



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Desarrollo de un modelo de Cuadro de Mando
Integral en KPMG

Autor/es

Hugo Gallego García

Director/es

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2024

Desarrollo de un modelo de Cuadro de Mando Integral para KPMG

Development of a Balanced Scorecard for KPMG

Autor / Writer

Hugo Gallego García

Director / Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen del proyecto: El objetivo de este trabajo es destacar la importancia y analizar una empresa utilizando la herramienta de cuadro de mando integral. Este modelo permite gestionar y administrar una empresa a través de los indicadores financieros más relevantes que se han utilizado tradicionalmente y sin olvidar de los activos intangibles de los que ésta dispone. Por lo tanto, el cuadro de mando nos permitirá seleccionar las estrategias más apropiadas para KPMG y la coordinación entre cuatro perspectivas con las que medimos la eficiencia de la empresa, con el objetivo de transformarlas en objetivos a realizar en la empresa para finalmente conseguir el crecimiento y éxito del negocio.

Cuando se vaya a elaborar el cuadro de mando integral es importante realizar un análisis estratégico, en el cual se desarrollará un análisis DAFO y un análisis CAME. Por lo que,

el análisis comentado nos permitirá formular las estrategias a realizar en KPMG y finalmente se implantarán en la empresa a través de con la ayuda del mapa estratégico.

***Abstract:** The aim of this project is to highlight the importance and analyse an enterprise using the Balanced Scorecard. This model allows us to manage and administer an enterprise through the most relevant financial indicators traditionally used, and without forgetting the intangible assets it has. Therefore, the Balanced Scorecard let us select the more suitable strategies for KPMG and the coordination among the four different views with which we'll measure the efficiency in the company, with the aim of changing them into targets to aim for, and eventually achieve the developing and success of the enterprise.*

When making the Balanced Scorecard, it is important to carry out a strategic analysis, in which, a SWOT analysis and a CAME analysis will be developed. Therefore, the commented analysis let us draw up the strategies to carry out in KPMG and ultimately these ones will be introduced into the enterprise through with the help of the strategic map.

Índice

1. INTRODUCCIÓN	3
1.1. Objetivos del Trabajo	3
1.2. Cuadro de Mando Integral, Herramientas y Metodología	4
2. ASPECTOS CLAVES	7
2.1. Sector Auditoría, Consultoría y Abogados	7
2.2. KPMG	8
2.2.1. Historia.....	8
2.2.2. Descripción del lugar de trabajo.....	9
2.2.3. Equipo de Trabajo	10
2.2.4. Clientes	11
3. ANALISIS KPMG.....	12
3.1. Análisis DAFO	12
3.1.1. Debilidades.....	13
3.1.2. Amenazas	14
3.1.3. Fortalezas	15
3.1.4. Oportunidades	16
3.1.5. Síntesis Análisis DAFO	17
3.2. Análisis CAME.....	18
3.2.1. Corregir.....	18
3.2.2. Afrontar.....	19
3.2.3. Mantener	20
3.2.4. Explotar.....	21
3.2.5. Síntesis Análisis CAME	21
3.3. Misión, visión y valores	22
4. MAPA ESTRATEGICO KPMG	24
4.1. Perspectiva financiera.....	25
4.2. Perspectiva Clientes	26

4.3. Perspectiva Procesos Internos	28
4.3.1. Cadena de Valor	29
4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	31
4.4.1. Recursos Humanos	31
4.4.2. Tecnología.....	32
4.4.3. Alianzas	33
4.5. Despliegue Mapa Estratégico	33
5. TABLA RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE KPMG.....	36
6. CONCLUSIONES	38
7. BIBLIOGRAFÍA	40
8. ANEXO.....	41

Índice de Tablas

Tabla 1 Análisis DAFO.....	18
Tabla 2 Análisis CAME	22
Tabla 3 Análisis de los objetivos Financieros de KPMG	36
Tabla 4 Análisis de los objetivos de Clientes de KPMG	36
Tabla 5 Análisis de los objetivos de Procesos Internos de KPMG.....	37
Tabla 6 Análisis de los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento de KPMG	37
Tabla 7 Anexo VI Objetivos Financieros.....	43
Tabla 8 Anexo VII Objetivos Clientes.....	43
Tabla 9 Anexo X Objetivos de Procesos Internos	45
Tabla 10 Anexo XI Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento	45

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1 Mapa donde opera KPMG	9
Ilustración 2 Ejemplo de Oficina KPMG Zaragoza.....	10
Ilustración 3 Mapa Estratégico KPMG	35
Ilustración 4 Anexo I Ranking de Auditorías 2022	41
Ilustración 5 Anexo VIII Cadena de Valor de Michael Porter	44
Ilustración 6 Anexo IX Cadena de valor enfocada a empresa que ofrece servicios	44

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Objetivos del Trabajo

Para comenzar, uno de los principales objetivos del trabajo se basa en destacar la importancia que requiere desarrollar un modelo de cuadro de mando integral para la gestión tanto de los objetivos como de la propia estrategia de la empresa. No obstante, el “problema” con el que cuentan muchas empresas es que solamente realizan un estudio de sus indicadores financieros más relevantes, pero no tienen en cuenta el diseño y metodología de gestión de los aspectos intangibles con los que cuenta la empresa, lo correcto de forma resumida sería, primero conceptualizar lo que puede ser la estrategia, y una vez definida hacer un seguimiento de los objetivos estratégicos a través de los indicadores con una correcta medición, para realizar una correcta gestión de la empresa.

El concepto de Cuadro de Mando Integral, el cual va a ser el tema principal de este trabajo, fue elaborado por Robert Kaplan y por David Norton, desarrollaron este concepto en un proyecto patrocinado por la división de investigación de KPMG y Nolan, Norton & Co, con el objetivo de explorar nuevas formas de medir el rendimiento organizativo¹. Casualmente KPMG va a tener principal importancia en este trabajo, donde se podrá apreciar más adelante.

Por lo que, una definición de Cuadro de Mando Integral consiste en un modelo de gestión que facilita a las empresas en el diseño y transformación de la estrategia en objetivos operativos, que a su vez establecen la guía para la consecución de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.²

Así que, lo que buscaban hacer ver Kaplan y Norton es que, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente indicadores financieros olvida la gran importancia de los aspectos más fundamentales con los que se diferencian las empresas, como son los aspectos intangibles, como fuente principal de ventaja competitiva.

Por lo tanto, el cuadro de mando integral va más allá de la perspectiva financiera y ofrece una visión empresarial global. El Balanced Scorecard se representa a través de cuatro perspectivas estratégicas:

¹ (Ines Lasanta, 2011) : <https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard> – Consulta febrero 2024

² (López Viñegla): [5campus.cohttp://www.5campus.com/LECCION/bsc/m](http://www.5campus.com/LECCION/bsc/m) – Consulta febrero 2024

- **Financiera:** Recoge objetivos muy relacionados con la fidelización del accionista.
- **Clientes:** Recoge objetivos que esperan obtener en sus clientes, en busca de su satisfacción.
- **Procesos Internos:** Recoge objetivos relacionados con la gestión de calidad y procedimientos de la cadena de valor, en busca de la excelencia.
- **Aprendizaje y crecimiento:** Recoge todos aquellos objetivos relativos a los aspectos intangibles.

Los objetivos que componen la perspectiva financiera y de clientes se miden con indicadores de resultado, mientras que los objetivos de las perspectivas de procesos internos y aprendizaje y crecimiento se miden con indicadores de proceso, por lo que las perspectivas deben de estar alineadas y con cohesión para realizar planes de acciones para la obtención de resultados.

Finalmente, es importante que las empresas desarrollen para su gestión un Cuadro de Mando Integral que proporcionará ventajas como desarrollo de liderazgo, profundidad en el enfoque estratégico, enlace al sistema de incentivos, mejora del sistema de medición, alineación de inversiones y programas, entre otras muchas ventajas.

1.2. Cuadro de Mando Integral, Herramientas y Metodología

El Cuadro de Mando Integral como herramienta de gestión, permite medir el desempeño de la empresa a través de una serie de KPIs, facilitando la toma de decisiones y el control de la compañía con el objetivo de ayudar a definir la estrategia.³

El Balanced Scorecard está constituido por varios elementos para su correcto desarrollo, en primer lugar, se representa a través de cuatro perspectivas (Aprendizaje y Crecimientos, Procesos Internos, Clientes y Financiera), en la cual cada una recoge una serie de objetivos que deben de estar alineados con las líneas estratégicas de la empresa. Para ver si se están cumpliendo con los objetivos comentados, es necesario una serie de indicadores. Otro de los elementos importantes, es el diseño de un Mapa Estratégico, para facilitar de manera visual el alineamiento y las relaciones de causa-efecto entre los objetivos de las perspectivas internas (casusas) respecto con los de las perspectivas más

³ [Qué es el cuadro de mando integral: Las perspectivas del \(CMI\), para qué sirve y cómo crearlo | Simla.com](#) – Consulta febrero 2024

externas (resultados). Para que se cumplan cada una de las metas de los objetivos, es necesario llevar a cabo planes de acciones con iniciativas estratégicas para obtener creación de valor, donde cada una de las iniciativas tiene que tener un seguimiento detrás con la finalidad de medir tanto el grado del impacto como el de cumplimiento para la consecución de los objetivos, por lo que va a resultar importante asignar responsables y recursos a las mismas, siendo gestionado a través del presupuesto.

Así que, voy a estudiar e investigar la situación de KPMG para conseguir desarrollar un modelo de Cuadro de Mando Integral completo con todos sus elementos bien definidos.

Las herramientas para llevar a cabo un Balanced Scorecard se dividen en realizar un análisis estratégico, definir y formular la estrategia, y finalmente la implementación de la estrategia con la ayuda imprescindible del Mapa Estratégico.

El análisis estratégico, lo voy a realizar a través de la ayuda de herramientas como son las de realizar un análisis DAFO, a través de un estudio del entorno de la empresa de KPMG separando la información de ámbito interno y externo. Una vez realizado el DAFO, con la información obtenida me facilitará la realización del análisis CAME con el objetivo de encontrar soluciones a las deficiencias o problemas que soporta la empresa, o potenciar las cualidades y ventajas que hacen fuerte a la compañía. Finalmente, para terminar con el análisis estratégico, también es importante definir y contar con la misión, visión y valores que caracterizan a KPMG.

Es importante resaltar, que la información obtenida del análisis DAFO y CAME me ayudará a desarrollar los objetivos estratégicos internos y externos, en función del análisis de la parte interna del modelo (perspectivas de aprendizaje y crecimiento, y procesos internos), mientras que la información del ámbito externo, me facilitará al desarrollo de los objetivos de la parte externa (perspectivas de Clientes y Financiera). En el punto 3 del trabajo es donde se encontrará desarrollado el análisis estratégico.

El diseño de la estrategia va a consistir en seleccionar y desarrollar las estrategias, a través de la ayuda de la información obtenida, que va a realizar KPMG.

Finalmente, la implementación de la estrategia, va a estar realizada con la ayuda del

diseño de un Mapa Estratégico, donde se podrá apreciar las diferentes líneas estratégicas con las que la empresa espera crear valor, y los objetivos de cada una de las perspectivas de forma alineada, en la que se puede observar la relación de causalidad entre ellos, yendo de los objetivos más intangibles e internos a los resultados más globales y externos. No obstante, para ponerlo en práctica es necesario como he comentado anteriormente, una serie de elementos como son: un conjunto de Indicadores, los cuales es muy importante que nos proporcionen información (no sean simplemente un conjunto de números), con el propósito de establecer unas series de metas que provoquen que haya una motivación para los empleados. Para que se cumplan estas metas es necesario iniciativas estratégicas que se encuentren asignadas a responsables, cuya función sea tanto dirigir como comprobar que todo se encuentra en orden con el objetivo de alcanzar las metas definidas. En los puntos 4 y 5 del trabajo es donde se encuentra desarrollado el conjunto de la implementación de la estrategia.

