. Se ha de partir con las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, las cuales permitirán el desarrollo de los procesos internos con los que satisfacer al cliente y, en última instancia, lograr los objetivos financieros establecidos por la compañía.

A continuación, se analizará cada perspectiva de forma individual, estableciendo los objetivos que Feltwood Ecomateriales busca en cada una de ellas, junto a una serie de indicadores, metas, iniciativas y los responsables que las llevarán a cabo.

#### 3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Esta perspectiva busca maximizar el valor de la empresa a largo plazo. Dentro de las principales estrategias financieras que puede adoptar la empresa y que están relacionadas con su ciclo de vida encontramos:

- Estrategias de crecimiento o expansión: En este punto el producto se encuentra en su fase inicial y se busca incrementar las ventas.

- Estrategias de mantenimiento o sostenibilidad: El objetivo es mantener un determinado nivel de crecimiento con la mayor rentabilidad posible.
- Estrategias de madurez y recolección: En esta fase se busca maximizar el retorno de la inversión.

En nuestro caso, Feltwood Ecomateriales se encuentra en la fase de crecimiento o expansión, ya que en este momento lo que busca la compañía es aumentar las ventas y acceder a diferentes mercados.

En este apartado la empresa se va a centrar en la consecución de los siguientes objetivos:

- Crecer en ingresos: Dado que Feltwood Ecomateriales es una empresa que durante años se ha centrado en desarrollar su tecnología para ofrecer el mejor servicio a sus clientes, uno de sus actuales objetivos consistirá en obtener los mayores ingresos posibles. Se ha de tener en cuenta que al ser una empresa con pocos años de vida todavía no es conocida por todos sus clientes potenciales, por lo que deberá darse a conocer a través de diferentes canales para obtener la mayor cuota de mercado posible y así maximizar sus ingresos. La meta que se busca alcanzar con este objetivo es un incremento del 10% de los ingresos, para la cual utilizaremos como indicador el porcentaje de ingresos que provienen de nuevos clientes. La iniciativa para lograrlo consistirá en ampliar la cuota de mercado.
- Reducir los gastos: Al ser una startup de reciente creación, es muy importante controlar el dinero que se tiene en caja. Se ha de controlar el nivel de consumo mensual y el “burn rate”, es decir, la velocidad a la que la empresa gasta su capital para controlar cuánto tiempo de vida le queda a la empresa e ir haciendo previsiones. Es por ello por lo que la consecución de este objetivo es de vital importancia, no solo de cara a controlar los gastos sino también para la obtención de subvenciones, ya que se otorgan bajo unos determinados términos. Para ello se ha fijado como meta conseguir una reducción del 5% de los ingresos, cuyo indicador asociado a dicha meta será la variación entre los gastos del periodo anterior y el actual. La iniciativa que se propone es la optimización de los gastos empleados en I+D.
- Crecimiento y sostenibilidad: La principal característica de Felwood Ecomateriales es su apuesta por la sostenibilidad y la gestión medioambiental,

tratando de crecer y generar valor a nivel económico, social y medioambiental a través de su propuesta de reducción de los materiales contaminantes. Dada la situación actual del mercado, una estrategia sostenible mejora la percepción que los clientes tienen sobre la empresa, lo cual aumenta su atractivo tanto para inversores como clientes influyendo positivamente en la economía de la empresa. Con este objetivo se busca crear valor, para lo cual utilizaremos como indicador el crecimiento que ha experimentado la empresa. La iniciativa para lograrlo será la reducción de los materiales contaminantes en la sociedad.

A continuación, se exponen de manera sintetizada los objetivos descritos junto a los indicadores, metas, iniciativas y responsables de los mismos.

Tabla 3.1: Perspectiva Financiera

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSABLE
Crecer en ingresos	% de ingresos derivado de nuevos clientes	Aumento del 10% de los ingresos	Ampliar la cuota de mercado	CEO
Reducir los gastos	Variación entre los gastos del periodo actual y el anterior	Reducción del 5% de los gastos	Optimizar los gastos en I+D	CFO
Crecimiento y sostenibilidad	Crecimiento de la empresa	Crear valor	Reducir los materiales contaminantes	CEO

Fuente: elaboración propia

### 3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

En este punto se deben evaluar las estrategias a llevar a cabo para captar, mantener y satisfacer a los clientes de la empresa.

