

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en AFonline

Autor

Andrea Narvi3n Serrano

Director

Alfonso L3pez Vi3egla

Facultad de Econom3a y Empresa; Universidad de Zaragoza

2016/2017

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en AFonline

Application of Balanced Scorecard for AFonline

Autor/Writer

Andrea Narvi3n Serrano

Director/Director

Alfonso L3pez Vi3epla

Grado en Administraci3n y Direcci3n de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Econom3a y Empresa

Universidad de Zaragoza 2016-2017

Resumen del proyecto: El objetivo de este proyecto consiste en analizar una empresa empleando la herramienta de Cuadro de Mando Integral. Es un modelo de gesti3n, que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre s3, medidos a trav3s de indicadores. Para ello, realizaremos un an3lisis de AFonline, centrándonos principalmente en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento, que nos permitirán el establecimiento de los objetivos estrat3gicos que ayudaran a la empresa a solventar los problemas e impulsar su crecimiento.

Abstract: The objective of this project is to analyze a company using the tool of Balance Scorecard. It is a management model, which translates the strategy into related objectives, measured through indicators. To do this, an analysis of AFonline will be performed, focusing mainly on four perspectives: financial, customers, internal processes and learning and growth, which will allow us to establish the strategic objectives that will help the company to solve problems and boost their growth.

ÍNDICE

1.1.	OBJETIVOS DEL TRABAJO	1
1.2.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA.	2
1.	ANÁLISIS AFONLINE.....	4
2.1.	AFONLINE SERVICIOS INTEGRALES PARA COMUNIDADES DE VECINOS.	4
1.2.	ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	5
1.3.	COMPETENCIA.....	6
1.4.	CLIENTES.....	7
1.4.1.	Administradores de fincas.....	7
1.4.2.	Comunidades de propietarios.....	7
1.4.3.	Promotores inmobiliarios.....	7
1.4.4.	Proveedores de comunidades.....	7
2.	DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL CMI EN AFONLINE.....	8
3.1.	ANÁLISIS DAFO.	8
3.1.1.	DEBILIDADES.....	8
3.1.2.	FORTALEZAS	9
3.1.3.	AMENAZAS	10
3.1.4.	OPORTUNIDADES.	11
3.1.5.	CONCLUSIONES ANÁLISIS DAFO.....	11
3.2.	ANÁLISIS CAME.....	12
2.3.1.	CORREGIR DEBILIDADES.....	13
3.2.2.	AFRONTAR AMENAZAS	14
3.2.3.	MANTENER FORTALEZAS	14
3.2.4.	EXPLOTAR OPORTUNIDADES	15
3.2.5.	SINTESIS ANÁLISIS CAME.....	15
3.3.	MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.	16
3.	ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	18
4.1.	PERSPECTIVA FINANCIERA	19
4.2.	PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	20
4.3.	PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	24
4.4.	PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	29

4.5. MAPA ESTRATÉGICO.	33
4. CONCLUSIONES	35
5. BIBIOGRAFIA.....	37
6. ANEXOS	38
ANEXO I.	38
ENTREVISTA GENÉRICA.	38

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Perspectivas CMI.	1
Ilustración 2. Esquema Organizativo.	3
Ilustración 3. Posicionamiento competitivo.....	5
Ilustración 4. Organigrama.	6
Ilustración 5. Análisis CAME.	13
Ilustración 6. Cadena de Valor para empresa en el sector servicios.....	25
Ilustración 7. Mapa Estratégico AFonline.....	34

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis Interno.	10
Tabla 2. Análisis Externo.....	11
Tabla 3. Análisis DAFO.	12
Tabla 4. Análisis CAME.....	15
Tabla 5. Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera.	20
Tabla 6. Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes.....	24
Tabla 7. Objetivos e indicadores de la perspectiva de Procesos Internos.	28
Tabla 8. Objetivos e indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.	32
Tabla 9. Tabla resumen de objetivos e indicadores de las perspectivas.	33

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

En 1992 fue presentado por la revista Harvard Business Review el concepto de Cuadro de Mando Integral realizado por Robert Kaplan y David Norton. Ambos, plantearon este concepto como un sistema administrativo donde la empresa no solo se fijase en la perspectiva financiera si no que fuera más allá, donde los directores pudieran evaluar cómo funciona su empresa.

Una definición de Cuadro de Mando Integral (CMI) es que “es un modelo de gestión que traduce la estrategia en objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con la estrategia de la empresa”.

Por ello, en mi opinión creo que muchas empresas encuentran este método necesario a la hora de llevar a cabo su estrategia y comunicar los objetivos a lo largo de la organización.

El Cuadro de Mando Integral realiza un análisis basándose en cuatro perspectivas, son las que se muestran a continuación:

Ilustración 1. Perspectivas CMI.



Fuente: elaboración propia.

Debemos conseguir la simultaneidad de las cuatro perspectivas, con el objetivo de una gestión eficiente y coordinada para la consecución de los objetivos propuestos, para ello debemos desarrollar unos indicadores que nos permitan valorar la situación actual y futura de la empresa.

El mapa estratégico permite a las empresas un ahorro de tiempo, tanto el estudio de los factores que les afectan como la valoración de estos. Además, es una herramienta de comunicación que hace que los empleados entiendan y comprendan la estrategia para cumplir con los objetivos marcados por la organización.

1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control y gestión cuyo objetivo es llevar a que las empresas logren sus objetivos propuestos, a través de la definición de estrategias de menor dimensión y planes de acción para llevarlas a cabo. Por tanto, pondremos en marcha esta herramienta y definiremos las acciones que la empresa **Administración de Fincas Online (AFonline)** debe llevar a cabo para alcanzar el tipo de empresa que desea ser en un futuro.