Para terminar este apartado, respecto a la metodología que voy a seguir para la ejecución del trabajo. En primer lugar, me puse en contacto con el director Samuel Lamola de KPMG Zaragoza, con la finalidad de comentarle de que consistía el trabajo y si estaba dispuesto a que me lo dejará hacer sobre la empresa KPMG, desde el primer momento no puso ningún inconveniente y realizamos una primera reunión para conocernos y concretar día para realizar la entrevista. Por lo que, organizamos un encuentro en el que realice una entrevista con el propio Samuel (director general). Esta entrevista me ayudaría a obtener información sobre la empresa KPMG, con la que podré realizar el análisis estratégico compuesto por un Análisis DAFO y a través de este análisis podré realizar el Análisis CAME, tal y como he explicado anteriormente. La estrategia que obtenga me facilitará plantear el proceso de diseño que implementaré más adelante en el Mapa Estratégico. Respecto la misión, visión y valores, me permitirá obtener una perspectiva más global sobre KPMG, cuáles son sus metas tanto a corto como a largo plazo y los medios con los que cuentan para alcanzarlas. Una vez desarrolle el análisis estratégico y definido la estrategia, a través de la información obtenida en estas dos primeras fases podré enfocarme en la implementación de la estrategia a través del diseño del Mapa Estratégico con sus respectivos elementos, donde con el conjunto de todos los objetivos interrelacionados me permitirá desarrollar el Cuadro de Mando Integral, con una conclusión final sobre el trabajo realizado.

2. ASPECTOS CLAVES

2.1. Sector Auditoría, Consultoría y Abogados

En la entrevista con Samuel Lamola el director del Centro de Calidad y Eficiencia de KPMG en España (con sede en Zaragoza), nos destacó los tres sectores de la economía en los que KPMG más enfocado se encuentra, que son: Sector de Abogados, Auditoría y Consultoría. No obstante, voy a centrarme en realizar un análisis más detallado en el sector de Auditoría ya que nos recalcó, que es el sector con mayor crecimiento y lo ven una gran oportunidad para seguir creciendo y ser diferenciales respecto a la competencia. En cuanto, al sector de Abogados y Consultoría voy hacer un breve hincapié definiendo cuáles son sus actividades y servicios que les caracterizan:

- Sector consultoría: Se caracteriza por ofrecer una amplia variedad de servicios de asesoramiento y soluciones para empresas, organizaciones y gobiernos.

Respecto a lo que se centra KPMG en este sector a diferencia de muchos de sus competidores, es en ofrecer un servicio de calidad anticipando los cambios del mercado, adaptación de modelos de negocio y gestión de riesgos y avances tecnológicos.⁴

- Sector de Abogados: El sector se define por una extensa gama de servicios para asesorar y representar a individuos, empresas y organizaciones en cuestiones legales.

En cuanto, a lo que KPMG se distingue en este sector es por su enfoque proactivo y multidisciplinar para ofrecer un servicio potencial con la finalidad de ayudar a cumplir con los objetivos de los clientes.⁵

Seguidamente, voy a proceder a realizar un breve análisis del sector de auditoría por el principal motivo comentado anteriormente.

Las principales servicios de este sector se caracterizan por la revisión de los estados financieros para garantizar su precisión y cumplimiento con la normativa contable, analizar los procesos evaluando los posibles riesgos potenciales, asesoramiento fiscal e identificación de áreas de mejora, ajustar políticas y procedimientos legales al marco de la empresa, asesoramiento en transacciones como puede ser en fusiones y adquisiciones, entre otras muchas funciones y tareas que se pueden encontrar en empresas que forman

⁴ [Consulting Corporates - KPMG España](#) – Consulta febrero 2024

⁵ [KPMG Abogados - KPMG España](#) – Consulta febrero 2024

el sector de Auditoría.⁶

No obstante, como se puede apreciar en el ranking proporcionado en el “Anexo 1”, en el sector de auditoría las principales empresas a nivel global se les ha conocido como las Big Four. Estas empresas, son firmas globales de servicios profesionales que ofrecen una amplia variedad de servicios de consultoría, asesoramiento fiscal, financiero y auditoría.⁷

Al comienzo, empezaron siendo ocho compañías, pero a raíz de las fusiones y adquisiciones se acabaron convirtiendo en las que conocemos como Big Four. Las Big Four son:⁸

- Deloitte
- PWC
- EY
- KPMG

Como se puede apreciar, KPMG, se encuentra dentro de este gran grupo de cuatro empresas que dominan el sector de auditoría, lo que significa que lleva multitud de años haciendo las cosas bien de manera eficiente.

Estas cuatro empresas tienen una gran presencia a nivel mundial con una amplia gama de clientes. No obstante, también hay otras firmas de auditoría que realizan un papel importante en el sector.

2.2. KPMG

2.2.1. Historia

KPMG su trayectoria se extiende a más de 100 años de historia, la compañía se creó en 1987 a través del resultado de la fusión de todas las empresas miembro de Peat Marwick Internacional (PMI) y Klynveld Main Goerdeler (KMG), siendo esta última una de las más antiguas. El nombre de KPMG proviene de las iniciales de las primeras empresas, que son: Klynveld, Peat, Marwick y Goerdeler.⁹ Hasta finalmente, convertirse como se le conoce actualmente en una firma global que ofrece diversos servicios profesionales como son asesoramiento legal y fiscal , auditoria, consultoría y asesoramiento financiero.

⁶ [Auditoría: funciones, fases, tipos y características \(humanidades.com\)](https://humanidades.com) – Consulta febrero 2024

⁷ [Ranking auditoras 2022 – El Economista - ETL GLOBAL](https://www.etlglobal.com) – Consulta febrero 2024

⁸ [Big Four: ¿qué son, ¿cuáles son y por qué lideran el mercado? \(economia3.com\)](https://economia3.com) – Consulta febrero 2024

⁹ [Historia de KPMG | Capital Intelectual \(wordpress.com\)](https://www.wordpress.com) – Consulta febrero 2024

En este momento, KPMG opera en más de 150 países (152 exactamente) y cuenta con oficinas en varias y diversas ciudades importantes. A destacar que la compañía consta de una red global facilitando la colaboración para proyectos internacionales, y que sus clientes puedan tener acceso a la red desde cualquier punto del planeta.

Ilustración 1 Mapa donde opera KPMG



Fuente : [KPMG Institucional \(youtube.com\)](https://www.youtube.com/watch?v=KPMG_Institucional)

Respecto a KPMG en Zaragoza, se encuentra KPMG CEX, Centro de Calidad y Eficiencia donde se caracteriza por su gran retención de talento con el objetivo de ofrecer un servicio de alta calidad e innovación para satisfacer las necesidades de sus clientes y poder seguir creciendo como empresa. Actualmente, KPMG Zaragoza es la tercera mejor sede en España y tal como comentó su director, su objetivo es seguir mejorando y progresando para acercarse a los niveles de KPMG Madrid y KPMG Barcelona.

En los siguientes puntos se presenta información necesaria sobre KPMG para desarrollar el modelo de Cuadro de Mando Integral.

2.2.2. Descripción del lugar de trabajo

En este punto, me voy a centrar más en la localización de las oficinas de KPMG de España y Zaragoza. Dispone un total de 16 oficinas en España, en 16 ciudades diferentes¹⁰, de las cuales una de ellas es Zaragoza. La oficina de Zaragoza se encuentra ubicada en la avenida Ranillas y consta de unas magníficas instalaciones. Tuvimos la oportunidad de que Samuel nos enseñara sus instalaciones, cuenta con dos plantas en dos edificios, donde en cada una de las plantas cuenta con un amplio número de oficinas, cada una asignada a su

¹⁰ [Oficinas KPMG en España - KPMG España](#) – Consulta febrero 2024

respectiva funcionalidad (oficina para la formación de los empleados, otras en la que se trabaja temas de ciberseguridad y protección, otras enfocadas a la tecnología e innovación, salas de auditoría, consultoría, para reuniones... entre otras muchas).

Ilustración 2 Ejemplo de Oficina KPMG Zaragoza



Fuente: [KPMG potenciará su centro tecnológico y superará los 450 empleos en Zaragoza \(heraldo.es\)](http://heraldo.es)

Tal y como pude apreciar, las oficinas de KPMG de Zaragoza (y de las demás oficinas de España) se caracterizan por un significativo entorno profesional, lugares de trabajo espaciosos, salas de reuniones y áreas comunes que facilitan la comunicación entre los empleados, con el objetivo de que haya fluidez en la colaboración entre los equipos de trabajo. Finalmente, destacar que son lugares de trabajo que cuentan con todo tipo de equipos de tecnología avanzada que facilita el análisis y recopilación de datos a la hora de realizar trabajos y proyectos.

2.2.3. Equipo de Trabajo

Respecto este apartado, resulta difícil definir de forma exacta como se encuentra estructuralmente el equipo de trabajo de KPMG, al ser una empresa tan grande. Sin embargo, de forma general el equipo de trabajo de KPMG España (o Zaragoza) se encuentra dividido: por los socios que son los que lideran la empresa y toman decisiones más estratégicas con un horizonte de actuación a largo plazo, a través de tareas con alto grado de incertidumbre e interacción con muchas variables, luego se encuentran los mandos intermedios o gerentes de los departamentos encargados de dirigir y supervisar a los equipos que coordinan y tienen a cargo, además de interactuar con los clientes, donde su horizonte de actuación es en torno a medio y corto plazo, después se encuentran los analistas de cada departamento con el objetivo de realizar un análisis y seguimiento de

los objetivos fijados y metas a alcanzar, y finalmente en un segundo plano se encuentran las personas que forman el equipo de trabajo de cada departamento, supervisado por sus respectivos gerentes, donde se ocupan más de tareas diarias como pueden ser administrativas, marketing cara al público, auditoría... con un grado de incertidumbre escaso y con tareas idénticas cada día.

No obstante, lo que está claro es que KPMG se ha centrado mucho durante estos años en formar una compañía dividida en diferentes equipos de trabajo en función de proyectos (Abogado, auditoría y consultoría), porque para KPMG el trabajo en grupo es esencial para conseguir sus objetivos marcados, donde tanto la comunicación a pequeña escala a través de reuniones diarias antes de empezar la jornada para ver los trabajos a realizar durante el día, semanales o mensuales con el equipo de trabajo y su gerente para ver cómo se encuentra la consecución de objetivos, como a gran escala entre los directivos de KPMG y Presidente de KPMG semestralmente, es igual de importante, para poder lograr una eficiente organización y que todo el mundo reme hacia la misma dirección. Además, lo que provoca una empresa que se centra y le da tanta importancia a la comunicación, es que se fomentan buenas relaciones entre los miembros de los equipos de trabajo, y hace que las tareas a realizar se realicen de forma más eficiente.

2.2.4. Clientes

KPMG brinda servicios a una amplia gama de clientes ya sea empresas públicas, privadas u organizaciones gubernamentales en diversos sectores. Los servicios profesionales que ofrece KPMG son claves para obtener una amplia gama de clientes, ya que cuenta con consumidores de sectores tan diversos como: telecomunicaciones, consumo, turismo y ocio, automoción, seguros financieros y gestión de activos, entre otros.¹¹

La compañía KPMG cuenta con un programa enfocado para atender a sus clientes, ya que para KPMG los clientes están en el foco de todo lo que hacen, donde destaca en que cada día trabajan para responder y atender todas las preguntas con un enfoque transversal, y proporcionar soluciones adaptadas a cada situación, teniendo en cuenta cada contexto empresarial, con el objetivo de satisfacer las necesidades de sus clientes y buscar la fidelización para contar con relaciones duraderas¹². Finalmente, a través de la gran calidad y diversidad de servicios que ofrecen también busca atraer a nuevos clientes.

¹¹ [Sectores - KPMG España](#) – Consulta febrero 2024

¹² [Client Stories - KPMG España](#) – Consulta febrero 2024

3. ANALISIS KPMG

3.1. Análisis DAFO

En primer lugar, es importante destacar que para poder realizar el análisis estratégico a través del DAFO, necesitaba información específica sobre KPMG, así que como he comentado en anteriores puntos del trabajo, realicé el día 11 de marzo una entrevista con Samuel Lamola (director del Centro de Calidad y Eficiencia de KPMG en España) donde me pudo aportar información necesaria para realizar el trabajo, resolver todas mis dudas y enseñarme las instalaciones con las que cuenta. Para la entrevista, realicé un guion con una serie de batería de preguntas que constaban de un total de 49 preguntas que estaban divididas en cinco apartados (perspectiva de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes, financiera y otras más enfocadas al análisis DAFO), a través de la información que obtuve de la entrevista pude realizar el DAFO sin problemas y con ello el CAME, me proporcionarían mayores facilidades a la hora de hacer el mapa estratégico de KPMG.