Es importante destacar que se debe realizar una propuesta de valor al cliente, la cual resultará de la suma de tres elementos:

- Atributos del servicio: Son aquellos aspectos relacionados con la funcionalidad, precio y calidad del servicio.
- Relación: Tiene como finalidad la satisfacción del cliente, la cual se conseguirá a través del buen servicio realizado por los trabajadores.



- Imagen: Es un elemento intangible que resulta clave para atraer a los potenciales clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, los objetivos que la empresa buscará conseguir en este ámbito son los siguientes:

- Fortalecer la imagen de la empresa: Como se ha indicado en los puntos anteriores, este es uno de los elementos que forman parte de la propuesta de valor al cliente. La imagen que tienen los clientes de la empresa es fundamental para poder captar y retener a los clientes. La meta marcada por la empresa es aumentar el reconocimiento de ésta, mediante una iniciativa que consistirá en aumentar la presencia en redes sociales. Para medirlo, se usará como indicador el porcentaje de personas que reconocen la marca de la compañía.
- Captación de clientes potenciales: Es uno de los principales objetivos de la empresa, ya que la consecución de este objetivo permitirá a la empresa obtener unos mayores beneficios y hacerse con una cuota mayor de mercado. En este aspecto se ha fijado como meta un aumento del 10% anual de la clientela, por lo que se propone como iniciativa un aumento por parte de la empresa de su presencia en eventos y diversos actos. El indicador que se utilizará será el porcentaje de nuevos clientes que aparecen en la base de datos.
- Satisfacción del cliente: Este objetivo también es muy importante para la empresa; puesto que, si se mantiene a los clientes satisfechos, éstos permanecerán en la empresa y es muy probable que nos recomienden a posibles nuevos clientes. Además, si no se satisfacen las necesidades del cliente esto podría afectar negativamente a la imagen de Feltwood Ecomateriales. La meta que se plantea es conseguir que todos sus clientes estén satisfechos con el servicio proporcionado, para lo cual se proporcionará asistencia a lo largo de todo el proceso de transformación de los residuos. En este caso, el indicador que medirá este objetivo será el resultado de una serie de encuestas que se realizarán a los clientes.
- Fidelización del cliente: Este objetivo se encuentra relacionado con el anterior, ya que un cliente fiel no solamente proporcionará un beneficio económico a la empresa, sino que contribuirá a dar una buena imagen de la empresa y a recomendarnos a nuevos cliente. Se ha propuesto como meta una fidelización

del 100% de la clientela, para lo cual se plantea como iniciativa un contacto continuo con ella. El indicador que se utilizará será el porcentaje de clientes que una vez han probado nuestra tecnología continúan con su uso.

En la siguiente tabla se exponen de manera sintetizada los objetivos descritos junto a los indicadores, metas, iniciativas y responsables de los mismos.

Tabla 3.2: Perspectiva de Clientes

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Fortalecer la imagen de la empresa</b>	<b>% de personas que conocen la marca</b>	<b>Aumentar el reconocimiento de la empresa</b>	<b>Aumentar la presencia en redes sociales</b>	<b>Responsable del desarrollo del negocio</b>
<b>Captación de clientes potenciales</b>	<b>% de clientes nuevos en la base de datos</b>	<b>Aumento del 10% anual de la cartera de clientes</b>	<b>Acudir a eventos de economía circular</b>	<b>CEO</b>
<b>Satisfacción del cliente</b>	<b>Resultados de encuestas realizadas a los clientes</b>	<b>100% de clientes satisfechos</b>	<b>Asistencia a lo largo del proceso de transformación de los residuos</b>	<b>CEO</b>
<b>Fidelización del cliente</b>	<b>% de clientes que continúan usando la tecnología</b>	<b>100% de clientes fidelizados</b>	<b>Mantener un contacto continuo con los clientes</b>	<b>CEO</b>

Fuente: elaboración propia

### 3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En este apartado se analizan las actividades que lleva a cabo la empresa para poder ofrecer un bien o servicio al consumidor.

Para afrontar este aspecto será importante analizar la cadena de valor de Feltwood Ecomateriales. Se ha de tener en cuenta que la empresa no ofrece un producto, sino un servicio al poner en manos de sus clientes la tecnología que han desarrollado, tanto de procesado como de moldeo. Este servicio permitirá a la empresa diferenciarse de sus competidores y conseguir los objetivos financieros y de clientes que se han señalado en los apartados anteriores.

