



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en
Webasesores, SL

Autor

Sergio Esteban Mirallas

Director

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

Año 2023/2024

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Webasesores, SL

Application of Balance Scorecard for Webasesores, SL

Autor / Writer

Sergio Esteban Mirallas

Director / Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y dirección de Empresas

Departamentos de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa / Universidad de Zaragoza

Resumen del proyecto: El objetivo de este trabajo es analizar una empresa mediante la herramienta de cuadro de mando integral (Balanced Scorecard). Se trata de un modelo de gestión que nos permite relacionar los indicadores financieros a los activos intangibles de los que ésta disponga. De esta manera, podemos seleccionar las estrategias apropiadas y transformarlas en una serie de objetivos para conseguir el desarrollo del negocio. Para diseñar el cuadro de mando integral, debemos realizar un análisis estratégico en el cual se elaboran un análisis DAFO y un análisis CAME. Esto nos permitirá encontrar las estrategias adecuadas a seguir en la empresa analizada para después implantarlas a través de un mapa estratégico.

Abstract: *The aim of this project is to analyse a company using the Balanced Scorecard tool. This is a management model that allows us to relate the financial indicators to the intangible assets that the company has. In this way, we can select the appropriate strategies and transform them into a series of objectives to achieve business development. In order to design the balanced scorecard, we must carry out a strategic analysis in which a SWOT analysis and a CAME analysis are carried out. This will allow us to find the appropriate strategies to follow in the analysed company and then implement them through a strategic map.*

INDICE

1.	INTRODUCCION	4
1.1	OBJETIVOS DEL TRABAJO	4
1.2	CUADRO DE MANDO INTEGRAL. HERRAMIENTAS Y METODOLOGIA	5
2.	ANÁLISIS WEB ASESORES, SL.....	8
2.1	WEB ASESORES, SL.....	8
2.1.1.	Descripción del lugar de trabajo.....	8
2.1.2.	Equipo de trabajo	8
2.1.3.	Clientes.....	9
2.2	ANÁLISIS DAFO	10
2.2.1.	Análisis interno.....	11
2.2.2	Análisis externo	12
2.3	ANALISIS CAME	14
2.4	MISION, VISION Y VALORES.....	16
3.	MAPA ESTRATEGICO	18
3.1	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	19
3.2	Perspectiva de procesos internos.....	21
3.3.1.	Cadena de Valor	21
3.3	Perspectiva de clientes.....	23
3.4	Perspectiva financiera.....	25
3.5	Mapa estratégico en Web Asesores	26
4.	CONCLUSIONES.....	29
5.	Bibliografía	30

INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Esquema organizativo del proyecto.....	6
Ilustración 2. Análisis DAFO	13
Ilustración 3. Análisis CAME.....	16
Ilustración 4. Cadena de valor de Michael Porter (1985). Fuente: www.luisarimany.com	21
Ilustración 5. Cadena de valor Eiglier y Langeard (1987). Fuente: https://5fuerzasdeporter.net/	22
Ilustración 6. Mapa estrategico Web Asesores, SL.....	28

INDICE DE TABLAS

Tabla 1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Tecnologia.....	19
Tabla 2. Perspectiva aprendizaje y crecimiento. RRHH	20
Tabla 3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Relaciones	21
Tabla 4. Perspectiva procesos internos	23
Tabla 5. Perspectiva clientes.....	24
Tabla 6. Perspectiva financiera	25
Tabla 7. Resumen objetivos e indicadores.....	26

1. INTRODUCCION

1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

A la hora de analizar la situación de una empresa muchos directores llevan a cabo el análisis mediante el estudio de los indicadores financieros sin tener en cuenta los activos intangibles que tiene la empresa y que también tienen gran importancia. Debido a la necesidad de incorporar estos activos se presenta el Cuadro de Mando Integral (CMI) como una herramienta que complementa el enfoque financiero tradicional.

El concepto de CMI o *Balance Scorecard (BSC)* fue presentado en 1992 por Robert Kaplan y David Norton en la revista “Harvard Business Review”. Según Kaplan el CMI se puede definir como un modelo que permite a las empresas convertir su estrategia en objetivos operativos, para potenciar la obtención de resultados de negocio a través del alineamiento estratégico del comportamiento de las personas que forman la organización.

El Cuadro de Mando Integral efectúa un análisis por perspectivas. A continuación, se muestran las cuatro perspectivas y en qué aspectos se centra cada una:

- **Aprendizaje y crecimiento:** Recursos, empleados formados y motivados, capacidades de organización e innovación...
- **Procesos internos:** Excelencia en los procesos, mejora continua...
- **Clientes:** Fidelización y satisfacción de los clientes
- **Financiera:** Valor que se le entrega a los accionistas

El CMI lo que pretende no es solo cumplir los objetivos de cada perspectiva de manera individual, sino que todas las perspectivas estén alineadas para alcanzar los objetivos fijados a través del plan establecido y con una gestión eficiente que permita valorar la situación actual y futura de la empresa. Se trata de tomar decisiones rápidas y ahorrar tiempo en el estudio de los factores que afectan a la empresa y mejorar la toma de decisiones. Así mismo, el CMI debe ser un instrumento que evolucione y que se adapte a las necesidades de la empresa.

El objetivo de este trabajo es estudiar y elaborar un plan estratégico para la empresa Webasesores, S.L. a través de las herramientas que utiliza el CMI. Se trata de una empresa dedicada a la asesoría integral de empresas y entidades públicas.

1.2 CUADRO DE MANDO INTEGRAL. HERRAMIENTAS Y METODOLOGIA

El uso del Cuadro de Mando Integral como instrumento de análisis nos facilitará la definición de las acciones que la empresa debe implementar para alcanzar sus objetivos finales establecidos. Estas estrategias comprenderán objetivos más específicos y planes de acción para su ejecución. Trataremos de analizar la situación actual de la empresa y fijar la dirección en la que quiere avanzar.