Para la realización de este trabajo y poder desarrollar el CMI, debía obtener toda la información que pudiese de AFonline, para ello, tuve una entrevista con la directora de este proyecto Carmen Arruego. La entrevista contaba con una serie de preguntas donde principalmente se centraba en las cuatro perspectivas vistas en el punto anterior; financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Para ello, debo realizar un análisis estratégico a través de tres puntos fundamentales:

- Matriz DAFO, donde realizaremos un análisis interno y externo de la empresa, y de esta manera podremos observar las Debilidades y Fortalezas que tiene la empresa, mientras que por otra parte observaremos las Amenazas y Oportunidades de la misma.
- Análisis CAME, donde tendré que Corregir, Afrontar, Mantener y Explotar las distintas cualidades que tenga AFonline.
- Definiremos la misión y la visión que tiene la empresa, ya que es importante saber lo que la empresa es, lo que quiere llegar a ser, y que valores identificativos de la personalidad de la empresa hacen que se diferencie del resto.

Gracias a estos al análisis de estos tres puntos fundamentales podremos comenzar a realizar la planificación estratégica y formulación de las estrategias. Las estrategias elegidas nos permitirán definir los objetivos que estos estén alineados y desarrollar el mapa estratégico.

Por último, implantaremos las estrategias en la organización y realizaremos un control de las mismas, para cerciorarnos de que se están cumpliendo los objetivos planteados.

Como se observa continuación, he realizado un esquema donde se observa gráficamente todos los pasos a seguir a la hora de realizar el proyecto:

Ilustración 2. Esquema Organizativo.



Fuente: elaboración propia.

2. ANÁLISIS AFONLINE

2.1. AFONLINE SERVICIOS INTEGRALES PARA COMUNIDADES DE VECINOS.

El proyecto de AFonline se trata de una empresa de servicios de Administración de Fincas Urbanas, que ofrecerá un nuevo servicio online exclusivamente, soportado en internet en lo que se denomina una web 2.0.de servicios interactivos a los usuarios de forma profesional, acogándose de esta forma a las últimas tecnologías e innovaciones en el sector servicios y productos de ofimática.

Para poder realizar el proyecto es necesario un desembolso de capital de 110.000 €, aportado por tres accionistas distintos, uno de ellos, Carmen Arruego donde su cargo será de gerente y directora comercial del proyecto, mientras que los restantes se harán cargo de la dirección financiera y el desarrollo tecnológico del negocio.

Los clientes potenciales que demandaran este servicio serán:

- Comunidades de propietarios.
- Promotores inmobiliarios.
- Gremios y servicios para comunidades.
- Administradores de fincas.

Al portal web se accederá, mediante una cuenta de usuario y contraseña, que previamente el administrador dará de alta en su terminal. A partir de aquí el usuario podrá conocer las documentaciones, informaciones contables, registro de pagos y cobros, gestión de indecencias, gremios, presupuestos y seguros.

A continuación, voy a mostrar una tabla donde se muestra las diferencias del antiguo negocio que llevaba a cabo Carmen, y el nuevo negocio que va a implantar a través, de AFonline. De esta manera podemos ver de una manera visual, el ámbito del producto, la segmentación del mercado por clientes, el ámbito geográfico que abarcaran entonces y alguna singularidad que hace que el servicio online sea más cómodo.

Ilustración 3. Posicionamiento competitivo.

Producto/ Mercado	Posicionamiento Competitivo	
	Presente (Arfinco Mediterraneo, SL)	Futuro (AFonline)
Ámbito del Producto	Servicios de administración de fincas	Servicio On-line web.
Segmentación del Mercado por Clientes	Comunidades de vecinos	Comunidades de vecinos. Administración de Fincas. Gremios. Seguros. Promotores.
Ámbito Geográfico	Zaragoza	España
Singularidades	Conflictividad Relaciones humanas: individuos, familias y locales de negocio.	Automatización de procesos. Evita conflictos. Simplicidad. Compatible con la ecología.

Fuente: elaboración propia.

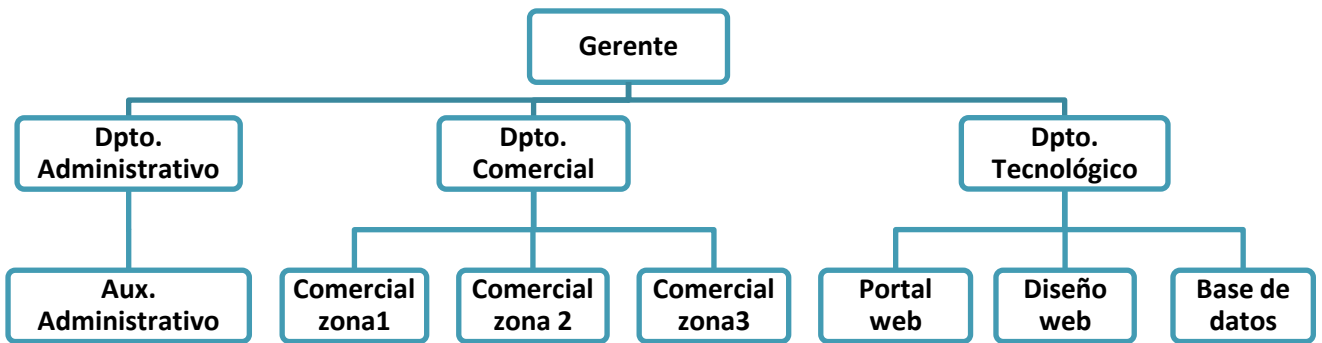
2.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Estamos ante una nueva empresa con una estructura plana y muy reducida, totalmente flexible y adaptable a cualquier tipo de situación.

La empresa estará dividida en tres grandes aéreas, las cuales serán dirigidas por los socios, los tres socios que hicieron la aportación de capital a la hora del desembolso inicial.

- **Gerencia**, que se ocupará Carmen Arruego.
- **Área comercial**, que se ocupara expresamente Carmen Arruego, quien dirigirá a los comerciales de las diferentes zonas.
- **Área Administrativa**, este campo abarcara los departamentos de RRHH, contabilidad y administración de AFonline.
- **Área Técnica e Innovación**, donde se llevará a cabo el diseño y portal web, la base de datos de los clientes, entre otros.

Ilustración 4. Organigrama.



Fuente: elaboración propia.