### 3.3.1 Cadena de Valor

El concepto de cadena de valor fue definido por Michael Porter en 1985 al publicar su libro *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Este concepto se define como una herramienta de gestión que permite a las empresas analizar aquellas actividades que les generan valor, diferenciando entre actividades primarias o principales y actividades secundarias o de soporte. Las primeras hacen referencia a aquellas actividades relacionadas con el desarrollo del producto o servicio mientras que, las segundas, son aquellas actividades imprescindibles para que la empresa opere correctamente.

Ilustración 3.1: Cadena de valor de Porter



Fuente: [www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)

A través de la cadena de valor, podremos identificar qué hace a la empresa diferenciarse de sus competidores y conseguir los objetivos financieros y de clientes que se han señalado en los apartados anteriores.

Sin embargo, se ha de tener en cuenta que este tipo de cadena de valor está orientada hacia empresas del sector industrial, por lo que deberemos utilizar otro modelo enfocado hacia el sector servicios ya que es donde se encuadra la actividad de Feltwood Ecomateriales. Esto es posible gracias a Pierre Eiglier y Eric Langeard, ya que en 1987 introdujeron una serie de variaciones en la cadena de valor de Porter para que fuese aplicable a empresas orientadas a prestar un servicio.

Ilustración 3.2: Cadena de valor para empresa del sector servicios



Fuente: [www.palermo.edu](http://www.palermo.edu)

Comparando ambas cadenas de valor se observan ciertas modificaciones, siendo las más significativas aquellas que tienen que ver con las actividades primarias. En esta nueva cadena, dentro de estas actividades se ha de distinguir entre aquellas actividades que son controlables y las que no son controlables. Con respecto a los eslabones de apoyo, se mantiene prácticamente la idea original de Porter con ligeras modificaciones.

### 3.3.1.1 Eslabones primarios controlables

En cuanto a este punto, nos centraremos en aquellas actividades controlables por la empresa:

- Marketing y Ventas: Este apartado está relacionado con aquellas actividades destinadas a la publicidad, promoción, etc. Es considerado el primer eslabón primario controlable. El objetivo estratégico que se ha fijado en este punto es:
  - o Desarrollo de redes sociales: Actualmente las redes sociales tienen mucha importancia en la sociedad, por lo que Feltwood Ecomateriales deberá mejorar su presencia en ellas para potenciar su imagen y captar nuevos clientes. La meta establecida es conseguir un aumento de los seguidores, para lo cual se plantea como iniciativa el lanzamiento de campañas online. El indicador que nos permitirá medir este objetivo será el número de nuevos seguidores conseguidos.

- Prestación: Este punto hace referencia al servicio que ofrece la empresa, aquello que la hace diferente. Para este eslabón se ha propuesto el siguiente objetivo:
  - o Calidad: Dada la actividad que realiza la empresa es vital que el servicio que ofrece a sus clientes satisfaga sus necesidades y expectativas, consiguiendo así la fidelización de su clientela. Se ha fijado como meta la consecución de certificados de calidad, cuyo indicador asociado será el número de certificados obtenidos. La iniciativa que se propone es la inspección del producto final que se obtiene con la tecnología.
  
- Eficiencia operativa: En este apartado se va a dar importancia a la gestión y control de los gastos, lo cual influirá positivamente en la economía de la empresa.
  - o Gestión y control de gastos: Dado que Feltwood Ecomateriales es una startup, es muy importante no cometer errores en el control que se realiza de los costes. A través de una buena gestión de éstos, la empresa podrá continuar desarrollándose y obtener ventajas competitivas. La meta que se intentará lograr es una reducción de los gastos del 5%, para lo cual se realizará un análisis regular de los gastos. El indicador que medirá este objetivo será el porcentaje de reducción de los gastos.

### 3.3.1.2 Eslabones de apoyo

En este apartado se engloban aquellas actividades destinadas a complementar los objetivos primarios de la empresa derivadas de la administración empresarial. A continuación, se van a destacar dos objetivos que se deben continuar ejecutando y desarrollando.

- o Selección de centros de investigación externos: Como se ha comentado a lo largo del trabajo, el punto fuerte de Feltwood Ecomateriales es su novedosa tecnología. Para su desarrollo, la empresa se ha apoyado en diferentes centros de investigación externos, por lo que es muy importante su selección para poder seguir incorporando mejoras y desarrollarla. Dada la importancia de este aspecto, se pretende mejorar

y continuar desarrollando la tecnología de la empresa. A tal efecto, como iniciativa se propondrán nuevos proyectos de desarrollo y el indicador que medirá el objetivo será el análisis de las prestaciones de los centros.