Para elaborar el Cuadro de Mando Integral, es fundamental llevar a cabo un análisis estratégico que consta de tres etapas: el análisis DAFO, que examina tanto el entorno interno como externo de la empresa; el análisis CAME, donde se evalúan diversas estrategias a implementar; y finalmente, la misión, visión y valores sobre los cuales se fundamenta la empresa.

Una vez completado este análisis, se formulan las estrategias lo que implica elegir y diseñar las estrategias que la empresa llevará a cabo y que posteriormente se implementarán en la organización. La implementación de estas estrategias en la empresa comprende tres fases: primero, elaborar el mapa estratégico; luego, ponerlo en práctica; y finalmente, controlarlo para evitar desviaciones con respecto al plan establecido.

El proceso se puede resumir como en el siguiente esquema:

Ilustración 1. Esquema organizativo del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Antes de comenzar con este esquema necesitamos recopilar toda la información relevante sobre Webasesores para emplearla en la elaboración del análisis estratégico de la empresa.

Para obtener esta información el primer paso es llevar a cabo un análisis DAFO de Webasesores con el propósito de entender su situación actual. Este análisis abarca dos áreas de la empresa: el ámbito externo y el interno. En el ámbito externo, se buscan identificar las posibles amenazas y oportunidades que hay en el mercado, mientras que, en el ámbito interno, se investigan las debilidades y fortalezas de la empresa. Este análisis se llevará a cabo mediante una entrevista a distintos miembros de la organización.

Una vez obtenida la información del análisis DAFO, pasamos al siguiente paso: el análisis CAME. Este análisis nos proporciona ideas sobre las estrategias que podríamos implementar en la empresa. Las estrategias derivadas de este proceso servirán de base para el diseño e implementación posteriores.

Por último, la misión, visión y valores ofrecen una visión integral de la empresa, definiendo sus metas y los métodos para alcanzarlas. La misión describe su propósito principal, es la respuesta a la pregunta: ¿Por qué existe la empresa? La visión nos muestra sus objetivos a largo plazo. Los valores representan la identidad de la empresa, el conjunto de ideas que marcan su comportamiento y que la diferencian del resto.

Los tres conceptos que se han explicado serán fundamentales para el diseño y selección de estrategias. Estas estrategias, una vez elegidas, nos ayudarán a establecer objetivos que estén alineados, estableciendo así el mapa estratégico. Es esencial que estos objetivos estén alineados entre sí, de manera que todas las acciones contribuyan hacia su realización y el cumplimiento de una estrategia específica. La correlación de todos estos objetivos permitirá la creación y desarrollo del CMI. Es importante destacar que todos los trabajadores y personas involucradas compartan los objetivos es crucial para el éxito de las estrategias y de la empresa.

2. ANÁLISIS WEB ASESORES, SL

2.1 WEB ASESORES, SL

La empresa Web Asesores, S.L., Consultora de gestión, se fundó en 2001 en Calatayud con el objetivo de ofrecer un asesoramiento diferenciador a Empresas, Organismos Públicos, Fundaciones, Asociaciones, colectivos y particulares, abarcando multitud de sectores y áreas. Web Asesores, S.L., se dedica en el área de administración pública a ofrecer soluciones integrales para la Administración Local, y en especial, para municipios con menos de 5.000 habitantes. También presta servicios a pequeñas y medianas empresas, especializada en servicios de administración contable y asesoría fiscal, mercantil, laboral, jurídica, recursos humanos, organización, inmobiliaria...

Diversas alianzas estratégicas firmadas con diferentes compañías y profesionales en los ámbitos: Jurídico, Laboral, Fiscal, Contable, Administrativo, Civil, Penal, Recursos Humanos, Calidad y Medioambiente, Seguros, Prevención de Riesgos, Ingeniería, Arquitectura y nuevas Tecnologías, permiten ofrecer cualquier servicio que los clientes demanden.

En los siguientes apartados se presenta más información acerca de Web Asesores, ya que es algo necesario para poder definir el Cuadro de Mando Integral.

2.1.1. Descripción del lugar de trabajo

Actualmente Webs Asesores está situado en Calatayud y en Daroca, dispone de una oficina en cada municipio. El objetivo principal de la empresa es realizar labores de gestión y asesoría que se adapten a las necesidades de todos sus clientes. Su actividad se centra en la comarca de Calatayud, pero también se desarrolla en toda la provincia de Zaragoza, y parte de Teruel y Soria entre otros.

2.1.2. Equipo de trabajo

El personal de la empresa actualmente está formado por el director general y once empleados, además en ocasiones se cuenta con trabajadores externos especializados en el servicio específico.

Web Asesores se divide en cinco departamentos:

- **Dpto. de Administración Privada y Seguros:** Tareas de contabilidad y asesoría de empresas, y contratación y gestión de seguros.
- **Dpto. de Administración Pública:** Tareas de contabilidad y asesoría de Administraciones Públicas.
- **Dpto. Laboral:** Confección de nóminas y asesoría laboral de empresas y Administraciones Públicas.
- **Dpto. de Innovación y Marketing:** Desarrollo de estrategias de venta y optimización de procesos y gestión interna.
- **Dpto. de Contratación Pública:** Gestión de subvenciones y contratos con el sector público.

Todos los departamentos están relacionados porque la mayoría de los clientes necesitan servicios en varias áreas.

Los trabajadores disponen de contratos a tiempo completo y a tiempo parcial. Con contrato de tipo indefinido y también ahora mismo hay un empleado con contrato de prácticas ya que la empresa ofrece oportunidades para que estudiantes adquieran experiencia y también la posibilidad de quedarse, yo mismo empecé con un contrato de prácticas. Todos los trabajadores reciben el salario fijado por convenio más una mejora voluntaria variable casi todos los meses a excepción del director general que hace las funciones de administrador y se le retribuye como tal.