2.3.COMPETENCIA.

A la hora de hablar de la competencia, tengo que decir que no he encontrado competencia que tuviera un mismo modelo de negocio, sí que es cierto que hay varios proveedores con servicios que pudieran considerarse como similares y competencia directa con AFonline.

Estas competencias son herramientas ofimáticas para la gestión de comunidades, gestión documental, contabilidad, gestión de juntas de propietarios una vez realizada la junta. En todos los casos la gestión va encaminada a la redacción del Acta, con posterioridad a la Asamblea gestionada por el Administrador de fincas o persona designada y contratada por su despacho.

Los competidores identificados con funcionalidad similar a la de AFonline:

- www.votoweb.com
- www.comunidadvecinos.com
- www.abcdario.com
- **IESA** Informatización para Empresas S.A.
- **NetFincas Horizontal**

2.4. CLIENTES.

El mercado al que va dirigido este servicio es el de las comunidades de propietarios, sin límite territorial dentro del estado español, debido a que el funcionamiento es muy similar, con alguna que otra diferencia según la autonomía.

La demanda de los servicios como ya he nombrado anteriormente procederá los siguientes sectores, que analizaremos a continuación:

2.4.1. Administradores de fincas.

Existen infinidad de colegiados como Administradores de Fincas en cada provincia y serán el objetivo principal del producto, ya que a través de AFonline, se les ofrece un medio de rentabilizar su tiempo, permitiendo así crecer sin un incremento de costes haciéndolos de este modo, más competitivos en su sector.

De esta manera se les ofrece un servicio, que no requiere una inversión inicial y que en poco tiempo puede controlarlo con facilidad desde cualquier terminal. Este servicio tendrá beneficios tanto para los administradores de fincas, ya que les reducirá el tiempo de atención telefónica y muchas visitas físicas, como para los propietarios debido a que podrá consultar la información día a día.

2.4.2. Comunidades de propietarios.

En su mayor parte serán clientes indirectos, debido a que los administradores de fincas serán los que se ocupen directamente de ellos. Aunque no se rechazan como clientes directos ya que el mismo presidente de la comunidad sea el que directamente realice las tareas de gestión de su espacio vecinal.

2.4.3. Promotores inmobiliarios.

Otro de los clientes objetivos, ya que cuando finalizan una promoción inmobiliaria es su responsabilidad el constituir una comunidad de copropietarios y en muchos casos son los que más peso tienen dentro de las mismas ya que disponen de la titularidad de los inmuebles no vendidos y son ellos los que tienen que asumir los costes de administración.

2.4.4. Proveedores de comunidades.

Es posible proveer a estos desde donde podrán dirigirse a sus potenciales clientes, de forma muy directa. Este segmento deben analizarlo en función de la competencia y la viabilidad de introducir publicidad en un servicio.

3. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL CMI EN AFONLINE

3.1. ANÁLISIS DAFO.

El análisis DAFO es una herramienta de estudio que nos ayudara a conocer la situación en que se encuentra la empresa AFonline. Para ello, debemos estudiar tanto las características internas como externas, y nos servirá para saber la situación real de la empresa y planear una serie de acciones que nos ayuden a la consecución de la estrategia futura de AFonline.

Comenzaremos por el **análisis externo** de la empresa, donde se identificaran los factores externos que afectan de una manera más significativa a la empresa. Intentaremos identificar las **Oportunidades y Amenazas** de nuestro mercado.

- **Oportunidades:** representan así una ocasión de mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar su cifra de negocios, o bien que puedan ser una ventaja competitiva para la empresa.
- **Amenazas:** debemos averiguar qué tipo de amenazas hay en el entorno y de qué manera podemos eliminarlas o evitarlas.

Por otro lado, en el **análisis interno** de la empresa se identificaran los factores internos claves y de esta manera, identificaremos los puntos fuertes y débiles de la misma. Para la realización de este análisis, estableceremos las **Fortalezas y Debilidades** de AFonline.

- **Fortalezas:** son los recursos y capacidades que tiene la empresa, es decir, saber qué es lo que mejor sabemos hacer para a través de estos, alcanzar las oportunidades y conseguir una ventaja competitiva.
- **Debilidades:** son los factores en los que la empresa debe mejorar, es decir, sus puntos débiles. Las debilidades se deben controlar y superar ya que son aspectos que nos limitan frente a la competencia.

3.1.1. DEBILIDADES

- **Instauración en el mercado.** Al ser una empresa que se va a poner en marcha, no se sabe cómo será la acogida de esta. Debido a que las nuevas empresas que se instauran en el mercado suelen tener mayores problemas que las que ya están asentadas en el sector. Pese a que sea una desventaja importante, cuenta con la ventaja de que

tanto Carmen Arruego y otro socio, tienen experiencia en el mercado que van a tratar y contactos para poder poner el servicio web en marcha.

- **Los clientes potenciales desconocen la empresa.** Debido a que es una empresa que aun no se ha puesto en funcionamiento, los clientes deben ser captados. Esta debilidad, está directamente relacionada con la anterior. Por eso, será muy importante la labor del Community Manager, debido a que deberá conseguir la mayor cobertura posible a un coste reducido, insertando anuncios a través de Google Adwords, generando interés en las redes sociales y haciendo campañas promocionales en páginas web conocidas como por ejemplo son Groupon y Grupalia.

- **Creación y uso página web.** Para la realización de este proyecto, será muy importante invertir tiempo en la creación de la página web. Para ello, se contratará a los desarrolladores y programadores del portal, que conllevaran un alto coste de inversión. A este coste se le sumará, el coste de aprendizaje de saber usar la página web a la perfección, y seguramente los primeros meses tengan problemas con ello.

- **Creación de una red de comercialización del servicio.** Sera necesario la contratación tres comerciales a la hora de la expansión nacional, para dar a conocer el servicio web. Los comerciales deberán realizar un curso y reuniones con los directores para la explicación del proyecto y cuál será la labor de ellos.