Voy aplicar la herramienta de análisis DAFO con el objetivo de analizar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que afectan al rendimiento y la posición competitiva de la compañía.

A través de la matriz del DAFO se divide en cuatro apartados clasificados en ámbito interno (Debilidades y Fortalezas) y ámbito externo (Amenazas y Oportunidades):

- **En el ámbito interno:** Se caracteriza por analizar cuáles son los aspectos en los que la empresa actúa de forma diferencial, es decir, lo que podríamos entender como sus puntos fuertes como empresa, además de los elementos que hay que corregir, ya que si no se resuelven pueden poner en riesgo el éxito de la compañía, es decir, sus puntos débiles, para acabar haciendo una evaluación que nos ayude a realizar las perspectivas de Aprendizaje y Crecimiento y Procesos Internos del Mapa Estratégico, que se encuentran enfocadas a aspectos internos de la empresa. La principal fuente para poder realizar de forma detallada y correcta este análisis interno, es de la información obtenida por la entrevista con el director general del Centro de Calidad y Eficiencia de KPMG.
- **En el ámbito externo:** Se basa en analizar cuáles son aquellos factores del entorno que afectan a la empresa, tanto los aspectos favorables que nos brindan oportunidades para crecer y explotar el negocio, como aquellos elementos de

riesgo que pueden afectar y se deben afrontar, es decir todos aquellos factores incontrolables, que influyen a la empresa. Una vez analizado, nos ayudará a llevar a cabo las perspectivas de Clientes y Financiera del Mapa Estratégico, que se encuentra relacionado con todas aquellas variables externas de la empresa.

3.1.1. Debilidades

Las debilidades son aquellos aspectos internos en los que la empresa muestra deficiencias que pueden provocar la obstaculización del desarrollo del negocio, o en los que se puede mejorar y que restringen la capacidad de que la entidad progrese. Es importante realizar un buen análisis de las Debilidades ya que representan los problemas internos de la empresa, para poder buscar soluciones óptimas.

Las diferentes preguntas que he realizado en la entrevista para sacar información para su correspondiente análisis se encuentran en el “Anexo II”. A través de esas preguntas, he obtenido estas tres debilidades que van a ser analizadas de forma detallada, a continuación:

-Vigilancia de la ética y cumplimiento: KPMG es una empresa de gran tamaño que cuenta con un elevado número de trabajadores, además de que sus principales servicios son auditoría y consultoría, ocasiona que si no se cumple de forma estricta con la vigilancia de la ética y cumplimiento, puede provocar una caída de reputación de la marca al no ofrecer un servicio de calidad respondiendo a las necesidades de los clientes, además de que una de las características de este tipo de sectores es el cumplimiento al detalle de la normativa, por lo que es crucial que KPMG cuente con una excelente vigilancia de la ética y cumplimiento.

-Dependencia de talento: El éxito de KPMG depende de la atracción y captación del talento de personas especializadas sobre todo en los tres principales sectores en los que opera, siendo uno de los aspectos primordiales para la empresa ya que la competencia por la captación de talento es elevada y costosa.

-Dependencia de mercado: Debido a que KPMG se encuentra en un mercado altamente competitivo debe de contar con un sistema interno de adaptación adecuado a las fluctuaciones de la demanda, ya que depende de cómo se encuentre la economía global habrá mayor o menor demanda de servicios, además de que dependerá del mercado en diferentes momentos del año, por ejemplo, agosto al ser un mes inhábil (en el sector de

auditoría) hará que la demanda de servicios sea inferior que respecto a los primeros meses del año.

3.1.2. Amenazas

Las amenazas son aquellos aspectos que dependen de situaciones externas que pueden generar problemas o afectar negativamente a la hora de realizar la estrategia empresarial o el proyecto en general. Es importante identificar las amenazas con antelación con la finalidad de evitar sus consecuencias y poder solventarlas.

Las diferentes preguntas que he realizado en la entrevista para sacar información para su correspondiente análisis se encuentran en el “Anexo III”. A través de esas preguntas, he obtenido estas tres amenazas que van a ser analizadas de forma detallada, a continuación:

-Alta competencia en precios: Debido a la alta competencia que se encuentra sobre todo en el sector de auditoría y consultoría, ya que cuenta con sus tres grandes rivales como son Deloitte, EY y PWC, y junto KPMG forman las Big Four que hemos comentado anteriormente, pero además tiene que tener en cuenta las nuevas o más pequeñas auditorías que pueden alterar el mercado, especialmente con el caso de los precios que asigna cada empresa en función de la estrategia en que se hayan decantado, así que debido a la elevada competencia en precios hace que se produzca una amenaza para la empresa KPMG.

-Evolución tecnológica constante en el entorno empresarial y social: La rápida evolución tecnológica y constante con el paso del tiempo genera una amenaza, debido a que KPMG tiene que estar estudiando los últimos avances e innovando constantemente con el objetivo de no quedarse obsoleta en los avances tecnológicos respecto a la competencia, ya que la innovación es un factor intangible que proporciona alto valor para los consumidores.

-Escándalos Mediáticos: A pesar de que KPMG por ahora ha actuado con mucha precaución y cuidado con el objetivo de no provocar ningún escándalo mediático, la amenaza siempre va a estar, debido a que un mal movimiento o toma de decisiones errónea puede dar lugar a un escándalo mediático que perjudicaría su reputación y podría hacer perder la confianza de sus clientes. En años anteriores, ya ha ocurrido que por escándalos mediáticos han llevado a la quiebra a alguna empresa del sector.

3.1.3. Fortalezas

Las fortalezas son el conjunto de aspectos o factores internos que provocan una ventaja competitiva, que genera diferencia entre el resto de la competencia. Es importante realizar un buen análisis de las Fortalezas para saber en lo que realmente la empresa es diferencial para poder potenciar y seguir creciendo en esas características internas.

Las diferentes preguntas que he realizado en la entrevista para sacar información para su correspondiente análisis se encuentran en el “Anexo IV”. A través de esas preguntas, he obtenido estas cuatro fortalezas que van a ser analizadas de forma detallada, a continuación:

-Actividad muy diversificada y servicios de alta calidad: Debido a que KPMG ofrece una amplia gama de servicios de auditoría, consultoría, de asesoramiento financiero, fiscal, en transacciones, entre muchos otros, lo que le permite esta diversificación de la actividad es trabajar con clientes de muchos sectores, como son los que hemos analizado anteriormente en su respectivo apartado, que da lugar a poder aumentar su demanda ya que llega cada vez a más consumidores. Además de que, KPMG ofrece servicios donde se les caracteriza por su alta calidad anticipando las necesidades de los clientes. En conclusión, ofrecer una alta calidad en sus servicios diversificados da lugar a una gran fortaleza interna.

-Conocimiento profundo de los clientes: Para KPMG es muy importante tener un conocimiento profundo de sus consumidores, ya que una de las bases de sus servicios es otorgarle confianza al cliente y para ello necesitan un gran conocimiento de ellos para poder anticipar sus necesidades, comunicarle al cliente si se produce por ejemplo algún cambio en la normativa, es decir, la comunicación con el cliente debe ser constante y para ello es muy importante la confianza a otorgar. Por lo que, tener un buen conocimiento del cliente también ayuda a solucionar los problemas de forma más rápida e instantánea, algo que genera mucho valor para los clientes, por todo ello se le considera una fortaleza interna.

-Gran innovación tecnológica y en la protección de la información: KPMG trabaja con muchas y diferentes tipos de herramientas tecnológicas (han llegado al nivel de crear su propia herramienta tecnológica como es KPMG Clara (plataforma de auditoría digital)), debido a que han captado que, para seguir creciendo de forma potencial, la

tecnología es crucial, donde invierten mucho tiempo y capital con el objetivo de reforzarla y potenciarla, cuentan con un gran equipo de departamento. En conclusión, KPMG cuenta con grandes avances tecnológicos que le hacen ser más eficientes, poder obtener mayor velocidad de respuesta y reducir sus costes generando una fortaleza interna. También destacar la gran ciberseguridad con la que cuenta, a través de trabajar con un equipo muy especializado en protección de información, ya que al ser una empresa tan grande con un número elevado de empleados, es importante tener un sistema eficiente de protección, y como es una empresa del sector de auditoría y consultoría es crucial la protección de datos de sus clientes para otorgarles confianza, de la que hable en la anterior fortaleza, por todo ello han captado que es muy necesario un gran equipo de ciberseguridad que trabaja diariamente, realizando diferentes pruebas para otorgar protección, y todo esto genera una gran fortaleza interna.

-Buen clima de trabajo: KPMG cuenta con un elevado número de trabajadores y es muy importante para la entidad que haya un buen clima de trabajo, por lo que para fomentarlo es muy importante la comunicación continua. Además, a la hora de crear un buen clima de trabajo, ayuda la cantidad de gente que hay de todo tipo de edades, debido a que con la captación de talento cuenta con mucha gente joven, y luego también gente de edad superior con varios años de experiencia en el sector. Para crear este ambiente laboral favorable, KPMG se enfoca en crear grupos o equipos de trabajo donde da lugar a que trabajen como un equipo, factor que es muy importante para una empresa. Por lo que, tener un buen clima de trabajo es una fortaleza interna, ya que hace que los empleados vayan felices a trabajar, con ganas, y da lugar a mayor eficiencia en los resultados.

3.1.4. Oportunidades

Las oportunidades son el conjunto de situaciones externas positivas que, si se identifican, pueden dar lugar a una ventaja respecto a la competencia. Es importante identificar las oportunidades con antelación con la finalidad de explotarlas y que la empresa pueda dar lugar a la mejora y crecer.

Las diferentes preguntas que he realizado en la entrevista para sacar información para su respectivo análisis se encuentran en el “Anexo V”. A través de esas preguntas, he obtenido estas cuatro oportunidades que van a ser analizadas de forma detallada, a continuación:

-Transformación digitalizada sostenible: Para KPMG se le presenta una oportunidad en los sectores de auditoría y consultoría, sobre todo en el ámbito de análisis de datos y en ciberseguridad debido a la creciente transformación digitalizada que se está produciendo en la economía y en el mundo empresarial.

-Sector de auditoría con gran crecimiento: KPMG abarca la mayoría de sectores económicos, no obstante, ofrece servicios principalmente enfocados en auditoría, consultoría y abogado. De los tres sectores comentados, KPMG puede aprovechar la oportunidad del crecimiento que se está produciendo en el sector de auditoría debido a que se están produciendo cambios en las regulaciones y normativas que generan una demanda adicional, además que ya contaban con su propia elevada demanda y una gran transformación.

-Alianzas estratégicas y colaboraciones: KPMG es una empresa que cuenta con varias alianzas estratégicas, como por ejemplo puedo nombrar la más recientemente con Microsoft. Por lo que, debido al gran éxito y capacidad de mejora que les ha proporcionado anteriormente la realización de estas colaboraciones, da lugar a una gran oportunidad para la entidad, el mercado de colaboraciones o alianzas estratégicas, debido a que estas cooperaciones le otorgan a KPMG beneficios como potenciar y el desarrollo de la tecnología (como en el caso de Microsoft), mayor eficiencia y rapidez, que dará lugar a menores costes, entre otros muchos beneficios.

-Expansión Geográfica: KPMG al ser una empresa multinacional de gran tamaño puede aprovechar aquellos mercados emergentes en los que los sectores de auditoría y consultoría principalmente, se encuentren en crecimiento con el objetivo de expandirse, por lo que sería una gran oportunidad para seguir creciendo como empresa la búsqueda de mercados con alta demanda.

3.1.5. Síntesis Análisis DAFO

Como síntesis del Análisis DAFO, puedo concretar que la empresa cuenta con aspectos internos a corregir y externos a evitar en un futuro (Debilidades y Amenazas) como también cuenta con factores internos a explotar y externos a aprovechar con el paso del tiempo, a poder ser anticipándose a la competencia (Fortalezas y Oportunidades). No obstante, como se puede apreciar, hay más aspectos positivos, cosa que es coherente ya que KPMG cuenta con un gran éxito y crecimiento, lo que indica un futuro cercano positivo y consolidado, sin embargo, tiene que seguir pendiente del análisis del entorno y cumplimiento de objetivos para poder seguir progresando.