2.1.3. Clientes

El tipo de clientes de Web Asesores es diverso, abarcando desde autónomos y particulares hasta pymes y administraciones locales. El gran abanico de servicio que ofrece Web Asesores es fundamental para llegar a este amplio tipo de clientes, adaptándose a las necesidades específicas de cada uno.

La gestión de relaciones con los clientes es crucial en esta área. En Web Asesores, se busca establecer relaciones a largo plazo con los clientes, a través de un servicio personalizado y de calidad. El objetivo es retener a los clientes actuales y atraer nuevos a través de la satisfacción y recomendación de estos.

2.2 ANÁLISIS DAFO

Antes de comenzar el análisis DAFO, recopilé toda la información necesaria sobre la empresa. Para obtener estos datos, llevé a cabo una entrevista con el director general y varios trabajadores, además de aprovechar mis propios conocimientos, ya que he trabajado durante más de dos años en esta empresa, concretamente en el departamento laboral.

En cuanto a la entrevista, preparé un guion para la entrevista que me ayudó a cubrir todas las preguntas relevantes. El cuestionario constaba de treinta preguntas, todas enfocadas en las cuatro perspectivas relacionadas con el desarrollo del Cuadro de Mando: **Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera.**

El análisis DAFO es una herramienta de análisis que abarca cuatro aspectos de la empresa: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, clasificados en los dos ámbitos de la empresa. El interno y el externo:

El **análisis interno** tiene como objetivo identificar los aspectos que la empresa realiza adecuadamente y debe mantener (fortalezas), así como aquellos que necesita mejorar o corregir (debilidades). En esta sección, examinamos dos bloques que servirán para desarrollar el mapa estratégico: Aprendizaje y crecimiento, aquí evaluamos los recursos disponibles en la empresa y Procesos internos, este bloque se concentra en el producto o servicio que ofrece la empresa y cómo se lleva a cabo.

El **análisis externo** se enfoca en evaluar las situaciones de riesgo que podrían afectar a la empresa y que necesita enfrentar (amenazas), así como en identificar las opciones que ofrece el mercado para aprovecharlas (oportunidades). Este análisis proporciona la información para analizar los otros dos bloques de estudio en el mapa estratégico: Clientes, este bloque examina para quién trabaja y la región geográfica en la que opera la empresa. Financiera: Este bloque nos permite saber el objetivo de la empresa y evaluar si se han alcanzado los objetivos o no.

El análisis DAFO nos hará conocer la situación de partida en la que se encuentra la empresa, es este caso Web Asesores, para poder continuar con el desarrollo del CMI.

2.2.1. Análisis interno

En este análisis, buscamos identificar las actividades que se están llevando a cabo de manera efectiva en la empresa, así como aquellas que necesitan mejorarse desde una perspectiva interna. Las principales fuentes de información para este análisis provienen del director y empleados, junto con mi propia experiencia de haber trabajado en la empresa.

Este análisis se dividirá en dos bloques: el estudio de las debilidades y el estudio de las fortalezas de la organización. En el primero, nos enfocaremos en identificar las áreas internas que requieren mejoras o correcciones, mientras que en el segundo resaltaremos las áreas internas en las que la empresa sobresale y tiene ventajas competitivas.

Las **debilidades** son aspectos internos negativos (recursos, habilidades, comportamientos...) que afectan a la empresa y sitúan a la empresa en una posición desfavorable frente a la competencia. Identificar estas debilidades es fundamental para abordar los problemas de la empresa de manera efectiva y evitar que se conviertan en obstáculos para su crecimiento.

Se van a seleccionar tres debilidades:

- Recursos limitados: Debido a ser una empresa pequeña puede haber limitaciones en cuanto a capacidad de trabajo.
- Dependencia de personal clave: La ausencia del personal más importante (por ejemplo, por enfermedad o vacaciones) puede tener un impacto significativo.
- Necesidad de externalizar: Hay servicios que es necesario externalizar lo que supone en la mayoría de los casos mayor coste y en ocasiones menos calidad.

Las **fortalezas** de la empresa son aquellos factores internos que la sitúan en una mejor posición frente a la competencia. El objetivo de identificarlas es saber cuáles son los puntos fuertes que hay que mantener de la organización.

Se van a seleccionar tres fortalezas:

- **Experiencia:** Web Asesores ya cuenta con una dilatada experiencia lo que le confiere un gran conocimiento del sector y una reputación consolidada.
- **Comunidad local:** Tener una buena relación con la comunidad local y con otras empresas cercanas puede ser una fortaleza importante a nivel local
- **Variedad de servicios:** Es probablemente la mayor fortaleza de Web Asesores, prácticamente ofrecen cualquier servicio relacionado con asesoría y gestión cualquiera que sea el tipo de cliente.

2.2.2 Análisis externo

Actualmente muchos de los servicios que ofrece Web Asesores los ofrecen muchas empresas en su entorno lo que indica un mercado muy competitivo, por lo que hay que buscar maneras de diferenciarse del resto. En este análisis veremos las principales amenazas y oportunidades que afectan a Web Asesores.

Las **amenazas** son situaciones externas que podrían afectar de forma negativa a la organización, conocerlas permite a la empresa saber cómo actuar en caso de que se produzcan.

Se han seleccionado tres amenazas:

- **Mucha competencia:** En el entorno donde está ubicada la empresa hay un gran número de negocios que se dedican a lo mismo.
- **Entorno cambiante continuamente:** El continuo cambio de normativas y leyes hace que haya que estar adaptándose e informándose constantemente para adaptarse a ello y seguir ofreciendo un servicio de calidad
- **Amenaza de nuevos competidores:** Además de la posible entrada de nuevas empresas en el entorno local también hay que añadir la creciente aparición de asesorías online que compiten directamente con Web Asesores.

Las **oportunidades** son situaciones externas a la empresa y que si se identifican y aprovechan correctamente pueden concederle una ventaja competitiva sobre sus competidores.