- Captación de fondos: Actualmente, Feltwood Ecomateriales ha obtenido importantes ingresos a través de diferentes subvenciones e inversos privados. No obstante, para su desarrollo deberá conseguir despertar el interés en nuevos socios. La meta establecida es la obtención de nuevas fuentes de ingresos y el indicador que la medirá será el porcentaje de nuevas inversiones recibidas. Para ello, se propone como iniciativa realizar eventos para captar el interés de los inversores.

Para visualizar estos objetivos de modo gráfico se adjunta la siguiente tabla:

Tabla 3.3: Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSABLE
Desarrollo de Redes Sociales	Nº de nuevos seguidores	Aumentar los seguidores	Lanzar campañas publicitarias online	Responsable del desarrollo del negocio
Calidad	Nº de certificados de calidad obtenidos	Conseguir certificados de calidad	Inspección del producto final	CEO
Gestión y control de gastos	% de reducción de los gastos	Reducir los gastos en un 5%	Análisis regular de los gastos	CFO
Selección de centros de investigación	Análisis de las prestaciones de los centros	Mejorar y continuar desarrollando la tecnología	Proponer nuevos proyectos de desarrollo	Responsable del desarrollo del negocio
Captación de fondos	% de nuevas inversiones recibidas	Obtener nuevas fuentes de ingresos	Realizar eventos para captar el interés de los inversores	CEO

Fuente: elaboración propia

### 3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base del mapa estratégico y el punto de partida de cara a lograr los objetivos descritos en las perspectivas anteriores. Esta perspectiva engloba aquellos aspectos relacionados con el capital humano, la organización de la empresa, la tecnología de la que dispone y las relaciones con otras entidades.

Para el desarrollo de esta perspectiva se van a diferenciar tres puntos clave: el capital humano, la tecnología y las relaciones.

#### 3.4.1 Capital Humano

Los recursos humanos con los que cuenta la empresa es uno de los elementos clave, ya que de ellos depende el funcionamiento de la misma. Es fundamental contar con un buen equipo de trabajo, ya que de ellos depende el desarrollo de la tecnología que ofrece Feltwood Ecomateriales. Por lo tanto, es un área que se debe potenciar para lograr el máximo rendimiento y lograr los objetivos fijados por la empresa.

Los objetivos estratégicos fijados en este punto se exponen a continuación:

- Personal alineado: Uno de los aspectos más importantes en las empresas es lograr alinear los objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos de la empresa. Para ello, es clave que el personal esté comprometido e identificado con la marca. La meta consiste en alinear los objetivos individuales de los trabajadores con los objetivos de la empresa y se medirá a través de un indicador que señale el número de trabajadores que cumplen con al menos el 80% de sus objetivos. Para ello, se llevarán a cabo reuniones entre los directivos y los empleados para definir los objetivos.
- Formación del personal: Es un objetivo muy importante y en el que se viene haciendo hincapié dentro de la empresa, ya que una continua formación es esencial para la eficiencia en el trabajo. Se ha fijado como meta la realización de un curso trimestral, lo cual se conseguirá a través de la iniciativa de implantar cursos formativos a los empleados. El indicador será el número de cursos realizados.
- Motivación y satisfacción del trabajador: La mejor forma de conseguir sacar el máximo rendimiento de los empleados es que éstos se encuentren motivados

y satisfechos dentro de la empresa. Es importante conseguir que el 100% de la plantilla esté motivada y satisfecha en la empresa, lo cual se medirá a través de la realización de encuestas a los empleados. La iniciativa a realizar consistirá en establecer metas claras y alcanzables.

- Retener personal clave: Este es un factor fundamental en cualquier tipo de empresa. Los trabajadores de Feltwood Ecomateriales aportan un gran valor a la empresa, están comprometidos con el proyecto y se invierte en complementar su formación; por lo que se pretende que permanezcan en la empresa. La meta consistirá en que el 100% de la plantilla continúe desempeñando sus funciones en la empresa; para ello se establecerá un sistema de retribución por objetivos. El indicador que medirá este objetivo será el número de trabajadores que continúan en la empresa.
- Incrementar plantilla: Actualmente la plantilla de la empresa está compuesta por 12 miembros. Sin embargo, desde la formación de la compañía ésta se ha ido incrementando a la vez que la empresa se iba desarrollando, por lo que se aspira a un aumento del personal acorde a la evolución futura que se presume que experimentará la empresa. Como la empresa está en continuo crecimiento, se ha establecido como meta la incorporación de 2 trabajadores al año, con este fin de ofertarán nuevos puestos de trabajo. El indicador para medir este objetivo será en número de nuevos trabajadores en la empresa.