3.1.2. FORTALEZAS

- **Experiencia de los socios en el sector.** Como los socios comenzaron su andadura profesional hace más de veinte años en el sector, gestionando la cartera de clientes del negocio familiar, cuentan con una gran experiencia, lo que implica que puedan usar los contactos de toda su carrera a la hora del comienzo.

- **Innovación como factor clave en el desarrollo empresarial.** La innovación ha de ser uno de los factores claves para salir de la crisis y además mejorar los servicios prestados a los clientes e incrementar la productividad. Y AFonline apuesta por ello, a través del servicio online exclusivamente mediante lo que se denomina una web 2.0, donde se llevará a cabo una automatización de los procesos.

- **Empresa Ecológica.** Como he nombrado anteriormente será un servicio online exclusivamente lo que implicará la reducción del uso del papel principalmente, debido a que tanto los administradores como las comunidades de vecinos podrán observar en

todo momento la documentación contable, registro de pagos y cobros a través del portal web.

- **Ahorro de tiempo y personal.** AFonline reducirá el tiempo de atención telefónica y las visitas físicas, por lo que desaparecerá el coste de alquiler de una sala a la hora de las juntas colectivas entre los vecinos y se evitara de esta manera los conflictos personales, debido a que todo se hará a través del portal.

A continuación se muestra el cuadro resumen realizado del análisis interno:

Tabla 1. Análisis Interno.

ANÁLISIS INTERNO	
DEBILIDADES	FORTALEZAS
Instauración en el mercado Clientes potenciales desconocen la empresa Creación y uso de la pagina web Creación de una red de comercialización del servicio	Experiencia de los socios en el sector Innovación como factor clave en el desarrollo empresarial Empresa Ecológica Ahorro de tiempo y personal

Fuente: elaboración propia.

3.1.3. AMENAZAS

- **Entorno con muchos competidores.** La gran cantidad de competidores en este sector que tienen un modelo de negocio parecido al de AFonline, implicará que pueda tener grandes problemas en el futuro, dado que es una empresa nueva y tiene que conseguir hacerse un hueco en el mercado.

- **No disposición de una red comercial de ventas.** Será preciso crearla desde cero y para ello hará falta la contratación de tres comerciales para las diferentes zonas de España, que visitaran posibles clientes entre administradores de fincas (listados de colegio), promotores y presidentes de comunidades.

- **Inseguridad por parte de los clientes.** No debemos olvidarnos de que en pleno siglo XXI aún hay personas que no saben manejar un ordenador o simplemente un Smartphone, por lo que esto puede ser una desventaja para AFonline, de manera que los clientes, como por ejemplo, las comunidades de vecinos, prefieran tener toda la documentación físicamente.

3.1.4. OPORTUNIDADES.

- **Logística.** Es uno de los factores clave de este negocio, será muy sencillo ya que no hay producto a entregar y el servicio se gestiona desde una terminal de ordenador, tablet o Smartphone pudiendo dar servicios de alta desde fuera de la oficina.

- **Oferta de un servicio exclusivo.** Debido a que se constituye un nuevo modelo de negocio, a la hora de administración de comunidades donde se da atención al cliente y resolución de cualquier duda a través de internet, implica que poseamos esa ventaja competitiva frente a nuestros competidores, ya que ninguno de los nombrados posee ese servicio.

- **Redes sociales.** Por medios de estas, AFonline se dará a conocer, a través de Facebook, Twitter, para así comenzar a posicionar su servicio, consiguiendo de esta manera la mayor cobertura posible a un coste reducido.

Así quedaría entonces el análisis externo de la empresa:

Tabla 2. Análisis Externo

ANÁLISIS EXTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Entorno con muchos competidores.	Logística
No disposición de una red comercial de ventas	Oferta de un servicio exclusivo.
Inseguridad por parte de los clientes	Redes sociales.

Fuente: elaboración propia

3.1.5. CONCLUSIONES ANÁLISIS DAFO.

Como principales problemas a tratar según mi punto de vista son, la **instauración en el mercado** ya que al ser una empresa nueva tardará hasta que consiga una consolidación en este, sin embargo, poseen la ventaja de que es un **nuevo negocio** que se encontrará ligado cien por cien a internet. Además, debemos **vigilar** muy cerca a la **competencia** y conseguir que los potenciales clientes, como los administradores de fincas y comunidades de propietarios, entiendan porque este sería un servicio más cómodo y práctico para ellos.

A continuación, se puede ver proyectada la matriz DAFO finalizada:

Tabla 3. Análisis DAFO.

	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
NEGATIVO	DEBILIDADES	AMENAZAS
	Instauración en el mercado Clientes potenciales desconocen la empresa Creación y uso de la pagina web Creación de una red de comercialización del servicio	Entorno con muchos competidores. No disposición de una red comercial de ventas Inseguridad por parte de los clientes
POSITIVO	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
	Experiencia de los socios en el Sector Innovación como factor clave en el desarrollo empresarial Empresa Ecológica Ahorro de tiempo y personal	Logística Oferta de un servicio exclusivo. Redes sociales.

Fuente: Elaboración propia

3.2. ANÁLISIS CAME.

“El Análisis CAME es una metodología suplementaria a la del Análisis DAFO, que da pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos de situación obtenidos anteriormente a partir de la matriz DAFO”

Para ello, debemos ser conscientes de que nos conviene hacer o que es lo que necesitamos hacer, a la hora de tomar las decisiones correctas en la empresa. Así pues, debemos llevar a cabo cuatro acciones, para actuar en cada uno de los aspectos identificados en la matriz DAFO.

En la siguiente ilustración podemos observar brevemente como se realizará el análisis CAME:

Ilustración 5. Análisis CAME.



Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

2.3.1. CORREGIR DEBILIDADES.

Las **estrategias de reorientación** que se proponen para corregir las debilidades aprovechando las oportunidades de AFonline son las siguientes:

Debido a que AFonline es una empresa de nueva creación lo más complicado a la hora de sus comienzos será la instauración en el mercado y hacer que los clientes potenciales conozcan el servicio ofrecido por eso, pienso que una buena estrategia de reorientación para la empresa, sería el uso de **Networking**. ¿Por qué? Pues bien, como sabemos el Networking se centra en aprovechar de manera más eficaz las redes de influencias y contactos, por lo que se basa en una relación de confianza. Como he nombrado anteriormente los fundadores de esta empresa llevan más de treinta años en el mundo de administraciones de fincas, lo que conlleva a que poseen una amplia red de contactos, con sus potenciales clientes, los administradores de fincas, comunidades de propietarios, promotores inmobiliarios y proveedores de comunidades. Gracias a esta estrategia, podemos explicar a nuestros clientes de que se trata el proyecto, como se manejaría la página web desde cualquier dispositivo y que ventajas posee el nuevo negocio.

Otro de los puntos débiles más importantes de AFonline es la creación de la página web desde cero, lo que implica la contratación de desarrolladores y programadores del portal. Pienso, que una buena estrategia de reorientación sería la **mejora continua del**

portal online. Por lo que podría existir un espacio dentro de este, donde los clientes puedan nombrar las posibles mejoras a realizar, de esta manera a través de la contratación de los programadores, podríamos actualizar la página de manera constante.

3.2.2. AFRONTAR AMENAZAS

En este apartado, a través de **estrategias de supervivencia** debemos afrontar las amenazas sin que las debilidades crezcan.

Nos encontramos frente a un entorno con muchos competidores, por lo que, una buena estrategia de supervivencia sería la **creación de un modelo de negocio difícil de imitar**, mediante estrategias de diferenciación y innovación continua, de esta manera nos aseguraríamos de que los competidores que llevan mucho más tiempo que nosotros en el mercado no pudiesen copiarnos nuestra principal ventaja competitiva, que es realizar todo a través del portal on-line.

Necesidad de conseguir más cuota de clientes, por ejemplo, dando a conocer el portal ofreciendo pruebas gratis de este a los administradores de fincas, para que conozcan el servicio, también se pueden realizar descuentos.

3.2.3. MANTENER FORTALEZAS

Las **estrategias defensivas** que emplearemos para poder mantener las fortalezas afrontando las amenazas del mercado son las siguientes:

Una estrategia defensiva que sería buena para este tipo de empresa sería la **mejora en la satisfacción de los usuarios**, esto se podría medir a través de un programa de quejas, donde se pudiera valorar los problemas que encuentran los clientes a la hora de realizar las tareas a través del portal. De esta manera podríamos medir los posibles sesgos que se han encontrado los administradores de fincas que usen nuestro portal como las comunidades entre otros, y ponernos en marcha para mejorarlo.

Será importante tener una buena **capacidad de adaptación a los cambios que surgen en el entorno**, modificando si fueran necesarias las estrategias a seguir para la consecución de los objetivos.

3.2.4. EXPLOTAR OPORTUNIDADES

Las **estrategias ofensivas** que propongo para que AFonline explote las oportunidades del mercado son las nombradas a continuación:

Que forjemos un buen negocio en Aragón, implicara que AFonline consiga una **buena imagen de marca**, en este caso como una empresa de Administración de Fincas Urbanas que ofrecerá un servicio on-line exclusivamente.

Una vez que el negocio se haya instaurado en el mercado, podemos **realizar una expansión a otros mercados nacionales** con los que antes no habíamos contado, contratando así una red comercial, para poder expandir nacionalmente el portal on-line, y dando a conocer nuestra empresa y la imagen fiel de la misma.

3.2.5. SINTESIS ANÁLISIS CAME

En la siguiente tabla se muestra la tabla del análisis concluida:

Tabla 4. Análisis CAME

		ANÁLISIS INTERNO	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS	ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS
		Creación de un modelo de negocio difícil de imitar Necesidad de conseguir más cuota de clientes	Mejora en la satisfacción de los Clientes Capacidad de adaptación a los cambios del entorno
	OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN	ESTRATEGIAS OFENSIVAS
		Networking Mejora continua del portal on-line	Conseguir una buena imagen de marca Realizar una expansión a otros mercados nacionales.

Fuente: Elaboración propia

3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.

Para poder completar el análisis estratégico de AFonline y por consiguiente poder realizar el mapa estratégico con unos objetivos alineados voy a desarrollar los conceptos de misión, visión y valores.

- **Misión:** A la hora de elaborar la misión de la empresa debemos respondernos a las siguientes cuestiones: ¿Qué hacemos? ¿A que nos dedicamos? ¿Cuál es la razón de ser? Es decir, debemos definir cuál es nuestra principal labor y podemos completarla diciendo a que publico nos dirigimos.
- **Visión:** define lo que pretendemos conseguir en el futuro, que metas queremos alcanzar. Nos contestaremos a las siguientes preguntas ¿Qué queremos lograr? ¿Para quién lo haré?
- **Valores:** se definen como los principios éticos en los que se sustenta la cultura de la empresa, que permiten desarrollar nuestras pautas de comportamiento.

Después de la realización de la entrevista con Carmen Arruego, proponemos la siguiente definición de **misión** para AFonline.

Suministrar el servicio de Administración de Fincas de manera eficaz y con una alta calidad, utilizando la innovación tecnológica como factor clave, implicándonos con el desafío medioambiental.

Gracias a la misión, llegamos a la conclusión de que para AFonline lo más importante es la **innovación tecnológica** refiriéndose a los servicios proporcionados por el portal on-line, por esto, será muy importante continuar constantemente el **desarrollo del portal** incorporando nuevos servicios que sean demandados por los usuarios. También se implicaran con el **desafío medioambiental**, con esto se refiere a que gracias a realizar todo por internet, conllevara perseguir la reducción del uso de papel y la contaminación que supone.

Uno de los objetivos que se ha de marcar AFonline para el primer año en su andadura será **conseguir una masa crítica de clientes** que permita cubrir los gastos de personal y obtener beneficios que amorticen la inversión, y conseguir así la **permanencia en el mercado**. Por lo que podemos definir la **visión** de AFonline como:

Conseguir un aumento de clientes para posicionarse en el mercado, a través de mejoras de calidad en el servicio, e incrementando la cobertura de nuestra red comercial.