Se han seleccionado tres oportunidades:

- **Aparición de nuevas necesidades de los clientes:** Con el continuo cambio de normativas y leyes aparecen nuevas necesidades que cubrir. Es el caso de los certificados digitales hace unos años o más recientemente el hecho de que el registro de jornada previsiblemente no se permitirá llevarlo en papel, sino que habrá de hacerse mediante App o similar.
- **Digitalización:** Implementar tecnologías digitales puede mejorar la eficiencia operativa, el marketing y la venta de productos/servicios.
- **Colaboraciones con otras organizaciones:** Establecer alianzas con otras pequeñas empresas y entidades locales puede fortalecer la posición de mercado y abrir nuevas oportunidades.

Ilustración 2. Análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

2.3 ANALISIS CAME

Una vez realizado el análisis DAFO pasamos a realizar el análisis CAME, una herramienta que complementa lo analizado anteriormente. Con este procedimiento se estudian estrategias y se pretende relacionar los aspectos del análisis DAFO en cada una de las estrategias. Se emplean cuatro estrategias: reorientación, supervivencia, ofensivas y defensivas.

Estrategias de reorientación: El objetivo es corregir las debilidades mencionadas en el análisis DAFO y así reducir las vulnerabilidades de la empresa. Se ha seleccionado una estrategia para corregir cada una de estas debilidades.

- Recursos limitados: Maximizar la eficiencia los recursos mediante la implementación de tecnologías que mejoren la eficiencia en los procesos.
- Dependencia de personal clave: Realizar programas capacitación y formación continua para el personal, de manera que los conocimientos clave sean compartidos entre más empleados.
- Necesidad de externalizar: Evaluar y seleccionar a los proveedores para externalizar con profesionales especializados para optimizar la relación calidad/coste.

Estrategias de supervivencia: Estas estrategias pretenden afrontar las amenazas.

- Mucha competencia: Diferenciarse a través de la calidad e inmediatez del servicio. Desarrollar y mantener una propuesta de valor única que destaque frente a la competencia.
- Entorno cambiante continuamente: Mantenerse actualizado con las tendencias del mercado y las nuevas tecnologías. También en todo lo relacionado con el entorno socioeconómico y político.
- Amenaza de nuevos competidores: Fortalecer la relación con los clientes actuales e inversión en publicidad para posicionarse en el mercado.

Estrategias defensivas: Se trata de mantener las fortalezas.

- **Experiencia:** aprovechar la experiencia como un elemento de marketing. Mostrar casos de éxito y testimonios de clientes satisfechos para reforzar la credibilidad y atraer otros nuevos.
- **Comunidad local:** Seguir implicados activamente en eventos y actividades locales para mantener la relación con la comunidad. Patrocinar eventos sociales, deportivos y de ocio.
- **Variedad de servicios:** Continuar diversificando y mejorando la oferta de servicios para satisfacer las necesidades cambiantes de los clientes. Realizar estudios de mercado para identificar nuevas necesidades.

Estrategias de ofensivas: Tratan de explotar las oportunidades del mercado.

- **Nuevas necesidades de los clientes:** Investigar y anticiparse a las nuevas necesidades de los clientes.
- **Digitalización:** Implementar soluciones digitales para mejorar la eficiencia, el marketing y la experiencia del cliente. Adoptar herramientas de gestión empresarial, comercio electrónico y marketing digital para aumentar el alcance del negocio.
- **Colaboraciones con otras organizaciones:** Buscar y establecer alianzas estratégicas con otras empresas y organizaciones que amplíen la oferta de servicios. Por ejemplo, para hacer de intermediarios y ofrecer servicios que no somos capaces de realizar por nosotros mismos ya sea debido a recursos o capacidad.

Ilustración 3. Análisis CAME

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS OFENSIVAS <ul style="list-style-type: none"> • Anticiparse a las nuevas necesidades de los clientes • Digitalización y marketing para aumentar el alcance del negocio • Colaboración con otras organizaciones para ampliar oferta de servicios 	ESTRATEGIAS DE REORIENTACION <ul style="list-style-type: none"> • Mejoras eficiencia de los procesos mediante la innovación • Formación en los conocimientos críticos de todo el personal • Evaluación y selección de proveedores externos
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS <ul style="list-style-type: none"> • Mostrar casos de éxito y promover el boca a boca de la calidad de los servicios • Seguir presentes en la comunidad local con participación en eventos y patrocinios • Continuar ofreciendo una amplia gama de servicios que no tienen los demás 	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA <ul style="list-style-type: none"> • Mantener un servicio de calidad e inmediatez que diferencia a la empresa de las demás • Mantenerse actualizado para adaptarse a un entorno cambiante • Fortalecer la relación con los clientes e invertir en publicidad para hacer frente a nuevos competidores

Fuente: Elaboración propia

2.4 MISION, VISION Y VALORES

Una vez realizados los análisis DAFO y CAME, se deben fijar la misión, visión y valores de la empresa antes de empezar a realizar el mapa estratégico. El objetivo de este paso es saber que personalidad quiere tener la empresa y que quiere conseguir.

La **misión** de la empresa es una declaración directa y breve de su propósito principal y razón de ser. Describe qué hace la empresa, a quién sirve y cómo lo hace, enfocándose en sus objetivos y servicios principales.

La **visión** de la empresa es una declaración que expresa la imagen futura de la empresa, describiendo cómo se ve a sí misma en el futuro y hacia dónde quiere dirigirse a largo plazo.

Los **valores** de la empresa son los principios y creencias fundamentales que guían las acciones y cultura de la empresa.

En relación con Web Asesores, la empresa tiene definidos misión, visión y valores.

La misión de Web Asesores es “Ser una organización dedicada a la consultoría y asesores, prestando sus servicios con un gran nivel de calidad y generando la menor cantidad de residuos posible para asegurar un crecimiento sostenible. Además de aportar valor a nuestros grupos de interés, poniendo especial atención en el desarrollo profesional de las personas que integran la organización.”