Seguidamente la tabla del Análisis DAFO:

Tabla 1 Análisis DAFO

<p>Debilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Vigilancia de la ética y cumplimiento -Dependencia de talento -Dependencia de mercado 	<p>Amenazas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Alta competencia en precios -Evolución tecnológica constante en el entorno empresarial y social -Escándalos Mediáticos
<p>Fortalezas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Actividad muy diversificada y servicios de alta calidad -Conocimiento profundo de los clientes -Gran innovación tecnológica y en la protección de la información -Buen clima de trabajo 	<p>Oportunidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Transformación digitalizada sostenible -Sector de auditoría con gran crecimiento -Alianzas estratégicas y colaboraciones -Expansión Geográfica

Fuente: Elaboración Propia

3.2. Análisis CAME

Una vez realizado un profundo análisis DAFO donde he tratado las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de KPMG, me he decantado por utilizar la herramienta de análisis CAME, consta de indicar acciones para Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades, ofreciendo un enfoque que ayude en la supervisión y evaluación organizacional. Permitirá definir el plan estratégico y desarrollarlo en la dirección adecuada, además de proporcionar tanto información como facilidades a la hora de realizar el análisis del mapa estratégico.

3.2.1. Corregir

Una vez analizadas y comprendidas las debilidades con las que cuenta KPMG, es esencial corregirlas a través de estrategias de reorientación, con la finalidad de aprovechar las

oportunidades para corregir las debilidades. A continuación, las estrategias de reorientación:

-Fortalecimiento de políticas e importancia en la comunicación: Para tener vigilada y controlada la ética y cumplimiento es importante fortalecer y revisar las políticas con el objetivo de que sean lo más claras posibles y tengan fácil accesibilidad a los empleados, a través también de una importante comunicación en la entidad.

-Charlas en universidades y grados medios: KPMG como ya comentamos tiene una dependencia a la captación y retención del talento, ya que la competencia es alta. Para poder corregir esta debilidad, una gran solución es dar charlas en universidades o grados medios, con el objetivo de presentar como es la empresa, como se trabaja, como es el clima de trabajo... entre otras cosas. Al realizar las charlas en los centros comentados, provocará que los estudiantes conocerán de forma más profunda la compañía, y será más fácil la captación del talento.

-Desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes: Para poder reducir esta dependencia del mercado, una posible solución sería desarrollar relaciones a largo plazo con sus clientes, con el objetivo de que, al forjar vínculos duraderos, tener demanda suficiente con los clientes fidelizados, y no estar dependiendo de si hay mayor o menor demanda en ciertas etapas del año, es decir, ayudará a suavizar las fluctuaciones estacionales al contar con unas relaciones sólidas.

3.2.2. Afrontar

Una vez estudiadas las amenazas con las que cuenta KPMG, es esencial afrontarlas con estrategias de supervivencia, con la finalidad de afrontar las amenazas no dejando crecer las debilidades. A continuación, las estrategias de supervivencia:

-Análisis de la rivalidad: Debido a la amenaza de la competencia que existe en los sectores de auditoría y consultoría principalmente, una posible solución es realizar un exhaustivo análisis de la rivalidad, con el objetivo de visualizar cuales son los principales rivales que mayor cuota de mercado cuentan, y analizar tanto sus puntos fuertes (porque están consiguiendo éxito) como sus puntos débiles.

-Mayor inversión y confianza en el departamento de tecnología: Por la gran evolución tecnológica que se está produciendo en el entorno, es importante invertir en las últimas tendencias de innovación de forma constante, con el objetivo de no quedarse obsoleto y buscar constantemente formas de mejorar, además de poder desarrollar soluciones tecnológicas propias como ya están haciendo, como es el caso de KPMG Clara (plataforma digitalizada auditoría).

-Control y estudio de la gestión de riesgos: Para poder afrontar la amenaza de los escándalos mediáticos, es primordial implementar y contar con sistemas de gestión y control de riesgos para evaluar y mitigar las posibles amenazas, de forma proactiva en todas las áreas, esto dará lugar a mucha más precaución a no entrar a escándalos mediáticos ni financieros.

3.2.3. Mantener

Una vez analizadas las fortalezas que caracteriza KPMG, es esencial mantenerlas con estrategias defensivas, con la finalidad de mantener las fortalezas afrontando las amenazas del mercado. A continuación, las estrategias defensivas:

-Innovación y mejora continua: Con el objetivo de mantener los servicios que ofrece KPMG caracterizados por su alta calidad y diversificación, es necesario mantenerse al tanto de las últimas tendencias en los tres sectores principales que opera KPMG, además de recopilar las opiniones de sus clientes para tomar medidas correctoras o identificar áreas de mejora, con el objetivo de buscar la máxima satisfacción para el cliente.

-Correcta asignación de profesionales a cada proyecto: Para poder obtener un conocimiento profundo del cliente, es importante llevar a cabo una correcta asignación de profesionales a cada proyecto, ya que los auditores tendrán un conocimiento especializado para los clientes de su sector, y así respectivamente con el resto de profesionales y sus correspondientes sectores, ayudará a satisfacer las necesidades de los clientes de forma más concreta y eficiente.

-Integración y estudio exhaustivo del potencial de la IA: Actualmente KPMG debe centrarse en cómo está llegando al entorno empresarial la IA, para poder seguir obteniendo grandes avances tecnológicos. Debido a que la Inteligencia artificial es una herramienta con un grandísimo potencial, donde buscarle uso provocará grandes resultados de eficiencia, y es en lo que está trabajando KPMG, debido a que la están

integrando en la actividad de la entidad, además de que siguen realizando estudios a través de pruebas piloto con un grupo de automatización e innovación de 1500 personas, con el objetivo de obtener una elevada velocidad de respuesta que provoque la reducción de sus costes y aumento de la eficiencia.

-Actividades adicionales a la vida laboral: KPMG está centrándose en obtener un clima de trabajo favorable y para ello está realizando todo tipo de actividades que otorguen satisfacción al empleado y den lugar a mantener al grupo unido, como pueden ser torneos de pádel, de fútbol... , también realizan salidas a conciertos que organizan desde la propia entidad, con el objetivo de tener al empleado feliz y otorgarle otro tipo de retribución que no sea económica, que en muchos casos tienen más valor para las personas.

3.2.4. Explotar

Una vez examinadas las oportunidades que caracteriza KPMG, es esencial explotarlas con estrategias de ataque, con la finalidad de explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado. A continuación, las estrategias de ataque:

-Enfoque en el sector de auditoría: Por la oportunidad de crecimiento del sector de auditoría debido a los cambios normativos y de regulaciones, KPMG podría enfocar recursos adicionales con una expansión de sus servicios relacionados de auditoría para satisfacer la creciente demanda.

-Promoción conjunta y marketing compartido: Debido a la gran oportunidad de las colaboraciones y alianzas estratégicas, para aprovechar y optar a que sea más fácil obtener colaboraciones, KPMG puede realizar promoción conjunta con marketing compartido, por lo que aumentaría la visibilidad y llegaría a más audiencia, un factor con alto valor a la hora de negociar colaboraciones y alianzas.

-Análisis de mercados: Para explotar la oportunidad de expansión geográfica, es crucial realizar un detallado análisis de mercados, para obtener cuales son los mercados emergentes en los sectores de auditoría y consultoría, es decir, aquellos con mayor potencial de crecimiento para poder realizar la expansión.

3.2.5. Síntesis Análisis CAME

Como síntesis del Análisis CAME, puedo destacar que es una herramienta esencial para el enfoque estratégico del negocio, para la adaptación y mejora continua, donde KPMG puede evaluar sus puntos débiles y fuertes, para corregirlos y mejorarlos respectivamente.

A destacar especialmente que KPMG tiene más aspectos positivos para mantener y explotar. No obstante, tampoco debe olvidarse de los factores negativos que deberá corregir y afrontar para poder seguir creciendo y obteniendo éxito como empresa.

A continuación, la tabla del Análisis CAME:

Tabla 2 Análisis CAME

Corregir	Afrontar
-Fortalecimiento de políticas e importancia en la comunicación	-Análisis de la rivalidad
-Charlas en universidades y grados	-Mayor inversión y confianza en el departamento de tecnología
-Desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes	-Control y estudio de la gestión de riesgos
Mantener	Explotar
-Innovación y mejora continua	-Enfoque en el sector de auditoría
-Correcta asignación de profesionales a cada proyecto	-Promoción conjunta y marketing compartido
-Integración y estudio del potencial de la IA	-Análisis de mercados
-Actividades adicionales a la vida laboral	

Fuente: Elaboración Propia

3.3. Misión, visión y valores

Finalmente, tal y como he especificado en el punto 1.2., para poder terminar el apartado de análisis estratégico y poder desarrollar el mapa estratégico posteriormente, es necesario definir la misión, visión y valores que caracterizan a KPMG.¹³

La misión de una empresa es el motivo por el que existe, donde se indica la actividad que está efectuando, es decir, la misión está enfocada en los objetivos a corto plazo que quiere obtener una empresa.

Misión de KPMG: “Dar respuesta a los principales retos de la sociedad en España a través de nuestra capacidad de generar impacto y transformación social.”

¹³ [Misión, visión y valores - KPMG España](#) – Consulta Marzo 2024

Respecto a la visión de una empresa, es como una guía para la toma de decisiones de la empresa, donde indica hacia donde quiere dirigirse en el futuro, es decir, la visión está enfocada a los objetivos a largo plazo que quiere conseguir una empresa.

Visión de KPMG: “Aportar confianza e impulsar la transformación de la sociedad a través de la actuación de nuestros profesionales, con el fin de apoyar la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible y promover un futuro mejor para todos.”

En cuanto a los valores, son los principios éticos que guían sus decisiones, cultura y rigen la misión y visión.

Valores de KPMG: “Desde la Fundación KPMG compartimos y promovemos los mismos valores por los que nos regimos todos los profesionales de la firma. Representan aquello en lo que creemos y es importante para nosotros. Guían nuestro comportamiento en el día a día y están en la base de nuestra manera de actuar, las decisiones que tomamos y cómo trabajamos en la firma y la Fundación con nuestros grupos de interés.” Son los siguientes:¹⁴

- Integridad: “Hacemos lo correcto”.
- Excelencia: “Nunca dejamos de aprender y mejorar”.
- Valor: “Pensamos y actuamos con valentía”.
- Juntos: “Respetamos a las personas y convertimos nuestras diferencias en fortalezas”.
- Para mejor: “Hacemos lo que realmente importa”.

En conclusión, KPMG a través de la misión, visión y valores quiere transmitir de forma resumida un impulso al cambio, mientras se aporta confianza a sus clientes, siempre a través de una gran transparencia y confiabilidad, dando lugar a aspectos claves de su cultura empresarial que le han llevado al éxito.

Con este apartado, se ha concluido todo el análisis estratégico de KPMG, y a partir de los siguientes apartados se encontrarán relacionados con el desarrollo del Mapa Estratégico.

¹⁴ [Nuestros valores - KPMG España](#)– Consulta marzo 2024

4. MAPA ESTRATEGICO KPMG

Una vez realizado el análisis estratégico sobre KPMG, donde ya he detectado sus respectivos puntos fuertes y débiles, he decidido configurar el mapa estratégico caracterizado por sus cuatro perspectivas, donde se podrá observar la alineación de los objetivos desde los más intangibles e internos a los más globales y externos, pudiéndose alcanzar a través de una serie de iniciativas o planes de acción.

Seguidamente, se detalla brevemente lo que podemos encontrar en cada perspectiva:

- Perspectiva Financiera: Aquellos objetivos que se encuentran relacionados con alcanzar el mayor beneficio posible con la finalidad del crecimiento del valor del negocio y consecuentemente una mayor rentabilidad. Se miden a través de indicadores de resultado.
- Perspectiva de Clientes: Aquellos objetivos que se basan en proponer una propuesta de valor para los clientes con el objetivo de buscar su satisfacción. Se miden a través de indicadores de resultado.
- Perspectiva de Procesos Internos: Aquellos objetivos relacionados con la gestión de la calidad de los servicios y procedimiento de la cadena de valor, con la finalidad de obtener excelencia. Se miden a través de indicadores de procesos.
- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: Aquellos objetivos más internos e intangibles que caracterizan a la entidad, donde a través de estos recursos permiten mejorar las perspectivas anteriores. Se miden a través de indicadores de procesos.

Para un correcto funcionamiento de la alineación de objetivos que se presentan en el mapa estratégico es necesario marcar unas metas que se pretenderán alcanzar a través de iniciativas. Para saber cómo va la evolución de la consecución de las metas es necesario una serie de indicadores adecuados a cada perspectiva y objetivos, los cuales tienen que estar controlados por los gerentes para su correcta evolución y consecución de objetivos.