#### 3.4.2. Tecnología

Hoy en día la tecnología se ha convertido en un factor clave dentro de las empresas, por lo que las empresas han tenido que actualizarse y adaptarse a estos cambios para no quedarse atrasadas en este aspecto.

El objetivo marcado por Feltwood Ecomateriales es el siguiente:

- Desarrollo de la página web: La actual página con la que cuenta la empresa se encuentra desactualizada y en ciertos aspectos puede inducir a error en los potenciales clientes. Es por ello por lo que, para evitar estas situaciones, es importante su mejora y actualización. La meta fijada consiste en incrementar el número de visitas que recibe la página web y lo mediremos a través del número de visitas anuales como indicador. Para lograrlo, se realizará una actualización constante del contenido.



### 3.4.3 Relaciones

En este apartado se engloban todas las relaciones que mantiene la empresa con otras entidades que permiten su desarrollo y crecimiento.

El objetivo buscado por la empresa se señala a continuación:

- Alianzas estratégicas: Uno de los elementos claves que ha permitido a Feltwood Ecomateriales desarrollar la tecnología de la que dispone hoy en día han sido las relaciones que ha mantenido con diferentes centros de investigación. Además, será fundamental que a la hora de realizar el proceso productivo se mantenga una buena relación de la empresa con sus clientes, favoreciendo la implantación de una red adecuada entre la empresa que quiere valorizar los residuos y los fabricantes del producto final que utilizarán la materia industrial. Por lo tanto, la meta consistirá en conseguir nuevas relaciones de importancia para lo cual se contactará con nuevas instituciones e inversores. El indicador que medirá este objetivo será el incremento anual de nuevas relaciones.

A continuación, se recopila toda esta información en una tabla:

Tabla 3.4: Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	INDICADOR	META	INICIATIVA	RESPONSABLE
Personal alineado	Nº de trabajadores que cumplen con al menos el 80% de los objetivos	Alinear los objetivos individuales con los objetivos de la empresa	Reuniones entre la directiva y los empelados para definir los objetivos	CEO
Formación de los empelados	Cursos realizados	1 curso trimestral	Implantar cursos formativos a los empleados	CEO
Motivación y satisfacción de los empelados	Encuestas realizadas a los empleados	100% de la plantilla motivada y satisfecha en la empresa	Establecer metas claras y alcanzables	CEO
Retener personal	Nº de trabajadores que continúan en la empresa	100% de la plantilla permanece en la empresa	Retribución por objetivos	CEO
Incrementar plantilla	Nº de nuevos trabajadores en la empresa	2 trabajadores nuevos al año	Ofrecer nuevos puestos de trabajo	CEO

<b>OBJETIVO</b>	<b>INDICADOR</b>	<b>META</b>	<b>INICIATIVA</b>	<b>RESPONSABLE</b>
<b>Desarrollo de la página web</b>	<b>Nº de visitas anuales</b>	<b>Incrementar las visitas a la web</b>	<b>Actualizar el contenido</b>	<b>Responsable del desarrollo del negocio</b>
<b>Alianzas estratégicas</b>	<b>Incremento anual de nuevas relaciones</b>	<b>Conseguir nuevas relaciones de importancia</b>	<b>Contactar con nuevas instituciones e inversores</b>	<b>Responsable del desarrollo del negocio</b>

Fuente: elaboración propia

Con el desarrollo de las cuatro perspectivas con sus correspondientes objetivos concluye el análisis de esta parte del trabajo y se procede a la elaboración del mapa estratégico.

### 3.5 MAPA ESTRATÉGICO

Antes de comenzar con la elaboración del mapa estratégico, es conveniente realizar una tabla a modo de resumen con todos los objetivos que se han fijado en la empresa para disponer así de toda la información recogida en una única tabla y facilitar la realización del mapa estratégico.