En cuanto a la visión el objetivo es “Ser la mejor referencia del sector para los mercados en los que opera y ser reconocidos por ofrecer un servicio de calidad sustentado en el desarrollo integral de todos sus miembros, mejorando cada día buscando la excelencia y la innovación.”

Por último, los valores de Web Asesores son la profesionalidad manteniendo el compromiso de ofrecer una gestión excelente e inmediata. En conjunto con la innovación y mejora continua, siempre pensando en la sostenibilidad y la responsabilidad social.

3. MAPA ESTRATEGICO

Tras realizar los análisis finalizamos el análisis estratégico de la organización y continuamos con el desarrollo del mapa estratégico de la empresa. Un mapa estratégico es una herramienta que mediante la representación visual muestra las conexiones causa-efecto entre las estrategias y los objetivos de la organización. Sirve para comunicar la visión y la estrategia de la empresa a todos los niveles organizativos, dicha estrategia debe ser coherente y clara.

El mapa estratégico se compone de cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. El desarrollo del mapa estratégico nos permitirá alcanzar los objetivos propuestos, es clave que estos objetivos estén relacionados entre sí para conseguir el propósito final de la empresa.

- **Perspectiva en aprendizaje y desarrollo:** Estudia los recursos disponibles para la empresa, los cuales no suelen ser considerados en estudios convencionales, pero son fundamentales en este modelo. Los recursos clave incluyen el personal, la tecnología, la cultura organizativa y los acuerdos con otras empresas. etc.
- **Perspectiva en procesos internos:** Se centra en identificar la cadena de creación de valor para mejorar las áreas en las que la empresa debe destacar.
- **Perspectiva en clientes:** Se enfoca en entender las necesidades tanto de los clientes actuales como de los potenciales para poder ofrecer un producto o servicio que satisfaga esas demandas.
- **Perspectiva financiera:** La intención es maximizar las ganancias y lograr la mayor rentabilidad posible.

En el mapa estratégico, estas cuatro perspectivas están interconectadas. Se comienza con el aprendizaje y desarrollo, lo cual permite la mejora de los procesos internos y la mejora del producto o servicio. Con el producto o servicio resultante, se busca satisfacer al cliente y, al final, alcanzar los objetivos financieros de la empresa.

3.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Esta perspectiva es la base sobre la que se construye el mapa estratégico, en ella se establecen los objetivos relacionados con el personal y la estructura organizativa de la empresa. Se relaciona con las capacidades de los empleados, la cultura organizacional y la capacidad de adaptación e innovación, y se centra en el análisis de las tecnologías, los recursos humanos y de las relaciones de la empresa.

Los objetivos de aprendizaje y crecimiento son fundamentales para permitir a la empresa tener la capacidad de adaptarse y mejorar continuamente, lo que es clave para el logro de objetivos en todas las demás perspectivas.

En la perspectiva del aprendizaje y el crecimiento la **tecnología** es un factor fundamental para la empresa, ya que facilita su desarrollo y alcanzar los objetivos.

Por un lado, tener una página web de calidad es casi indispensable. En este momento, la página web de Web Asesores está bien diseñada y está en proceso de mejora, lo que contribuye a una imagen de marca positiva y mayor presencia en internet. El indicador que utilizaremos será el número de visitas mensuales a la página web.

Por otro lado, para empresas como Web Asesores, contar con un software que permita realizar las actividades de manera rápida y eficiente es muy importante, y que además este software esté al día con las últimas normativas. Otro de los puntos importantes es que los empleados posean el conocimiento necesario para utilizar el software, por lo que se debe implementar un proceso de formación continua. El indicador para este objetivo será la información que proporcionen los propios empleados y lo que observe el director.

Tabla 1. Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Tecnología

TECNOLOGIA	INDICADORES	DESEO
Página web	Número de visitas al mes	100
Software y capacidad de los empleados	Tecnología disponible y conocimiento sobre su uso por parte de los empleados	100%

Fuente: Elaboración propia

Otro factor clave en esta perspectiva son los **recursos humanos**. Los trabajadores son una parte fundamental, ya que Web Asesores ofrece servicios. Los empleados son responsables de atender a los clientes y prestar el servicio. Por ello los trabajadores deben ser productivos, y para ser productivos deben estar satisfechos con su trabajo. Además, el equipo de trabajo tiene que estar formándose continuamente.

Dado que es una empresa pequeña no es necesario utilizar indicadores complejos para medir la satisfacción de los trabajadores, ya que el encargado puede observarlo directamente, además de realizar encuestas anónimas a los empleados.

Tabla 2. Perspectiva aprendizaje y crecimiento. RRHH

RRHH	INDICADORES	DESEO
Productividad del trabajador	Trabajo realizado	Minimizar tiempos
Satisfacción del trabajador	Observación y encuestas	100%
Formación del trabajador	Porcentaje de trabajadores que realizan formación continua	100%

Fuente: Elaboración propia

El último factor de esta perspectiva son las **relaciones**. Desde hace mucho tiempo Web Asesores ha buscado establecer relaciones con todo tipo de empresas para poder ofrecer una mayor cantidad de servicios. Dos aspectos clave en este punto son mantener las relaciones ya existentes y crear nuevas relaciones.

Mantener las relaciones ya existentes es muy importante, ya que de esta manera podremos seguir ofreciendo los mismos servicios lo cual es la mejor manera para mantener a los clientes ya existentes. El indicador seleccionado para este aspecto es el número de relaciones que se rompen anualmente. Se quiere que Web Asesores no pierda ninguna relación empresarial.

La creación de nuevas relaciones permitirá a la empresa ofrecer más y nuevos servicios lo que cubrirá más necesidades y atraerá nuevos clientes. El indicador seleccionado es el número de nuevas relaciones que la empresa ha conseguido en el último año.