Como he dicho anteriormente los **valores** son los principios éticos que sustenta la empresa, AFonline contara con tres principios imprescindibles que serán compartidos por todos los miembros de la organización:

- ✓ **Implicación:** Aparte de ofrecer el servicio AFonline, se mantendrá en contacto con los diferentes stakeholders para conocer las necesidades y tendencias que demandan, por lo que deberá aportar ideas innovadoras que aporten valor.
- ✓ **Ilusión:** ya que es la formación de un nuevo negocio, lo que implica que tengan el deseo de que este emerja y de continuar trabajando en ello.
- ✓ **Profesionalidad y compromiso con el medio ambiente:** garantizando así un servicio que se implica en el aspecto medio ambiental.

Una vez concluido el análisis estratégico daremos paso al desarrollo del mapa estratégico.

4. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Una vez realizado el análisis estratégico de la empresa, sabiendo así los puntos a fuertes y los ejes de mejora, podemos realizar el mapa estratégico formado por cuatro grandes perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y el área financiera.

A continuación, detallare brevemente lo que podemos encontrar en estos cuatro ámbitos:

- Perspectiva **Financiera**: su orientación principal es maximizar el valor de los accionistas. Trataremos de medir la creación de valor en la organización, se trata de incorporar la visión de los propios accionistas.
- Perspectiva de **Clientes**: esta perspectiva se centra en el manejo de las relaciones de marketing, concretamente de las técnicas de CRM (Customer Relationship Management). De modo que nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de **valor para el cliente**, obteniendo así la satisfacción del cliente y su fidelidad.
- Perspectiva de **Procesos Internos**: busca conocer perfectamente la **cadena de valor** de la empresa, de esta manera se podrán detectar necesidades y problemas.
- Perspectiva de **Aprendizaje y Crecimiento**: es la perspectiva más importante para la empresa, consideran al Recurso Humano como un elemento clave en la gestión, a partir de ella comenzaremos a implantar cambios.

Todas las perspectivas se encuentran relacionadas entre sí, y el hecho de que una de ellas no se cumpla podría dificultar la realización del resto.

En este negocio de nueva creación he creído oportuno contar con **dos líneas** de negocio:

1. **Crecimiento del negocio**. Debido a que es un negocio de nueva creación, y el crecimiento de este será principalmente gracias a la ampliación de la cartera de clientes.
2. **Eficacia**. Debido a que es un servicio web, queremos conseguir la perfección en el servicio al cliente, a través de una mejora en nuestros procesos internos.

A continuación, explicaré cada perspectiva para poder llegar a la consecución de las dos líneas brevemente explicadas.

4.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Como he nombrado en la perspectiva financiera el principal objetivo es **maximizar el valor de los accionistas**. Entre las principales estrategias financieras que puede seguir la empresa y en relación con su ciclo de vida, podemos señalar:

- **Estrategias de crecimiento o de expansión.**
- Estrategias de mantenimiento o sostenibilidad.
- Estrategias de madurez o recolección.

En el caso de AFonline se encuentra en la **fase de Crecimiento o Expansión**, en esta fase se suelen lanzar nuevos productos o nuevos servicios, donde se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, donde lo importante es aumentar a ventas generando valor al accionista. Así pues, la rentabilidad no es un parámetro importante, ya muchas empresas operan en esta fase con flujos de caja negativos.

En esta fase la visión se totalmente prospectiva y los objetivos generales se centran en el crecimiento de los ingresos y la cuota de mercado.

A continuación voy nombrar los tres aspectos financieros para impulsar la estrategia empresarial, de este apartado se ocupará principalmente la gerente de la empresa.

Crecer en ingresos.

Al ser una empresa de nueva creación al comienzo será muy difícil la instauración en el mercado, ya que el portal no es conocido por los potenciales clientes. En este objetivo nuestra misión principal es tratar de obtener un mayor beneficio, para poder realizarlo AFonline deberá aumentar la cuota de clientes progresivamente, a través de la captación de estos.

Reducción de costes y mejora del servicio.

Al ser una empresa en crecimiento, la empresa siempre debe mirar por el uso eficiente de los recursos que disponen. Debido a la fuerte inversión que realizan los socios siempre se buscara el beneficio económico de AFonline. Los indicadores puede emplear esta empresa a la hora de la consecución del objetivo son: reducción de los gastos financieros, el aumento porcentual de la rentabilidad y eficiencia en el servicio y disminución del porcentaje de quejas o posibles caídas del portal web.

Crecimiento de la empresa y sostenibilidad de la misma.

Una empresa se considera sostenible cuando crea valor económico, medio ambiental y social a corto y largo plazo. La sostenibilidad figura como sinónimo de gestión medioambiental, como he nombrado en anteriores apartados esta empresa tiene un compromiso con el medio ambiente, cuyo objetivo es la reducción del uso del papel y el uso de la tecnología web.

La sostenibilidad se identifica como una fuente de reducción de costes y aumentos de ingresos, estos están ligados a la captación de clientes y consiguiendo fidelidad de los mismo a través de una buena imagen de marca.

En la siguiente tabla se puede observar de manera sintetizada los objetivos principales propuestos para AFonline en la perspectiva financiera, los indicadores, metas e iniciativas de los mismos.

Tabla 5. Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera.

OBJETIVO	META	INDICADOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
Crecer en ingresos.	Aumento % de la captación de clientes	Aumento relativo de los ingresos	Ampliar el alcance del servicio	Gerente
Reducción de costes.	Reducción % del gasto financiero	Aumento de la rentabilidad y eficacia.	Reducción del número de quejas y caídas del servicio.	Gerente
Crecimiento y sostenibilidad del negocio.	Creación de valor	Crecimiento del negocio	Reducción del uso de papel y concienciar al cliente de ello.	Gerente

Fuente: elaboración propia

4.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

En la empresa AFonline los clientes tienen un papel fundamental, ya que son la fuente que generan los ingresos. En esta perspectiva buscamos la satisfacción del cliente tanto a corto como a largo plazo, por lo que debemos gestionar correctamente las necesidades de estos.