Antes de entrar de forma detallada a cada perspectiva, destacar que el Mapa Estratégico funciona como un engranaje donde sus perspectivas se encuentran relacionadas desde la más internas a la más global, es decir, los recursos intangibles de la empresa permitirán desarrollar los procesos de producción con el objetivo de ofrecer productos o servicios para satisfacer y fidelizar al cliente y con ello obtener objetivos financieros.

4.1. Perspectiva financiera

Respecto a la perspectiva financiera, su propósito primordial es maximizar el valor de los accionistas, es decir, medir la creación de valor que genera la entidad y representarla con la mejor visión posible a los accionistas. La herramienta del presupuesto es fundamental para esta perspectiva, sin embargo, debe estar correctamente enlazada con la estrategia que sigue la compañía. Los objetivos correspondientes a esta perspectiva se caracterizan por un horizonte de actuación a largo plazo.¹⁵

Los autores Kaplan y Norton que desarrollaron el Cuadro de Mando Integral destacaron que para poder fomentar los objetivos financieros son importantes tres aspectos como:

- Aumento de ingresos y clientes: Debido a que la finalidad de todas las empresas es maximizar su beneficio, por esta razón uno de los objetivos de la perspectiva financiera debe ser el incremento de la cifra de negocio para aumentar el valor.
- Optimización de costes: Al igual que con un aumento de los ingresos se puede obtener un mayor beneficio, también se puede optar a éste por una reducción de los costes, por lo que da lugar a que sea uno de los factores relevantes para impulsar los objetivos financieros.
- Utilización de activos: La compañía tiene que aprovechar al máximo los activos con los que cuenta de la forma más eficiente posible con el objetivo de obtener beneficio. También es importante realizar un análisis de aquellos activos ociosos que no proporcionan beneficio a la entidad.

No obstante, es crucial ver la etapa del ciclo de vida en la que se encuentra KPMG, debido a que presentará unas necesidades u otras. Sin embargo, KPMG al ser una firma de servicios no consta de un ciclo de vida típico de una empresa enfocada a venta de productos, no obstante, los servicios que ofrece KPMG se encuentran en una evolución continua de crecimiento y desarrollo a lo largo del tiempo, por lo que voy a considerar que se encuentra en una etapa del ciclo de vida de crecimiento.

Por lo que, los principales objetivos que he planteado en esta perspectiva al encontrarse en una evolución continua de crecimiento son: **incremento cifra de negocios** ya que para

¹⁵ (López Viñegla): [5campus.cohttp://www.5campus.com/LECCION/bsc/m](http://www.5campus.com/LECCION/bsc/m) – Consulta abril 2024

impulsar los objetivos financieros como he analizado, un aspecto importante es el de incremento de ingresos, con mayor repercusión al encontrarse en etapa de crecimiento, además de una **mejora en la eficiencia de los costes** que dará lugar a un mayor beneficio, y finalmente un correcto uso de la utilización de los activos donde el objetivo adecuado será **maximizar la rentabilidad económica**

En el “Anexo VI” se encuentra la tabla de los objetivos financieros del Mapa Estratégico que he realizado, con sus respectivos indicadores.

4.2. Perspectiva Clientes

En esta perspectiva se basa en analizar aquellos factores que generan valor añadido para el cliente, otorgando satisfacción y con ello poder optar al mayor número posible de clientes fidelizados, forjando relaciones a largo plazo entre la empresa y el cliente.¹⁶

Respecto a esta perspectiva, es necesario para su valoración comenzar con el análisis del tipo de clientes con los que cuenta KPMG, además del mercado en el que compete:

Clientes: KPMG al ser una compañía de gran tamaño que ofrece una amplia gama de servicios profesionales, da lugar a que solamente KPMG Zaragoza opere con más de 4000 clientes tal y como me hizo saber su director Samuel Lamola. Los clientes con los que trabaja KPMG son tanto empresas privadas, publicas como organizaciones gubernamentales de gran variedad de los sectores económicos de la sociedad, tal y como he remarcado anteriormente en el punto 2.1.3.

Es necesario destacar que KPMG no ofrece servicios a todos los clientes con los que le contactan. Esto es debido a que KPMG sigue un proceso para poder prevenir escándalos mediáticos o financieros y que se caracterice como una empresa que otorga servicios de máxima calidad, por lo que en primer lugar, realiza un análisis del posible cliente que le contacta para prever posibles blanqueos de capitales entre otros muchos factores importantes para la entidad, una vez analizado y obtenido que es un cliente aceptable, analiza lo que el cliente le pide para ver si es capaz de poder ofrecérselo con total garantía y máxima calidad, y una vez que estos dos análisis del cliente como del trabajo son aceptados, es cuando ya comienza a trabajar para satisfacer la necesidad del consumidor.

¹⁶ (López Viñegla): [5campus.cohttp://www.5campus.com/LECCION/bsc/m](http://www.5campus.com/LECCION/bsc/m) – Consulta abril 2024

Mercado: KPMG es una empresa multinacional que opera en un total de 152 países tal y como se puede apreciar en la *Ilustración 1*, por lo que el mercado de KPMG es extremadamente amplio, no obstante, el trabajo se encuentra más centrado a KPMG España como de Zaragoza (Centro de Calidad y Eficiencia). Aun así, el mercado de KPMG Zaragoza como de KPMG España es el de servicios profesionales especialmente servicios de Auditoría, consultoría y de abogados, que ofrece KPMG tanto a los clientes que ya tiene fidelizados, como aquellos posibles futuros consumidores.

Una vez analizados estos dos factores importantes, es crucial enfocar como KPMG genera un valor añadido a los clientes diferencial respecto al de la competencia, satisfaciendo las necesidades de los consumidores. Para un cliente, la propuesta de valor se caracteriza por los atributos del servicio o producto, la relación con el cliente y por la imagen de la marca.

Por lo que, KPMG ofrece servicios que satisfacen las necesidades de sus clientes, principalmente por su **máxima calidad de servicios** por la que se le caracteriza, ofreciendo siempre garantía de que todos los que ofrece van a ser realizados y entregados a una gran calidad y en el plazo correspondiente. Esto es debido a que KPMG tiene un gran **control en sus servicios**, ya que todos los que ofrece son revisados antes, y cuentan con una matriz de controles supervisada por un gerente, para satisfacer a sus consumidores de manera adecuada con el objetivo de que se sientan cómodos con KPMG y poder llegar a obtener relaciones duraderas, y también por la **importancia de no caer en escándalos mediáticos** que perjudicarían su imagen de marca, que es otro de los factores relevantes a la hora de generar valor al cliente. Por lo que, KPMG cuenta con un **gran prestigio en su imagen de marca**, donde al contar con una gran reputación en los servicios que ofrece y no haber caído en ningún escándalo, ha hecho que los consumidores lo conozcan por sus servicios de calidad con una buena imagen que hace aumentar su atracción. Otro de los atributos de los servicios que ofrece KPMG a diferencia de la competencia, es su **gran diversificación en su actividad**, es decir la amplia gama de servicios que ofrece KPMG hace posible que los consumidores con los que cuenta se encuentren satisfechos en diversos servicios, además de que por su gran diversidad poder optar a mayor número de consumidores en función del servicio que necesiten. Finalmente, otra de las fortalezas de KPMG, que genera valor a diferencia de la competencia, es un **gran conocimiento de los clientes, además de relación directa entre entidad y consumidor** con reuniones recurrentes, algo que los clientes valoran mucho por la

confianza que otorga KPMG, y proporciona valor añadido como satisfacción. Por todo lo comentado, KPMG otorga una gran satisfacción a sus consumidores, lo que provoca poder aumentar su número de clientes, y con ello la oportunidad de seguir creciendo en su negocio a partir de expansiones territoriales en distintas zonas geográficas.

Para terminar, una vez analizado como KPMG satisface las necesidades de sus consumidores, hay que analizar cómo hace para una vez proporcionado ese valor al cliente como conseguir fidelizarlo. KPMG obtiene la fidelización de sus clientes a través de una relación entre cliente y entidad, responsable y de calidad, donde el consumidor se encuentre satisfecho desde el primer momento en el que contacta con KPMG, es decir ofreciendo servicios correspondientes a cada cliente de calidad y en su respectivo plazo, además de que si se detecta algún problema proporcionar soluciones instantáneas, avisando al consumidor de que ha habido un problema pero ya se ha analizado y resuelto, antes de que él se dé cuenta por sí mismo. Además de que, si se ha trabajado más de una vez con un cliente, también es motivo de fidelización la anticipación de sus necesidades, es decir, tener un contacto directo con los clientes otorgando confianza y ser proactivos, son dos aspectos cruciales para poder obtener relaciones duraderas con los consumidores. A través de encuestas de satisfacción se podrá ver la satisfacción que hay entre los clientes de KPMG y poder solucionar si hay algún problema que se desconoce.

En el “Anexo VII” se encuentra la tabla de los objetivos correspondientes a la perspectiva de clientes del Mapa Estratégico que he realizado, con sus respectivos indicadores.

4.3. Perspectiva Procesos Internos

Respecto a la perspectiva de procesos internos, se encuentra enfocado a un análisis más interno sobre la compañía en el que hay que preguntarse qué es lo que la entidad ofrece y en analizar aquellos factores claves en el proceso de producción que realiza una empresa, para ofrecer su producto o servicio a los consumidores, con el objetivo de poder detectar las necesidades y problemas para poder solventarlos.

No obstante, KPMG es una empresa que ofrece servicios, por lo que el proceso de producción será diferente que el de una empresa que ofrece productos tangibles. Por lo que, KPMG tiene que elaborar o generar sus servicios de forma eficiente o diferencial respecto a la competencia, con la finalidad de lograr la consecución de los objetivos de

las perspectivas de clientes y financiera. En el apartado 4.3.1. se verá un análisis más profundo del desarrollo de servicios de KPMG.

4.3.1. Cadena de Valor

El concepto de la cadena de valor fue elaborado por Michael Porter, en la universidad de Harvard en 1985, a través de un análisis que realizó en su libro “Ventajas Competitivas”. La herramienta de la cadena de valor es primordial para realizar un análisis completo correspondiente a la perspectiva de procesos internos, al descomponer todas las actividades de una compañía con el objetivo de entender porque la empresa crea ventaja competitiva y destacan sus principales actividades respecto a los competidores, además de detectar aquellos problemas que son necesarios resolver¹⁷. En el “Anexo VIII” se puede observar una imagen del modelo de Cadena de Valor que elaboro Michael Porter.

Sin embargo, la cadena de valor que elaboro Porter está enfocada más a aquellas empresas que ofrecen productos industriales, a diferencia de KPMG que ofrece servicios, por lo que los autores Pierre Eiglier y Eric Langeard ofrecieron su punto de vista adaptando la cadena de valor de Porter a una cadena de valor enfocada para aquellas empresas que ofrecen servicios, en su obra *Servucción (1987)*¹⁸. Esta última cadena de valor explicada, va a ser la que voy a utilizar, y se encuentra una imagen del modelo en el “Anexo IX”.

La principal diferencia entre los dos modelos de cadena de valor es en las actividades primarias variando prácticamente el total de actividades respecto al modelo de Porter, como es lógico al estar enfocado en el sector de servicios. Respecto a las actividades de apoyo hay alguna pequeña modificación, pero se mantienen las ideas principales.

4.3.1.1. Actividades Primarias

En este subapartado, voy analizar aquellas actividades primarias claves que realiza KPMG en el desarrollo de sus servicios que le generan ventaja competitiva, además de que actividades están necesitadas de mejora.