Tabla 3. Perspectiva aprendizaje y crecimiento. Relaciones

RELACIONES	INDICADORES	DESEO
Mantener relaciones empresariales	Numero anual de relaciones rotas	0
Creación de nuevas relaciones	Numero anual de relaciones nuevas	3

Fuente: Elaboración propia

3.2 Perspectiva de procesos internos

En esta perspectiva estudiamos el proceso de producción que realiza una empresa para ofrecer un bien o servicio al consumidor. En este caso la empresa ofrece un servicio. Este servicio debe permitirle diferenciarse de otras empresas y satisfacer a sus clientes mejor que la competencia.

3.3.1. Cadena de Valor

La cadena de valor fue definida por Michael Porter en 1985. Una cadena de valor es un conjunto de actividades que una organización lleva a cabo para crear valor para sus clientes. La cadena de valor nos ayuda a entender el proceso de producción, tanto de un producto como de un servicio. Aplicar el concepto de cadena de valor en Web Asesores implica analizar cada actividad realizada para ofrecer sus servicios, desde el contacto inicial con el cliente hasta la entrega del servicio final. Entender y optimizar la cadena de valor es esencial ya que permite identificar áreas de mejora, reducir costes y aumentar la eficiencia.



Ilustración 4. Cadena de valor de Michael Porter (1985). Fuente: www.luisarimany.com

El problema de la cadena de valor de Porter es que está enfocada al sector industrial y la producción de bienes, por lo que es difícil de aplicar en el sector servicios. Por esto en 1987, Pierre Eiglier y Eric Langeard, modificaron algunos aspectos de la cadena de valor original para adaptarla al sector servicios. En esta ocasión utilizaremos esta versión de la cadena de valor.

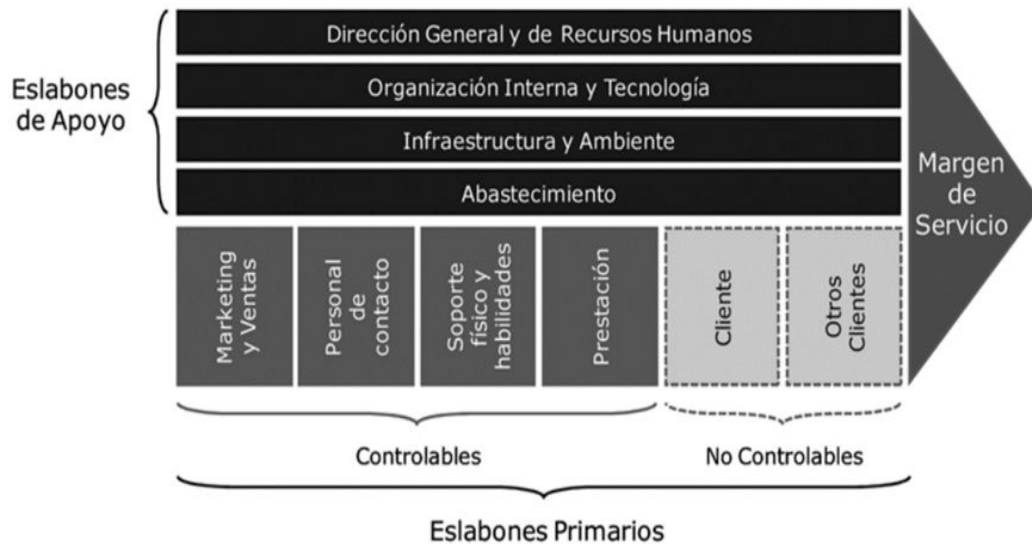


Ilustración 5. Cadena de valor Eiglier y Langeard (1987). Fuente: <https://5fuerzasdeporter.net/>

- **Eslabones primarios**

En este punto vamos a analizar los eslabones primarios controlables más importantes para la empresa.

Un eslabón primario clave y controlable por la empresa es el **Marketing y Ventas**. En esta versión de la cadena de valor este es el primer eslabón porque los servicios no tienen forma física y no se pueden almacenar, se producen y se sirven cuando el cliente contrata los servicios de la empresa. En este sector no realizar esta actividad supone menor número de clientes. Web Asesores realiza un gran esfuerzo e inversión en marketing y publicidad, tanto en los medios tradicionales como la radio y en nuevos medios, hoy en día, Internet es fundamental para desarrollar una buena imagen empresarial. Web Asesores utiliza su página web y las redes sociales para mostrar los servicios que presta y los proyectos que realiza.

Otro eslabón primario vital para Web Asesores es la **prestación de servicios**. Dado que los servicios son productos intangibles, las actividades iniciales son claves para iniciar el proceso de prestación de servicios. Sin clientes y sin identificar sus necesidades, no hay servicios que proporcionar.

- **Eslabones secundarios**

Los eslabones de apoyo son las actividades que complementan a los eslabones primarios y representan la infraestructura de una empresa. En esta parte la empresa debe centrarse en el eslabón de **organización interna y tecnología**. El objetivo es lograr una empresa con una organización interna óptima y ayudar a que los servicios se presten de manera eficiente.

Tabla 4. Perspectiva procesos internos

PROCESOS INTERNOS	INDICADORES	DESEO
Marketing y publicidad	Numero anual de campañas publicitarias	4
Colaboraciones sociales y patrocinios	Numero anual de actuaciones de este tipo	5
Optimización de procesos	Numero anual de mejoras enfocadas a la optimización	3
Mejora de la calidad del servicio	Numero mensual de errores o incidencias en los servicios	0

Fuente: Elaboración propia

3.3 Perspectiva de clientes

Esta perspectiva busca identificar los factores que aportan valor a los clientes de la empresa, asegurando que estos queden satisfechos con el producto o servicio. El valor añadido que una empresa puede ofrecer se evalúa al compararla con otras en el mismo sector. Los dos elementos clave a analizar en esta perspectiva son los clientes y el mercado.

Los clientes potenciales de Web Asesores son empresas o autónomos ubicados en la comarca de Calatayud y localidades cercanas que necesiten servicios de asesoría o consultoría. Aunque hoy en día el área de captación de clientes puede ser mucho más amplia debido a la digitalización. El mercado objetivo de Web Asesores es muy amplio ya que ofrece gran variedad de servicios.