El valor añadido de AFonline es que se diferencia del resto de empresas que se encuentran en el mercado. Los dos factores fundamentales que debemos estudiar en esta perspectiva es clientes y mercado:

- **Cientes:** los potenciales clientes de AFonline son las Comunidades de Vecino, Administraciones de Fincas, Promotores Inmobiliarios y Proveedores de Comunidades.
- **Mercado:** el mercado de clientes al que se encuentra es muy amplio, por lo que cuando consiga expandirse a futuras ciudades podrá aumentarlo de manera significativa.

Una de las cosas más importantes en esta perspectiva es que tenemos que llevar a cabo una propuesta de valor para el cliente. Para ello, emplearemos la suma de estos tres elementos:

- **Atributos del servicio.** Aspectos ligados a la funcionabilidad del servicio, con su precio y calidad.
- **Relación.** Tiene que ver con la satisfacción que obtiene el cliente al requerir los servicios de la empresa.
- **Imagen.** Es un elemento intangible, la imagen o la popularidad de la empresa son factores fundamentales y que en muchos casos atraen a la clientela.

Gracias a estos elementos de propuestas de valor y las posibles mejoras para la empresa he propuesto los siguientes objetivos:

 **Ampliar la cartera de clientes.**

Este es el primer objetivo que he marcado para la empresa, debido a que la empresa debe instaurarse en el mercado y pienso que uno de los objetivos principales para el crecimiento de AFonline será la captación de clientes, porque todo ello conllevará que aumente el beneficio de la empresa y continúe con su implantación en el sector.

Como he contado anteriormente los clientes potenciales para AFonline son las Comunidades de Vecinos, Administraciones de Fincas, promotores inmobiliarios y proveedores de comunidades. Para la captación de estos clientes podemos realizar promociones y mejorar la política comercial y de marketing de la empresa.

Los posibles indicadores que pueden medir este objetivo pueden ser:

- Aumento del porcentaje de clientes en nuestra base de datos.
- Ingresos obtenidos por los nuevos clientes.

Potenciar la imagen de marca.

Es uno de los tres elementos fundamentales para llevar a cabo la propuesta de valor de la empresa. Por ello, podemos definir el concepto la imagen de marca o la imagen corporativa de una empresa, como aquella percepción que tienen los clientes de ella y a la que asocian determinados valores como en nuestro caso la implicación, profesionalidad y compromiso con el medio ambiente.

Para que la imagen de marca funcione debe transmitir la personalidad de la empresa y que provoque interés en el consumidor. En AFonline, la publicidad y mayor presencia en las redes sociales pueden lograr reforzar la imagen de marca.

El indicador propuesto para este objetivo es:

- Porcentaje de aumento de clientes gracias al conocimiento de la imagen de marca.

Fidelización del cliente.

Con este objetivo nuestra meta será mantener el número máximo de clientes e ir mucho más allá de la satisfacción de los mismos. En muchos casos, es mejor mantener un cliente bueno que muchos malos, por lo que el cliente estratégico será nuestro objetivo.

Por ello, debemos conservar a nuestros clientes más fieles, podemos por ejemplo, ofrecer descuento por la utilización del servicio y crear una mayor comunicación con los clientes para que nos puedan indicar en qué elementos podemos mejorar o en cuales aspectos encuentran una ventaja en el uso de nuestro servicio.

Los indicadores para la medición de este objetivo pueden ser:

- Porcentaje de clientes fijos

Medición de la satisfacción del cliente.

Un cliente satisfecho puede o no adquirimos el servicio en algunas ocasiones, pero si el cliente es fiel, la probabilidad de que continúe con nuestro servicio es

muy alta. Por ello, debemos ofrecer el servicio bien desde el principio, el cliente debe percibir que nuestra propuesta de valor es la mejor del mercado.

¿Cómo podemos medir la satisfacción del cliente? Podemos evaluarla mediante la realización de encuestas, donde simplemente tenga cuatro o cinco preguntas donde poder valorarnos. Otra forma de medir la satisfacción de clientes es mediante la fidelización de los mismos, si un cliente está satisfecho permanecerá utilizando nuestro servicio.

Los indicadores para este objetivo son:

- Valoración de los clientes sobre el servicio prestado.

Obtener un posicionamiento estratégico basado en la diferenciación.

Para poder llevar a cabo una estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta factores como la **diferenciación**, tenemos que resaltar esa característica que nos hace ser diferentes de la competencia e innovar continuamente. Nuestra principal ventaja competitiva es realizar cualquier operación a través del portal web. La meta de este objetivo es que nuestros clientes nos vean como una empresa innovadora.

Indicador de este objetivo.

- Aumento del % de clientes gracias a la ventaja competitiva.

Disminución de número de quejas y/o mejoras del portal.

Obtener quejas con una elevada frecuencia es negativo, lo que nos puede conducir la pérdida de fidelización del cliente, por eso he creído oportuno a implantación de este objetivo debido a que disminuir porcentualmente el número de quejas va ligado con la disminución del coste y con la mejora continua del servicio.

Una buena iniciativa que puede tomar la empresa es analizar la causa de los problemas detectados y tomar medidas para evitarlos.

Indicador para este objetivo:

- N° de quejas o reclamaciones registradas cada año.

Tabla 6. Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes.