¹⁷ [Cadena de valor - Qué es, tipos y ejemplos \(economipedia.com\)](http://economipedia.com) – Consulta abril 2024

¹⁸ (Alonso, 2008): Consulta abril 2024 -

https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

A destacar las actividades primarias de **Prestación y Soporte Físico y Habilidades**. Las habilidades con las que cuentan los empleados de KPMG es un aspecto calve, por lo que se encuentran continuamente en formación, con diferentes planes de formación que proporciona KPMG en diversos ámbitos, con el objetivo de contar con empleados talentosos con las capacidades adecuadas para la realización de su trabajo, disponiendo de unos soportes tecnológicos innovadores con el objetivo de aumentar su eficiencia. También destacar la actividad de Prestación, debido a que KPMG se caracteriza por ofrecer servicios de máxima calidad y para ello es necesario seguir un proceso de prestación cualificado que consta de lo siguiente: gestiona sus pedidos a través de cartas de encargo donde en primer lugar, tienen que realizar un exhaustivo análisis del cliente para analizar si contaba con algún tipo de antecedente, como es su situación financiera y tasa de impago o para prevenir blanqueo de capitales, entre otros muchos factores, una vez analizado y aceptado el cliente, se realiza un análisis de lo que pide el cliente para comprobar y estudiar que se puede proporcionar con garantía y totalidad de calidad el servicio, y una vez aceptado tanto el cliente como el trabajo, se presta el servicio.

Respecto a que actividad primaria podría ser mejorada por KPMG, me decantaría por la de **marketing y ventas** debido a que KPMG depende en gran medida de adquirir nuevos clientes y promoción de sus servicios, por lo que el marketing es esencial. Así que, mejorar en esta área de actividad podría implicar en tener mayor visibilidad, fortalecer las relaciones a largo plazo y en realizar campañas de publicidad más efectivas.

4.3.1.2. Actividades de Apoyo

Las actividades de apoyo funcionan como complemento de las actividades primarias, representando la infraestructura de la empresa.

Hay que destacar la **organización interna** con la que consta KPMG, debido a que a pesar de la gran cantidad de personas que trabajan en la empresa hay una excelente organización, caracterizada por la gran comunicación que existe en la entidad a través de reuniones recurrentes que provoca un buen clima de trabajo. Además de la **tecnología** con la que cuenta KPMG, ya que son consciente de su importancia, por lo que invierten bastante en ello con el objetivo de no quedarse obsoletos, obteniendo grandes avances tecnológicos en el desarrollo de sus servicios provocando un aumento de eficiencia.

Respecto a las actividades de apoyo que se podrían mejorar, en el caso de KPMG CEX, debido a su gran y progresivo crecimiento va a ser necesario aumentar su **infraestructura** respecto a **instalaciones** con el objetivo de seguir creciendo con el paso de los años.

Para finalizar con la perspectiva de Procesos Internos, en el “Anexo X” se encuentra la tabla de los objetivos correspondientes a la perspectiva comentada, del Mapa Estratégico que he realizado, con sus respectivos indicadores.

4.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva es clave, y se caracteriza por ser la más interna del mapa estratégico, la cual hay que enfocarse en analizar cuáles son los recursos que tiene la empresa. Es una perspectiva crucial debido a que los Recursos Humanos son un elemento clave para la gestión de una empresa, además de la tecnología, alianzas estratégicas, estructura organizativa... son factores que hay que tener en cuenta para analizar en esta perspectiva.

Otra de las razones de su importancia, es porque a través de los objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento permiten alcanzar aquellos que se han propuesto en las perspectivas anteriores. Apoyándome en el análisis estratégico realizado anteriormente, analizaré esta perspectiva dividiéndola en los siguientes puntos.

4.4.1. Recursos Humanos

Como acabo de comentar, los Recursos Humanos es un aspecto clave en esta perspectiva, con mayor importancia de analizar para KPMG, debido a que su principal recurso son las personas. Por lo tanto, lo que provoca verdaderamente diferenciación en las empresas son las personas, y por eso mismo es tan importante contar con un gran equipo de retención y captación de talento, como tener a los empleados alegres, algo que KPMG detecto hace varios años, y le ha dado la suficiente importancia con el objetivo de tener a sus empleados felices, creando un entorno favorable de trabajo donde a través de la alineación de los objetivos ordenada, dará lugar a fomentar el trabajo en equipo, promoviendo buenas relaciones tanto con sus compañeros como con los clientes.

Por lo tanto, tres importantes indicadores para analizar los objetivos respecto a los Recursos Humanos serían; satisfacción, retención y productividad de los empleados.

En primer lugar, en cuanto a la **satisfacción**, KPMG como acabo de comentar se centra mucho en que sus empleados se encuentren lo más satisfechos posibles, con el objetivo de que sean más eficientes aumentando la productividad y calidad de los servicios a ofrecer, y darán lugar a un clima favorable de trabajo que ayudará a aumentar la satisfacción del resto de empleados, por lo que KPMG realiza el control de la satisfacción a través sobre todo de encuestas de satisfacción, además de reuniones frecuentes para ver cómo se sienten y la visión de los empleados, con la comunicación como aspecto clave.

En segundo lugar, otro de los aspectos importantes además de la captación del talento, es su respectiva **retención**. Por esto mismo, es muy importante tener a los trabajadores satisfechos, donde KPMG al realizar planes de formación continuamente, espera contar con sus empleados a medio o largo plazo. No obstante, aquellos empleados que deciden irse, KPMG realiza un análisis para ver el motivo e intentar solucionarlo.

Finalmente, en cuanto a la **productividad** de los empleados, para KPMG al caracterizarse por ofrecer servicios de máxima calidad es fundamental contar con alta productividad en sus trabajadores. No obstante, no es tan fácil de medir respecto a los anteriores aspectos, debido a que cada uno de los trabajos es personalizado para cada cliente, donde no se invierte el mismo tiempo.

4.4.2. Tecnología

La tecnología es otro de los aspectos fundamentales para analizar en esta perspectiva. Con el paso de los años ha ido aumentando su importancia, por la evolución y dependencia tecnológica que caracteriza tanto a la sociedad como al entorno empresarial.

Por lo que, KPMG cuenta con un comité o departamento que se basa específicamente en la innovación tecnológica, donde se realizan diferentes propuestas de mejora para analizar y llevar a cabo aquellas que su análisis es exitoso, con objetivos profesionales de mejora constante y de contar con mecanismos para el control de la calidad.

Tal y como comento Samuel Lamola en la entrevista, KPMG consta de grandes avances tecnológicos tanto en sus instalaciones, equipos informáticos y software, con el objetivo de ser lo más eficiente y productivo posible, donde trabajan con diferentes herramientas tecnológicas, llegando a crear la suya propia denominada KPMG Clara (consiste en una plataforma inteligente en la metodología de auditoría de KPMG). Destacar también que están intentando integrar en el desarrollo de su trabajo la Inteligencia Artificial con la finalidad de reducir costes y aumentar la velocidad de respuesta.

Finalmente, KPMG cuenta con una página web de calidad, muy interactiva y donde puedes optar a mucha información de diferentes ámbitos y apartados. Además de que KPMG proporciona formación técnica a sus empleados con el objetivo de que obtengan los conocimientos necesarios tecnológicos.

4.4.3. Alianzas

El último aspecto para analizar es el de las Alianzas o Relaciones empresariales. Por lo que, es necesario valorar este punto para obtener facilidades en la toma de decisiones que impulsen el crecimiento, sostenibilidad y competitividad.

KPMG es una empresa multidisciplinar que abarca gran cantidad de sectores económicos, por lo que se ha apoyado durante años, en diferentes colaboraciones empresariales que le han proporcionado tanto conocimiento como herramientas para crecer y mejorar la imagen de la marca. A destacar la colaboración de KPMG recientemente con Microsoft, que le ha proporcionado mayor desarrollo y potencia tecnológica. Por lo que, uno de los objetivos de KPMG es el fortalecimiento de las relaciones empresariales ya existentes, ya que ayudará a no perder clientes y fomentar relaciones duraderas.

Además, hay que recalcar el objetivo de fomentar nuevas sinergias colaborativas, ya que se ha apreciado que con las alianzas realizadas anteriormente la entidad se ha visto beneficiada. Por lo tanto, nuevas relaciones empresariales serían un factor clave para impulsar el crecimiento a largo plazo, ya que podría atraer a nuevos clientes a KPMG.

Finalmente, en el “Anexo XI” se podrán apreciar los diferentes objetivos de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento, del Mapa Estratégico que he realizado, clasificados en los tres aspectos que he analizado con sus respectivos indicadores.

4.5. Despliegue Mapa Estratégico

En primer lugar, uno de los elementos clave que caracteriza tanto al mapa estratégico como al propio Cuadro de Mando Integral son los objetivos estratégicos. A través tanto de la información que obtuve de la entrevista realizada como del análisis estratégico, planteé estos objetivos con la finalidad de que estén lo más alineados posibles.

Como se puede apreciar en el mapa estratégico, hay más objetivos en la parte inferior del mapa, debido a que se encuentran las perspectivas internas, corresponden a la parte que

puede controlar la empresa, que es importante de forjar, puesto que la ejecución de un mapa estratégico funciona como un engranaje (de abajo hacia arriba), tienen que ir cumpliéndose los objetivos más internos donde son más controlables por la empresa, para poder concluir con los objetivos más globales, de la forma más alineada posible.

Las tres líneas estratégicas que representan aquellos aspectos claves a la hora de potenciar el beneficio para KPMG son el crecimiento del negocio, el incremento de valor para la compañía y la rentabilidad y eficiencia. Representan un pilar fundamental a la hora de elaborar el mapa estratégico ya que tienen el peso suficiente para la asignación de recursos con la finalidad del logro de los objetivos.

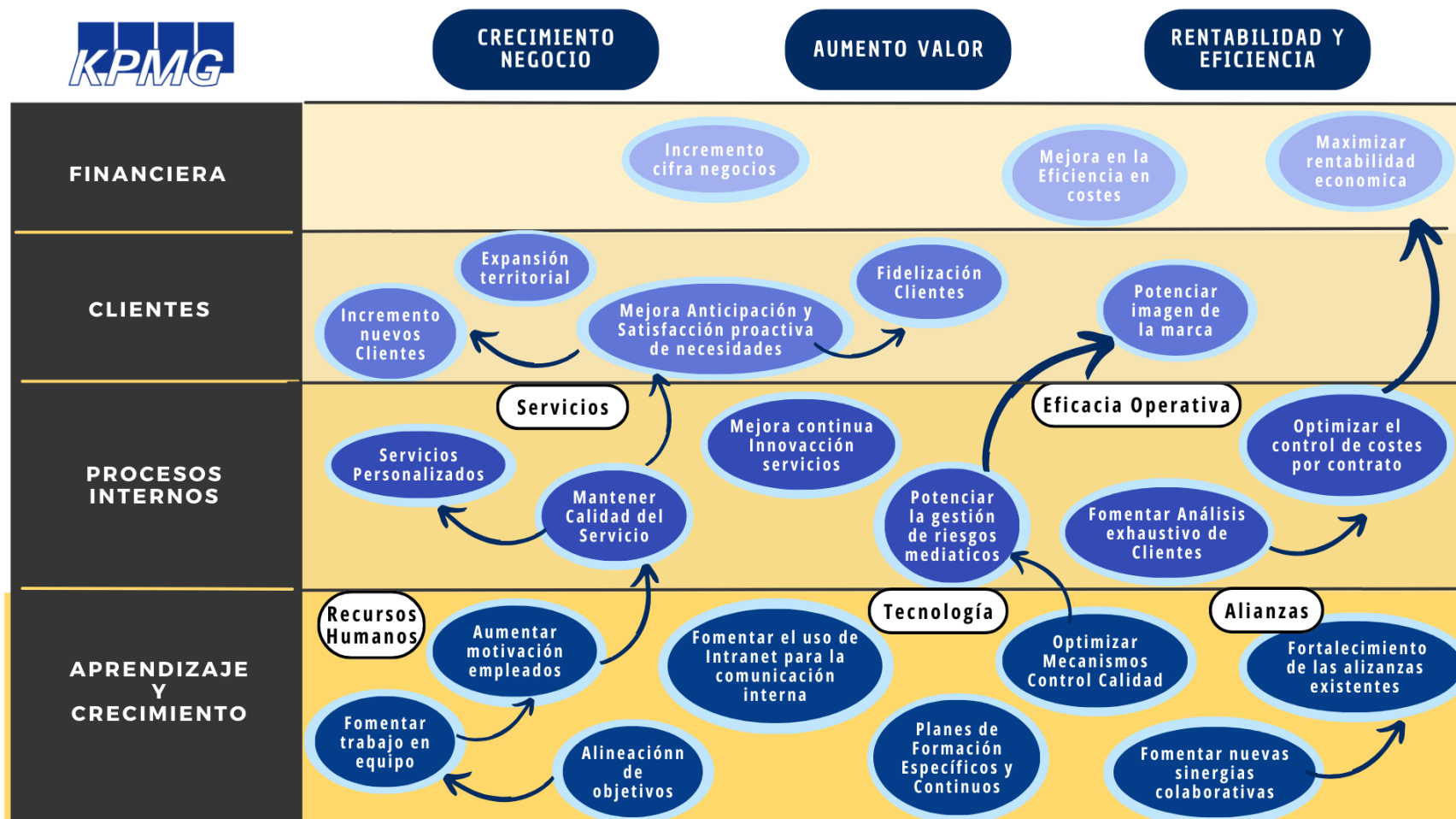
La base del mapa estratégico se encuentra principalmente en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, ya que son los objetivos relacionados con los recursos disponibles de la empresa, de ahí se trata de alcanzar la perspectiva de procesos internos con el objetivo de mejorar la eficiencia operativa y tratar la calidad de los servicios de KPMG. Seguidamente, mediante los logros internos, será momento de conseguir los objetivos de la perspectiva de clientes, caracterizada por los clientes para quien actúa KPMG, y finalmente mediante la consecución alineada de las tres perspectivas anteriores dará lugar a alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera (resultados más globales), que acaba dividiéndose en las tres líneas estratégicas comentadas, en la parte más superior del mapa.