Tabla 3.5: Objetivos, metas e indicadores del mapa estratégico

	OBJETIVO	META	INDICADOR
<b>Perspectiva Financiera</b>	Crecer en ingresos	Aumento del 10% de los ingresos	% de ingresos derivados de nuevos clientes
	Reducir los gastos	Reducción del 5% de los gastos	Variación entre los gastos del periodo actual y el anterior
	Crecimiento y sostenibilidad	Crear valor	Crecimiento de la empresa
<b>Perspectiva de Clientes</b>	Fortalecer la imagen de la empresa	Aumentar el reconocimiento de la empresa	% de personas que conocen la marca
	Captación de clientes potenciales	Aumento del 10% anual de la cartera de clientes	% de clientes nuevos en la base de datos
	Satisfacción del cliente	100% de clientes satisfechos	Resultados de encuestas realizadas a los clientes
	Fidelización del cliente	100% de clientes fidelizados	% de clientes que continúan usando la tecnología
<b>Perspectiva de Procesos Internos</b>	Desarrollo de Redes Sociales	Aumentar los seguidores	Nº de nuevos seguidores
	Calidad	Conseguir certificados de calidad	Nº de certificados de calidad obtenidos
	Gestión y control de gastos	Reducir los gastos en un 5%	% de reducción de los gastos
	Selección de centros de investigación	Mejorar y continuar desarrollando la tecnología	Análisis de las prestaciones de los centros
	Captación de fondos	Obtener nuevas fuentes de ingresos	% de nuevas inversiones recibidas
<b>Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento</b>	Personal alineado	Alinear los objetivos individuales con los objetivos de la empresa	Nº de trabajadores que cumplen con al menos el 80% de los objetivos
	Formación de los empleados	1 curso trimestral	Cursos realizados
	Motivación y satisfacción de los empleados	100% de la plantilla motivada y satisfecha en la empresa	Encuestas realizadas a los empleados
	Retener personal	100% de la plantilla permanece en la empresa	Nº de trabajadores que continúan en la empresa
	Incrementar plantilla	2 trabajadores nuevos al año	Nº de nuevos trabajadores en la empresa
	Desarrollo de la página web	Incrementar las visitas a la web	Nº de visitas anuales
	Alianzas estratégicas	Conseguir nuevas relaciones de importancia	Incremento anual de nuevas relaciones

Fuente: elaboración propia

Como se puede observar, las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos son aquellas que cuentan con un mayor número de objetivos. Estas perspectivas son fundamentales, ya que recogen aquellas acciones que pueden ser controlables por parte de la empresa, a diferencia de la perspectiva de clientes y la perspectiva financiera que son más difíciles de controlar y, por lo tanto, dependerán de las primeras.

Es por ello por lo que Feltwood Ecomateriales tiene que centrarse en realizar un buen trabajo a nivel interno para que, de esta manera, pueda continuar con el desarrollo de la empresa y la consecución de sus objetivos.