Para rentabilizar a los clientes, Robert S. Kaplan y David P. Norton destacan tres aspectos clave: adquisición, retención y satisfacción del cliente. **La adquisición de nuevos clientes** está relacionada con la satisfacción de los clientes actuales, parte de los clientes actuales llegaron gracias a las recomendaciones de otros que tuvieron una experiencia positiva con la empresa. Por ello, es muy importante tener unos clientes satisfechos. **La retención de clientes**, al igual que la adquisición de nuevos, también depende de la satisfacción. En todos los negocios para la retención de clientes una parte clave es si estos están satisfechos, aunque no sea el único factor. **La satisfacción de los clientes** es fundamental para que la empresa pueda retener a esos clientes y en consecuencia también atraer a otros nuevos. Mantener una comunicación continua con los clientes permite obtener información sobre la experiencia del cliente tras recibir los servicios. Esta información es crucial para entender el nivel de satisfacción del cliente. No obstante, cumplir con todos estos aspectos no garantiza automáticamente la rentabilidad de un cliente. La rentabilidad de cada cliente nos ayudará a determinar qué clientes hay que retener, cuáles hay que transformar y, en algunos casos, cuáles hay que eliminar porque no son rentables.

Tabla 5. Perspectiva clientes

CLIENTES	INDICADORES	DESEO
Aumentar número de clientes	Numero trimestral de nuevos clientes	4
Retención de clientes	Porcentaje de clientes con más de un año de antigüedad	90%
Satisfacción de los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos	100%
Rentabilidad de los clientes	Rentabilidad de cada cliente	20%

Fuente: Elaboración propia

3.4 Perspectiva financiera

En esta perspectiva se analizan los objetivos financieros de una organización, estos se planifican con una visión a largo plazo, el capital aportado produzca rendimientos deseados. Según Robert S. Kaplan y David P. Norton hay tres aspectos financieros claves:

Incremento de ingresos: Este punto está conectado con la perspectiva de clientes, ya que ellos son la fuente de los ingresos. El objetivo principal de cualquier empresa es generar beneficios, por lo que uno de los principales objetivos financieros debe ser el aumento de ingresos.

Reducción de costes: El aumento de los beneficios no solo se logra incrementando los ingresos, sino también reduciendo los costes. Este aspecto está relacionado con los procesos internos, ya que optimizando estos procesos se pueden reducir los costes.

Optimización de activos: Las empresas deben aprovechar al máximo todos los activos disponibles, evitando la inactividad de activos que podrían generar mayores beneficios.

En el caso de Web Asesores, los objetivos prioritarios se centrarán en el incremento de ingresos y la reducción de costes.

Tabla 6. Perspectiva financiera

FINANCIERA	INDICADORES	DESEO
Crecimiento de ingresos	Incremento de ingresos	15%
Reducción de costes	Reducción de costes	5%

Fuente: Elaboración propia

3.5 Mapa estratégico en Web Asesores

Para desarrollar el mapa estratégico primero vamos a presentar todos los objetivos, indicadores y deseos propuestos.

Tabla 7. Resumen objetivos e indicadores

	OBJETIVO	INDICADORES	DESEO
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Página web	Número de visitas al mes	100
	Software y capacidad de los empleados	Tecnología disponible y conocimiento sobre su uso por parte de los empleados	100%
	Productividad del trabajador	Trabajo realizado	Minimizar tiempos
	Satisfacción del trabajador	Observación y encuestas	100%
	Formación del trabajador	Porcentaje de trabajadores que realizan formación continua	100%
	Mantener relaciones empresariales	Numero anual de relaciones rotas	0
	Creación de nuevas relaciones	Numero anual de relaciones nuevas	3
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Marketing y publicidad	Numero anual de campañas publicitarias	4
	Colaboraciones sociales y patrocinios	Numero anual de actuaciones de este tipo	5
	Optimización de procesos	Numero anual de mejoras enfocadas a la optimización	3
	Mejora de la calidad del servicio	Numero mensual de errores o incidencias en los servicios	0
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Aumentar número de clientes	Numero trimestral de nuevos clientes	4
	Retención de clientes	Porcentaje de clientes con más de un año de antigüedad	90%
	Satisfacción de los clientes	Porcentaje de clientes satisfechos	100%
	Rentabilidad de los clientes	Rentabilidad de cada cliente	20%
PERSPECTIVA FINANCIERA	Crecimiento de ingresos	Incremento de ingresos	15%
	Reducción de costes	Reducción de costes	5%

Fuente: Elaboración propia

Como norma general en los mapas estratégicos las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y de procesos internos son las que abarcan la mayoría de los objetivos e indicadores. Estas dos perspectivas son las que la empresa puede controlar y son la base del mapa estratégico. El propósito es que ambas permitan alcanzar los objetivos de las perspectivas de clientes y financieras sobre las que la empresa no tiene tanto control.