En el mapa, se puede apreciar una serie de flechas, representan las relaciones causa-efecto entre los objetivos que las unen, es decir, por ejemplo, a través de fomentar el trabajo en equipo en KPMG puede dar lugar a aumentar la motivación de los empleados, ya que el trabajo en equipo hace que la gente se relacione y se cree un clima de trabajo favorable, que hace que los empleados vayan con más ganas a trabajar y aumente su motivación.

Finalmente, a cada uno de los objetivos estratégicos es necesario ponerle metas con el objetivo de que sea más fácil a la hora de su cumplimiento, por lo que es necesario una serie de indicadores para medir la evolución de los objetivos. Tendrán que estar controlados por gerentes para ver cómo va la evolución de la consecución e intentar que no haya objetivos que se queden estancados. También es necesario destacar que para la consecución de los objetivos se llevan a cabo una serie de iniciativas estratégicas, el conjunto de ellas es denominado plan de acción. Estas iniciativas darán lugar a fomentar el cumplimiento de los objetivos. Por lo que, en el apartado 5, he realizado cuatro tablas completas con los objetivos de cada perspectiva, además de los indicadores, metas, iniciativas y responsable más adecuados y coherentes, que serían desde mi punto de vista.

A continuación, el mapa estratégico que he explicado anteriormente y he realizado sobre KPMG:

Ilustración 3 Mapa Estratégico KPMG



Fuente: Elaboración Propia

5. TABLA RESUMEN DE LOS OBJETIVOS DE KPMG

En este apartado, voy a proceder a realizar cuatro tablas de cada uno de los objetivos del mapa estratégico realizado sobre la empresa KPMG, divididas en cada una de las cuatro perspectivas, con sus respectivos indicadores, metas, iniciativas estratégicas y responsables.

Tabla 3 Análisis de los objetivos Financieros de KPMG

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
Incremento Cifra Negocios	Comparación de los ingresos obtenidos trimestralmente	Aumento del 10% de los ingresos respecto al año anterior	Fortalecer la presencia de la marca KPMG a través de campañas publicitarias, participación en conferencias y mayor presencia en redes sociales	Departamento de Marketing y Comercial
Mejora eficiencia en costes	Comparación de los costes soportados trimestralmente	Reducción del 10% de los costes respecto al año anterior	A través de recepción y captación de talento, dará lugar a mayor eficiencia y menores costes	Departamento de Recursos Humanos y financiero
Maximizar rentabilidad económica	Rentabilidad por cada proyecto	Incrementar 10% de las rentabilidades por proyecto	Optimización de la gestión del tiempo (plazos de entrega) y a través de análisis exhaustivos de los costes de cada proyecto	Departamento Financiero

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 4 Análisis de los objetivos de Clientes de KPMG

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
Incremento nuevos clientes	% Número de clientes nuevos respecto al año anterior	Aumento del 10% de clientes nuevos	Participación de eventos o conferencias donde KPMG pueda establecer contacto con posibles clientes potenciales	Departamento de Marketing
Mejora anticipación y satisfacción proactiva de necesidades	Tiempo de respuesta a solicitudes de los clientes	Reducir u optimizar el tiempo de respuesta promedio	Mantener informado a los clientes sobre cambios en las normativas, nuevos servicios o actualizaciones, es decir un comportamiento y comunicación proactiva	Departamento Servicio al Cliente
Fidelización de clientes	Porcentaje de clientes recurrentes en los servicios de KPMG	30% de los clientes se fidelizan a la empresa KPMG	A través de servicios personalizados anticipando las necesidades de cada cliente	Departamento Marketing
Potenciar imagen de la marca	Índice de reconocimiento de la marca a través de encuestas de reconocimiento	Superar el índice de reconocimiento previo de la marca KPMG	A través de una gestión cuidadosa de no realizar escándalos mediáticos	Departamento Marketing
Expansión Territorial	Índice de retención de clientes (para saber cual es la capacidad de KPMG para atraer a clientes de nuevas zonas geográficas)	Obtener una tasa del 75% de retención de clientes en nuevas zonas geográficas durante un periodo de un año	Análisis de mercados, para obtener cuales son los mercados emergentes en los sectores de auditoría y consultoría	Departamento de Marketing y Comercial

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 5 Análisis de los objetivos de Procesos Internos de KPMG

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
Servicios Personalizados	Porcentaje de clientes satisfechos	90% de los clientes atendidos estén satisfechos con la calidad del servicio	Conocimiento profundo del cliente pudiendo anticipar sus necesidades	Departamento Comercial y Servicio al cliente
Mantener calidad del servicio	Número de quejas por el servicio ofrecido	Menos del 10% de las valoraciones sean negativas o quejas	Ofreciendo soluciones instantáneas y comunicación directa y continua con los clientes	Departamento Comercial y Servicio al cliente
Mejora continua innovación de servicios	Cuestionario a los clientes que han disfrutado de la integración de las últimas innovaciones en servicios (obtener feedback)	El 85% de las valoraciones de los clientes sean positivas respecto a los aspectos innovadores en los servicios	Inversión para obtener los últimos avances tecnológicos para ofrecer de forma continua servicios más innovadores respecto la competencia	Departamento I+D y Tecnológico
Potenciar la gestión de riesgos mediáticos	Número de menciones negativas en los medios de comunicación	Reducir en un 20% el número de menciones negativas respecto el año anterior	Realización análisis profundo de los posibles riesgos mediáticos que podrían afectar a KPMG	Departamento de Relaciones Públicas y Financiero
Fomentar Análisis exhaustivo de clientes	Número de perfiles de clientes completos	Aumentar el número de perfiles de clientes completos en un periodo de tres meses	Implantación de herramientas avanzadas de análisis de datos	Departamento tecnológico y del Servicio al cliente
Optimizar el control de costes por contrato	Porcentaje en el que se han reducido los costes por contrato	Reducción de los costes en un 10%	Implantación de la IA en el desarrollo de los servicios, dará lugar a mayor eficiencia y menores costes	Departamento tecnológico y financiero

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 6 Análisis de los objetivos de Aprendizaje y Crecimiento de KPMG

Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas	Responsable
Aumentar motivación de los empleados	Encuesta de satisfacción	Aumento del 10% en la valoración media de la encuesta de satisfacción	A través de un sistema de retribución variable, podrá dar lugar a mayor motivación, satisfacción y eficiencia para los empleados	Departamento de RRHH
Fomentar trabajo en equipo	Encuestas a los empleados respecto al clima laboral que se base en preguntas sobre el nivel de confianza entre los miembros del equipo	El 90% de las encuestas realizadas resalte las valoraciones positivas	A través de establecer objetivos comunes, dará lugar a fomentar el trabajo en equipo para su correcta consecución eficiente	Departamento de RRHH
Alineación de objetivos	Tasa de cumplimiento de los objetivos alineados	Alcanzar el 85% de los objetivos alineados en un periodo de 3 meses	A través de reuniones continuas para evaluar y revisar el cumplimiento de los objetivos	Departamento RRHH o el respectivo a los objetivos a alcanzar
Fomentar el uso de la intranet para comunicación interna	Número de problemas solucionados internamente	Reducción del 20% del número de problemas que requieren solución interna en un periodo de 3 meses	Ofrecer sesiones de formación a los empleados sobre cómo utilizar la intranet de manera efectiva con la finalidad de reducir los problemas internos	Departamento Tecnológico y RRHH
Planes de formación específicos y continuos	Número empleados formados al año	Incrementar la tasa participación en programas formación en un 15%	Flexibilidad horaria a la hora de poder realizar los programas de formación	Departamento de RRHH y tecnológico
Optimizar los mecanismos de control calidad	Porcentaje de reducción de los costes asociados al mantenimiento de los estándares de calidad	Reducción semestral del 15% de los costes asociados al mantenimiento de estándares de calidad	Mejoras a través de implementación tecnológica en el proceso de inspección y revisión de los servicios a ofrecer para aumentar la eficiencia y tiempo de respuesta	Departamento Tecnológico
Fomentar nuevas sinergias colaborativas	Número de nuevas colaboraciones realizadas	Estudio e incremento de colaboraciones respecto al año anterior	Promoción conjunta con marketing compartido entre las empresas que formarían la colaboración, provocaría un aumento de la visibilidad para ambas compañías	Departamento Comercial y Marketing
Fortalecimiento de Alianzas existentes	Porcentaje de colaboraciones con más de dos años de antigüedad	Incrementar el número de colaboraciones duraderas	Establecer reuniones frecuentes para evaluar el proceso y éxito de la alianza	Departamento Comercial y Marketing

Fuente: Elaboración Propia

6. CONCLUSIONES

En primer lugar, la finalidad de este trabajo es la implementación y diseño de un cuadro de mando integral para la gestión tanto de los objetivos como de la propia estrategia de la empresa, teniendo en cuenta la gran importancia de los aspectos intangibles.

La empresa elegida para llevar a cabo este trabajo y desarrollar un Balanced Scorecard fue KPMG. La empresa KPMG caracterizada por ofrecer una amplia gama de servicios, incluyendo auditoría, consultoría, asesoramiento fiscal y de abogados, trabaja tanto con empresas públicas como privadas abarcando la mayoría de sectores económicos.

Por lo que, contacte con Samuel Lamola (director del Centro de Calidad y Eficiencia de KPMG; KPMG CEX, ubicado en Zaragoza), al que me gustaría darle las gracias de nuevo por darme la oportunidad de hacer el trabajo sobre la empresa KPMG. Concretamos un día para poder realizar una entrevista, proporcionándome información necesaria para la elaboración del trabajo. En ese mismo día, me enseñó las instalaciones, donde pude constatar la eficiencia operativa y la sinergia entre el amplio personal, resaltando su coordinación en el trabajo.

De esta manera, pude iniciar con la realización del cuadro de mando integral, comenzando con una introducción, a resaltar el análisis general sobre los tres sectores principales en los que se enfoca KPMG, además de la correspondiente descripción de la empresa misma.

En segundo lugar, procedí a realizar un análisis estratégico, con su correspondiente análisis DAFO y CAME, previos al diseño del Mapa Estratégico. En este análisis, gracias a la información que obtuve en la entrevista he podido plasmar los puntos fuertes y los puntos débiles que detecte de la compañía, con sus respectivas soluciones gracias al análisis CAME. Para terminar con el análisis estratégico, desarrolle los tres conceptos de misión, visión y valores, para que los objetivos del mapa estratégico se encuentren alineados con estos conceptos importantes de una empresa.

Posteriormente, gracias a la realización del análisis estratégico, me facilito a la hora de diseñar el mapa y establecer los objetivos estratégicos de cada una de las perspectivas (Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera), con su correspondiente análisis, a destacar los indicadores de cada objetivo con sus respectivas metas, y las iniciativas que deben de seguir para su correcta consecución, todo ello controlado por su correspondiente responsable.

A través de la plena implantación de estos objetivos, considero que la empresa puede solucionar sus problemas. Además de optar a los beneficios que proporciona la implementación de un cuadro de mando integral como son mejor comunicación y comprensión de la estrategia, mejora de la capacidad de análisis de la organización, favorece a la integración de distintas áreas de negocio..., entre muchos otros más.