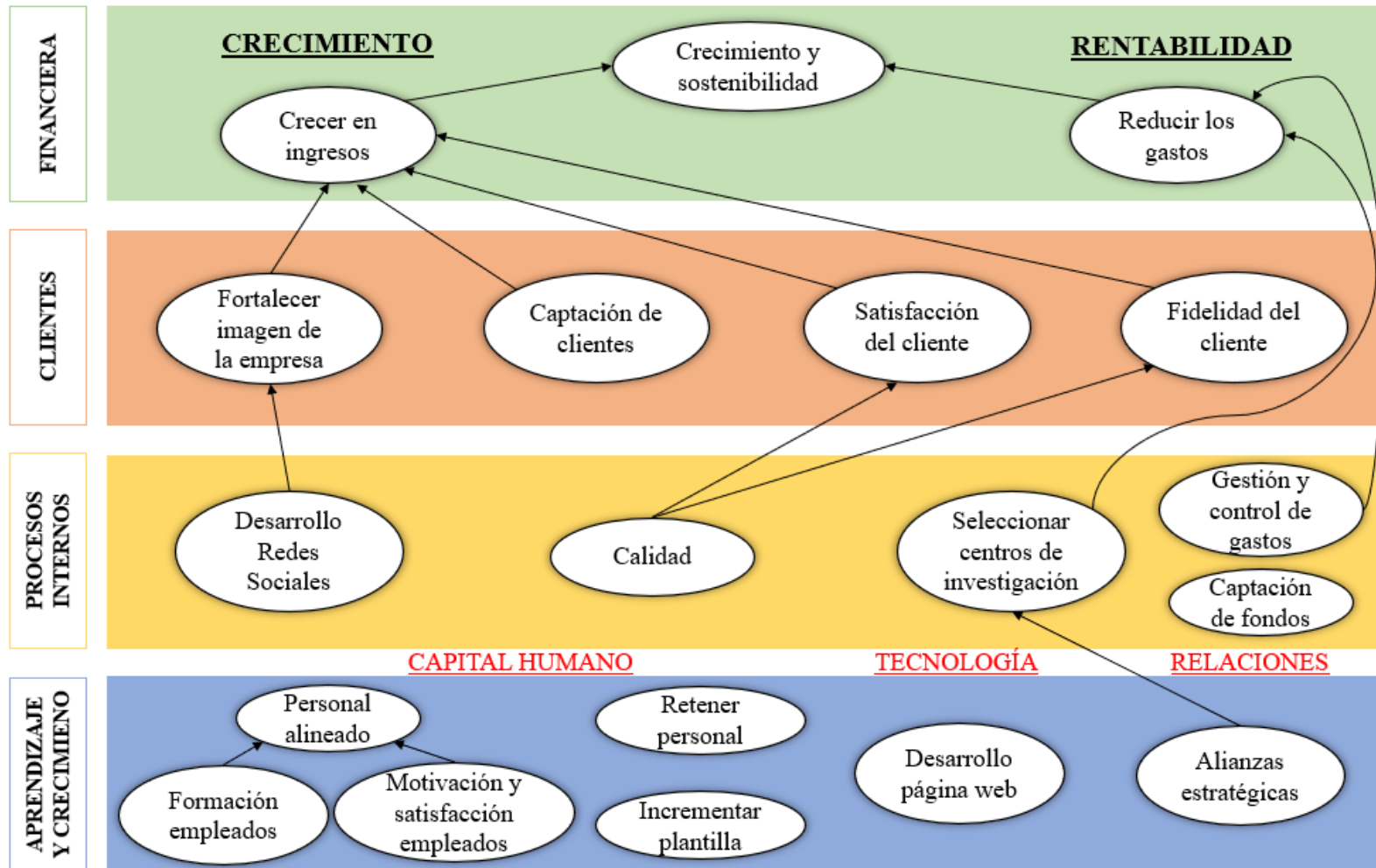
A continuación, teniendo en cuenta todos los objetivos fijados para las diferentes perspectivas junto a sus indicadores, se puede proceder al desarrollo del mapa estratégico. Este mapa estratégico será clave para la consecución de los objetivos fijados por Feltwood Ecomateriales y cumplir con su misión.

En la base del mapa estratégico se sitúa la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual se encuentra dividida en tres partes: capital humano, tecnología y relaciones. Una vez que se ha desarrollado esta perspectiva, se procede al análisis de la perspectiva de procesos internos. Posteriormente, se procede con el desarrollo de la perspectiva de clientes y, por último, se concluye con el estudio de la perspectiva financiera, situada en la parte superior del mapa. Cada una de las perspectivas ayuda a la consecución de las demás, por lo que es necesario que estén correctamente alineadas para lograr los objetivos.

Se ha de destacar que dentro del mapa estratégico se diferencian dos líneas estratégicas, que son el crecimiento y la rentabilidad, las cuales tienen un objetivo común: el crecimiento y la sostenibilidad del negocio.

El mapa estratégico se puede observar a continuación:

Ilustración 3.3: Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia

#### 4. CONCLUSIONES

Feltwood Ecomateriales es una startup de reciente creación que ha sabido identificar un problema en el medioambiente y la sociedad y proponer una solución para corregirlo. El desarrollo de su novedosa tecnología, que consiste en la transformación de residuos agrícolas en materiales industriales ecológicos, es lo que ha permitido a la empresa diferenciarse de sus posibles competidores y atraer el interés de clientes e inversores.

El primer paso para la elaboración del cuadro de mando integral ha consistido en la realización de un análisis DAFO para poder conocer las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la empresa. Posteriormente, se ha realizado un análisis CAME en el que se han propuesto diferentes estrategias en relación con los resultados del análisis DAFO para potenciar aquellos aspectos positivos y corregir los negativos. Teniendo en cuenta ambos análisis, se llega a la conclusión de que la empresa tiene potencial para continuar desarrollándose y consolidándose en el mercado.

Para completar el análisis estratégico de Feltwood Ecomateriales, se han definido los conceptos de misión, visión y valores de esta empresa. Esto es importante, ya que los objetivos fijados en el mapa estratégico deberán estar en sintonía con estos tres conceptos.