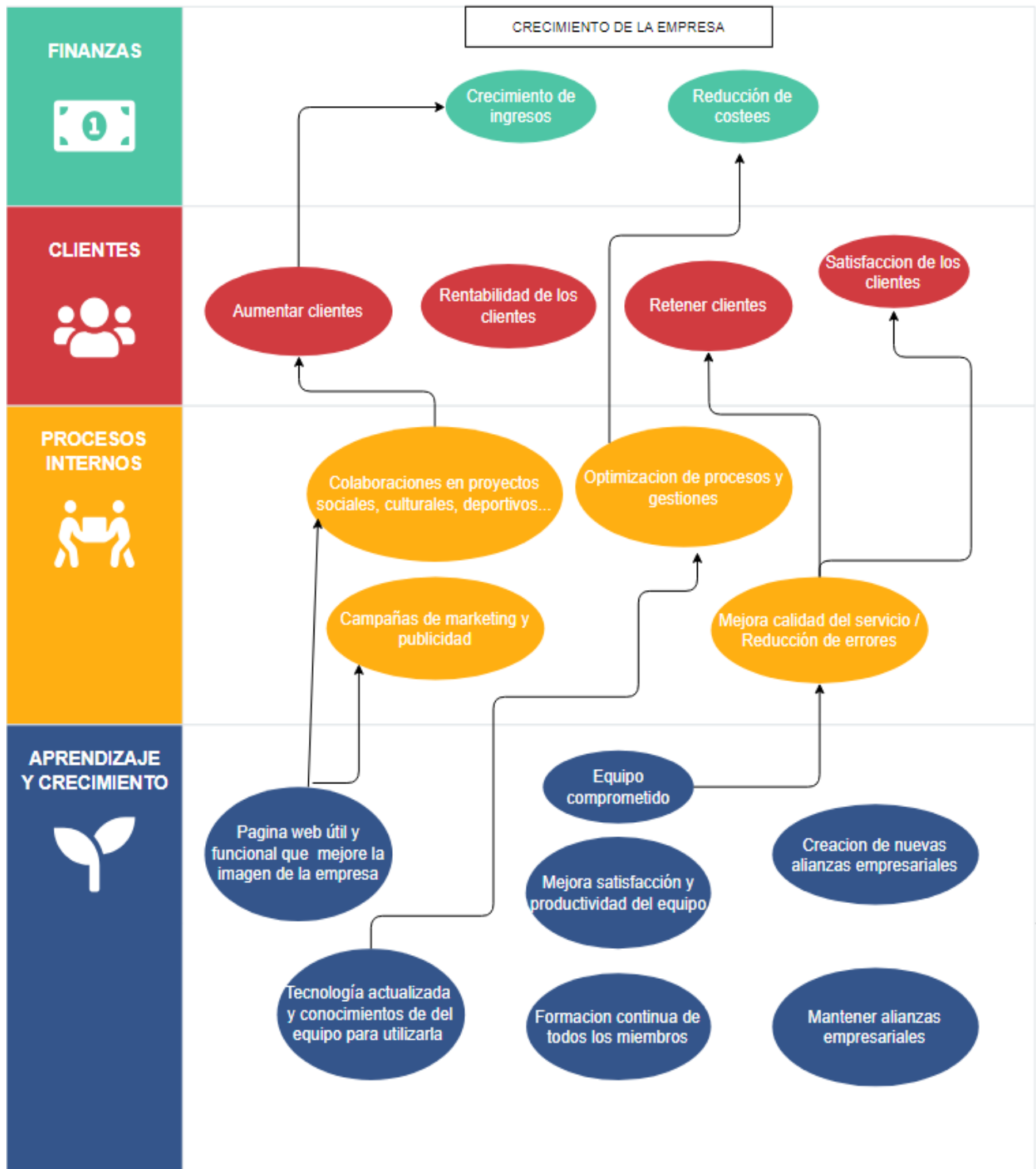
Web Asesores debe centrarse en el trabajo a nivel interno, lo cual le permitirá mejorar y exteriorizar una buena imagen y así alcanzar el objetivo fundamental de cualquier empresa: el crecimiento de su actividad y de los beneficios. Una vez definidos los objetivos en cada una de las estrategias y propuestos los indicadores para cada uno, se puede crear el mapa estratégico. Este mapa resume de manera gráfica todo lo desarrollado y dará forma al plan que Web Asesores.

La base del mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dividida en tres áreas: tecnología, recursos humanos y alianzas. Una vez desarrollada esta perspectiva se podrá trabajar en mejorar la perspectiva de procesos internos.

Posteriormente, mediante la mejora interna Web Asesores buscará alcanzar los objetivos de la perspectiva de clientes con lo que logrará retener y satisfacer a los clientes existentes y atraer nuevos clientes. Finalmente, la unión de las tres perspectivas permitirá lograr los objetivos de la perspectiva financiera, que se dividen en dos metas: aumentar los ingresos y reducir los costes.

A continuación, se muestra el mapa estratégico de Web Asesores.

Ilustración 6. Mapa estratégico Web Asesores, SL



Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

En este trabajo se han llevado a cabo todos los pasos necesarios para desarrollar el mapa estratégico de Web Asesores, proporcionando los indicadores para medir el cumplimiento de los objetivos establecidos para el crecimiento de la empresa. Para alcanzar estos objetivos, se han detallado y especificado las acciones necesarias a través de los análisis interno y externo (DAFO y CAME). Además, estos objetivos se han definido teniendo en cuenta la misión, visión y valores de la empresa y también la situación actual de la organización y la dirección que quiere seguir.

Tras todo el análisis de la empresa se ha desarrollado el mapa estratégico, el cual está formado por cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). En el área de aprendizaje y crecimiento se han planteado objetivos centrados principalmente en el desarrollo y bienestar del personal a través de la formación continua y mejorar su satisfacción, además de mejoras continuamente la tecnología disponible y las alianzas empresariales. En la perspectiva de procesos internos se ha propuesto trabajar en mantener y mejorar la imagen de la empresa, así como mantener una gran calidad en los servicios y optimizar los procesos. En la perspectiva de clientes, los objetivos se centran en mantener a los clientes actuales y aumentar el número de clientes. Para concluir el mapa, en el área financiera se han fijado objetivos comunes a muchas empresas, como el incremento de los ingresos y la reducción de costes.

Además de establecer los objetivos e indicadores y asegurar el cumplimiento para cada uno, es necesario que el mapa estratégico sea actualizado cada cierto tiempo, ya que a lo largo del proceso pueden surgir cambios en las circunstancias lo que puede modificar los valores deseados por la empresa según sus posibilidades.

El mapa estratégico desarrollado puede ayudar a Web Asesores a seguir creciendo como negocio.

5. Bibliografía

Página web Luis Arimany: www.luisarimany.com/

Página web 5 fuerzas de Porter: <https://5fuerzasdeporter.net/>

Blog de Alfonso López Viñegla: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/>

Página web de la empresa: <https://webasesores.es/>