Finalmente, como valoración personal, gracias a este trabajo he podido utilizar los conocimientos teóricos que he ido adquiriendo durante la carrera, aplicándolos a un caso práctico de una empresa real, donde he podido ver de primera mano cómo es su funcionamiento y complejidad.

7. BIBLIOGRAFÍA

- LASANTA, INES (2011). Historia y evolución del Cuadro de Mando Integral: <https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando> (Consulta febrero 2024)
- LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO (2015). Balanced Scorecard - CMI: [5campus.cohttp://www.5campus.com/LECCION/bsc/m](http://www.5campus.com/LECCION/bsc/m) (Consulta febrero 2024)
- Que es el CMI. Las perspectivas del CMI, para que sirve y cómo crearlo: <https://www.simla.com/blog/cuadro-de-mando-integral> (Consulta febrero 2024)
- Página Web KPMG España: funciones en el sector de Consultoría: <https://kpmg.com/es/es/home/servicios/advisory/consulting-corporates>. (Consulta febrero 2024)
- Página Web KPMG España: Información acerca de sus funciones en el sector de abogados: <https://kpmg.com/es/es/home/servicios/abogados.html> (Consulta febrero 2024)
- Enciclopedia Humanidades: Funciones, fases, tipos y características del sector de Auditoría: <https://humanidades.com/auditoria/> (Consulta febrero 2024)
- El Economista – ETL GLOBAL: Ranking auditoras 2022: <https://etl.es/ranking-auditoras-2022-economista/> (Consulta febrero 2024)
- Página Web Economía 3: Respecto a las Big Four ¿Qué son, cuales son y porque lideran el mercado?: <https://economia3.com/big-four/> (Consulta febrero 2024)
- Historia de KPMG: (Consulta febrero 2024) <https://empresaysociedad.wordpress.com/2008/06/10/historia-de-kpmg-2/>
- Página Web KPMG España: Todas oficinas en España de KPMG: <https://kpmg.com/es/es/home/about/Oficinas.html> (Consulta febrero 2024)
- Página Web KPMG España: Client Stories: (Consulta febrero 2024) <https://kpmg.com/es/es/home/servicios/client-stories.html>
- Página Web KPMG España: La firma trabaja con clientes de diversos sectores: <https://kpmg.com/es/es/home/sectores.html> (Consulta febrero 2024)
- Página Web KPMG España: Misión, visión y valores de KPMG: <https://kpmg.com/es/es/home/about/responsabilidad-corporativa/fundacion-kpmg/conocenos-fundacion-kpmg/mision-vision-valores.html> (Consulta marzo 2024)
- Página Web KPMG España: Valores de KPMG:

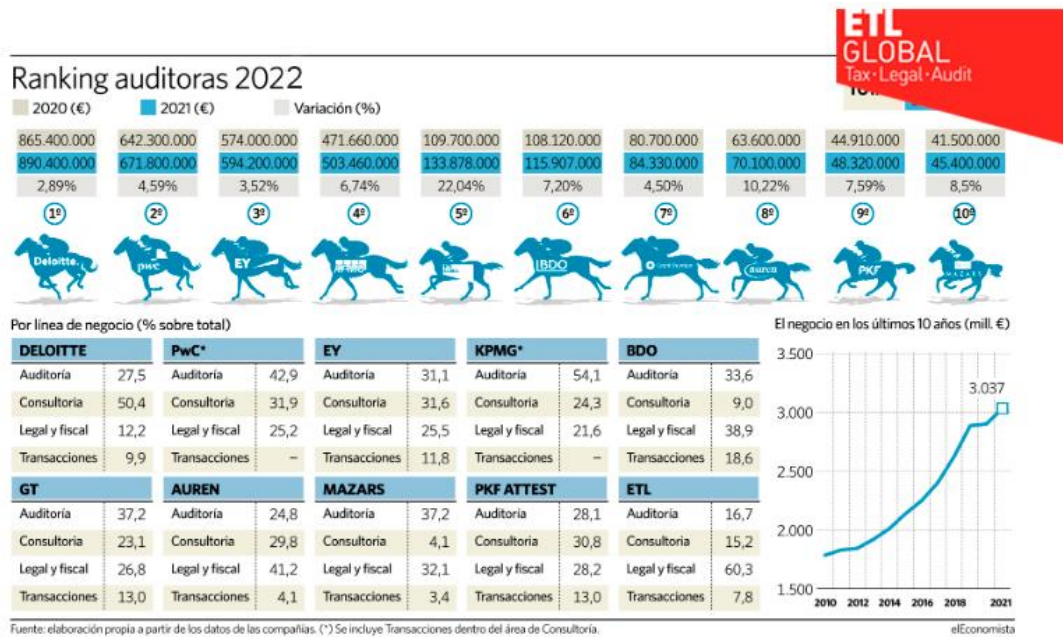
<https://kpmg.com/es/es/home/about/valores-kpmg.html> (Consulta marzo 2024)

- Página web Economipedia: Origen, que es y tipos de la Cadena de valor:
<https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html> (Consulta abril 2024)
- ALONSO, GUSTAVO (2008): Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor: (Consulta abril 2024)
https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf

8. ANEXO

Anexo I

Ilustración 4 Anexo I Ranking de Auditorías 2022



Fuente: <https://etl.es/ranking-auditoras-2022-economista/>

Anexo II

Preguntas realizadas en la entrevista enfocadas a las Debilidades;

- Respecto a su departamento y función en la empresa KPMG, ¿Qué dos aspectos crees que se podrían mejorar?
- ¿Cuáles son los aspectos críticos en los que KPMG busca mejorar su desempeño a nivel general?

- ¿Cuáles son los riesgos más significativos que la empresa enfrenta actualmente?

Anexo III

Preguntas realizadas en la entrevista enfocadas a las Amenazas;

- ¿Qué medidas se están tomando para abordar cualquier brecha en la competencia o para mitigar riesgos financieros?
- ¿Cómo evalúa KPMG las amenazas potenciales en el entorno empresarial y de la industria?
- ¿Cómo ve la evolución del mercado en el que opera KPMG en los próximos años?

Anexo IV

Preguntas realizadas en la entrevista enfocadas a las Fortalezas;

- Respecto a su departamento y función en la empresa KPMG, ¿qué dos aspectos destacarías como fortalezas para la compañía?
- ¿Qué habilidades y atributos valora especialmente en los empleados de la empresa?
- ¿Cuáles considera que son las principales fortalezas de KPMG en comparación con otras empresas en la industria de servicios profesionales?

Anexo V

Preguntas realizadas en la entrevista enfocadas a las Oportunidades;

- ¿Dónde ve oportunidades de crecimiento para la empresa en los próximos años?
- ¿Qué oportunidades de capacitación y desarrollo se ofrecen a los colaboradores?
- ¿Cuáles son las áreas de crecimiento estratégico que la empresa está considerando actualmente?

Anexo VI

Tabla 7 Anexo VI Objetivos Financieros

Objetivos	Indicadores
Incremento de la cifra de negocios	Comparación de los ingresos obtenidos trimestralmente
Mejora en la eficiencia en costes	Comparación de los costes soportados trimestralmente
Maximizar la rentabilidad económica	Rentabilidad por cada proyecto

Fuente: Elaboración Propia

Anexo VII

Tabla 8 Anexo VII Objetivos Clientes

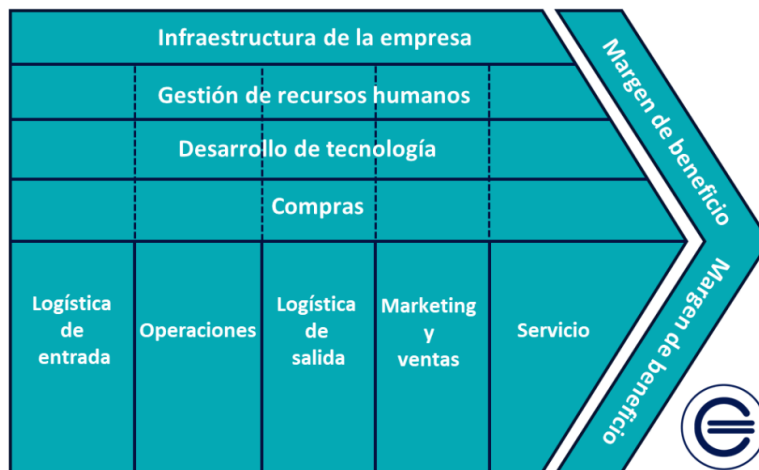
Objetivos	Indicadores
Expansión Territorial	Índice de retención de clientes por zona geográfica
Incremento de los nuevos clientes	% Número de clientes nuevos respecto al año anterior
Mejora en la anticipación y satisfacción proactiva de las necesidades de los clientes	Tiempo de respuesta a solicitudes de los clientes
Fidelización de los clientes	Porcentaje de clientes recurrentes en los servicios de KPMG

Potenciar la imagen de la marca	Índice de reconocimiento de la marca a través de encuestas de reconocimiento
---------------------------------	--

Fuente: Elaboración Propia

Anexo VIII

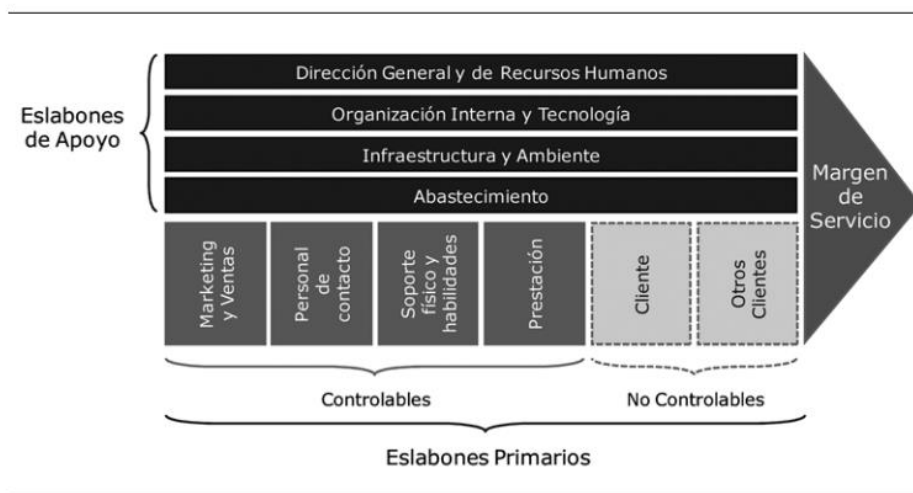
Ilustración 5 Anexo VIII Cadena de Valor de Michael Porter



Fuente: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Anexo IX

Ilustración 6 Anexo IX Cadena de valor enfocada a empresa que ofrece servicios



Fuente: <https://www.palermo.edu/>

Anexo X

Tabla 9 Anexo X Objetivos de Procesos Internos

Objetivos	Indicadores
Servicios Personalizados	Porcentaje de clientes satisfechos
Mantener la calidad del servicio	Número de quejas por el servicio ofrecido
Mejora continua en innovación de servicios	Cuestionario a los clientes que han disfrutado de la integración de las últimas innovaciones en servicios (obtener feedback)
Potenciar la Gestión de riesgos mediáticos	Número de menciones negativas en los medios de comunicación
Fomentar el análisis exhaustivo de los clientes	Número de perfiles de clientes completos
Optimizar el control de los costes por contrato	Porcentaje en el que se han reducido los costes por contrato

Fuente: Elaboración Propia

Anexo XI

Tabla 10 Anexo XI Objetivos de Aprendizaje y Crecimiento

Objetivos	Indicadores
Fomentar el trabajo en equipo (Recursos Humanos)	Encuestas a los empleados respecto al clima laboral

Aumentar la motivación de los empleados (Recursos Humanos)	Encuesta de satisfacción
Alineación de los objetivos (Recursos Humanos)	Tasa de cumplimiento de los objetivos alineados
Fomentar el uso de la intranet a través de la comunicación interna (Tecnología)	Número de problemas solucionados internamente
Planes de formación específicos y continuos (Tecnología)	Número de empleados formados al año
Optimizar Mecanismos de control de calidad (Tecnología)	Porcentaje de reducción de los costes asociados al mantenimiento de los estándares de calidad
Fomentar nuevas sinergias colaborativas (Alianzas)	Número de nuevas colaboraciones realizadas al año
Fortalecimiento de alianzas existentes (Alianzas)	Porcentaje de colaboraciones con más de dos años de antigüedad

Fuente: Elaboración Propia