Teniendo en cuenta todos los aspectos anteriores, se ha procedido a la elaboración del mapa estratégico, el cual se encuentra dividido en cuatros perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Tal y como se muestra en la ilustración 3.3, en la base del mapa estratégico se sitúa la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la cual se encuentra dividida en tres áreas de actuación: capital humano, tecnología y relaciones. Una vez desarrollada esta perspectiva, se procede con el desarrollo de la perspectiva de procesos internos. Teniendo en cuenta el capital humano, tecnología y relaciones de la empresa conseguiremos ofrecer un servicio de calidad, obtener y gestionar los recursos financieros de la misma y seleccionar aquellos centros de investigación externos que más se adecuen a lo que demanda la empresa. A continuación, con el logro de los objetivos de los procesos internos, la empresa buscará alcanzar aquellos objetivos relacionados con la perspectiva de clientes. Por último, los objetivos fijados en la perspectiva financiera serán: crecer en ingresos y reducir los gastos. Debido a que los diferentes objetivos se encuentran alineados se garantiza el éxito de las líneas estratégicas.

Por lo tanto, con la implantación de estos objetivos la empresa conseguirá instaurarse principalmente en el mercado nacional, sin dejar de lado sus posibilidades de expansión a los mercados internacionales. Se ha de tener en cuenta que Feltwood Ecomateriales es una empresa en crecimiento y que, siguiendo los objetivos fijados en el mapa estratégico, logrará tener un crecimiento continuo y ser una empresa importante en su sector.

A modo de valoración personal, puedo decir que estoy satisfecho con la elaboración de este trabajo, ya que me ha permitido observar cómo es el funcionamiento interno de una startup y poner en práctica los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, G. (2018). Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. *Palermo Business Review*. N°2. Páginas 89-95. Disponible en: [https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf)

ESPINOSA, R. (2012). Cómo definir la misión, visión y valores de una empresa. Disponible en: <https://robertoepinosa.es/2012/10/14/como-definir-mision-vision-y-valores-en-la-empresa/>

KAPLAN, R.S. & NORTON, D.P. (1996): *El cuadro de mando integral*. Ediciones Gestión 2000, España, Barcelona. Disponible en: [http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos\\_para\\_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf](http://aulavirtual.iberoamericana.edu.co/recursosel/documentos_para_descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf)

LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2013). “Y después del DAFO qué hacemos?....¿Análisis CAME?”. Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. (2014). Mini-guía para desarrollar un Balance Scorecard en una Pyme. Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balance-scorecard-en-una-pyme/>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. Lección Balance Scorecard. Disponible en: <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. Apuntes de la asignatura Control de Gestión, Facultad de Economía y Empresa, Zaragoza.

MARTÍN, J. (2019). Cerem International Business School: *Claves para hacer un buen DAFO (o FODA)*. Disponible en: <https://www.cerem.es/blog/claves-para-hacer-un-buen-dafo-o-foda>

Página web Feltwood Ecomateriales. Disponible en: <https://feltwood.com/>

Página web Socialenterprise. Disponible en: <https://socialenterprise.es/programas/empresas-sociales-espana/feltwood-alternativa-al-plastico-ecologica-y-biodegradable/>



## ANEXOS

### ANEXO I: ENTREVISTA GENÉRICA – BALANCE SCORECARD

#### Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- AC 1. ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- AC 2. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- AC 3. ¿Existen políticas de incentivos?
- AC 4. ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- AC 5. ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen?
- AC 6. ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- AC 7. ¿Qué valores empresariales destacarías de su organización?
- AC 8. ¿Cómo es la comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- AC 9. ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- AC 10. ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- AC 11. ¿Existe un sistema de retribución variable?
- AC 12. ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- AC 13. ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- AC 14. ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- AC 15. ¿Existe web en la empresa? ¿cuál es la función de la misma?

#### Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- P 1. ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- P 2. ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- P 3. ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- P 4. Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- P 5. ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- P 6. ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- P 7. ¿Se lleva a cabo alguna planificación estratégica?
- P 8. Sobre la gestión de la calidad, ¿cómo se lleva a cabo el control?

### Perspectiva de CLIENTES

- C 1. Tipos de clientes con los que cuenta.
- C 2. ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- C 3. ¿Cuál es la mejor manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?
- C 4. ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa
- C 5. ¿En qué mercados opera actualmente la empresa (y zonas)?  
¿internacionales?

### Perspectiva FINANCIERA

- F 1. ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? (por producto, por cliente...)
- F 2. ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?