OBJETIVO	META	INDICADOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
Ampliar la cartera de clientes	10% de clientes más al año	% de clientes nuevos en la base de datos y aumento de los ingresos	Realización de promociones y publicidad	Director Comercial y Marketing.
Potenciar la imagen de marca	Ser conocidos por nuestra imagen	% de aumento de clientes gracias a la imagen de marca	Conseguir mayor presencia en las redes sociales	Director Comercial y Marketing
Fidelización del cliente	Mantener el número máximo de clientes	% de clientes fijos	Oferta de descuentos y promociones	Director Comercial y Marketing.
Medición de la satisfacción del cliente	Máxima satisfacción del cliente	Valoración de los clientes sobre el servicio prestado	Realización de encuestas breves	Director Comercial y Marketing
Obtener un posicionamiento estratégico orientado en la diferenciación	Que nos consideren innovadores y diferentes	% de clientes gracias a la ventaja competitiva del negocio	Innovación tecnológica constante	Director Comercial y Marketing
Disminución de número de quejas y/o mejoras del portal	Reducir el número de quejas o incidencias	Nº de quejas o reclamaciones registradas cada año	Analizar causas de problemas detectados y tomar medidas para evitarlos	Director Comercial

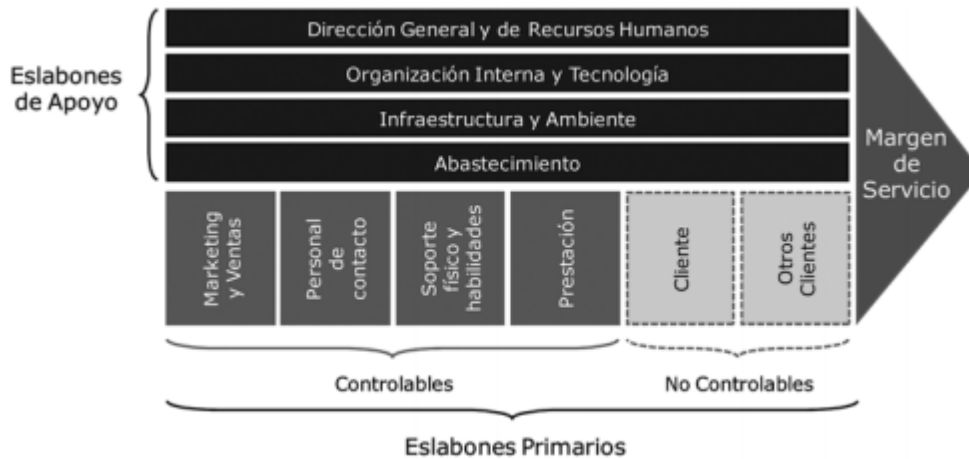
Fuente: elaboración propia.

4.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Estamos ante una perspectiva fundamental que se encuentra relacionada con la cadena de valor, por lo que debemos identificar los procesos críticos estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas de clientes y financiera.

“La **cadena de valor**, es una modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final, descrito y popularizado por Michael Porter.”

Ilustración 6. Cadena de Valor para empresa en el sector servicios.



Fuente: www.palermo.edu

Existen tres tipos de estrategias principales aplicables en la perspectiva de clientes, existen en cada una de ellas con un conjunto de procesos en relación con las actividades primarias, podemos distinguir:

- **Estrategias de liderazgo de Servicio.**
- Estrategias de Excelencia operativa.
- Estrategias de Intimidad con la Clientela.

En este caso AFonline, seguirá una estrategia de liderazgo de Servicio, ya que son muy importantes los procesos relativos a la innovación y desarrollo constante del portal web, junto con los procesos de mercado y comercialización.

En el caso de AFonline, he creído conveniente dividir la perspectiva de procesos internos en tres partes que a continuación voy a desarrollar con los objetivos propuestos.

1) **Marketing y ventas.**

Está relacionado con las actividades de publicidad, promoción, etc., Que serán necesarios para ampliar la cuota de clientes. Es el primer eslabón primarios de los considerados controlables. Los objetivos estratégicos que he formulado para AFonline son:

Desarrollo de la página web cada vez más atractiva.

Como ya sabemos AFonline ofrecerá un servicio a través de internet, por ello el desarrollo de la página web y las mejoras de la misma es vital para el negocio.

Que cuente con un diseño atractivo pero simple a la vez, donde los consumidores se sientan cómodos a la hora de manejar o trabajar con el servicio es esencial. Lo que buscamos en este objetivo es potenciar al máximo nuestra imagen y conseguir que los usuarios se sientan satisfechos con el servicio.

Indicador para este objetivo:

- Buena navegabilidad sobre el portal

Desarrollo de planes de comunicación y marketing.

En AFonline la publicidad jugará un papel fundamental para la captación de clientes ya que son la principal fuente de ingresos. Conseguir una buena estrategia de comunicación nos puede ayudar a alcanzar aquellos objetivos globales de la empresa, es decir, nos puede ayudar seguir creciendo como organización.

Una buena iniciativa en este objetivo sería la realización de promociones donde los usuarios potenciales puedan usar el servicio gratuitamente durante un periodo de tiempo limitado, es decir, ofrecer pruebas gratuitas.

Un buen indicador para este objetivo será:

- Incremento de clientes gracias a la publicidad y promociones

2) Servicio.

Es un aspecto muy importante para la empresa, ya que debemos ofrecer un servicio de alta calidad y rapidez, para que de esta manera los usuarios queden satisfechos con él para conseguir su fidelización y puedan recomendarnos a futuros usuarios.

El objetivo marcado para este apartado es:

Gestión adecuada de quejas y/o mejoras del portal.

Una vez recibidas las quejas o mejoras que debemos realizar en el portal nuestra principal misión será la rapidez para gestionarlas y solucionarlas. Ya que una buena gestión de quejas o un buen desarrollo de las mejoras del portal implicará que los clientes se encuentren satisfechos con el servicio que dará AFonline, y valorarán a la empresa positivamente, con un servicio de calidad.

La meta de este objetivo será conseguir de la manera más eficaz la resolución de las quejas o mejoras del portal, para ello contaremos con la iniciativa de que el personal lleve una continua formación en cuanto a sistemas informáticos.

Un posible indicador para este objetivo sería:

- Número de mejoras establecidas anualmente.
- Rapidez en la gestión de quejas

3) Eficiencia operativa.

La eficiencia operativa se ocupara de la minimización de las pérdidas y la maximización de la capacidad de los recursos, con el fin de proveer los servicios de calidad a los clientes.

Para poder conseguir la eficiencia operativa he creído oportuna la instauración de los siguientes objetivos.

✚ Efectividad frente a los cambios que surgen en el entorno.

“La adaptación de la empresa al entorno y la adecuación de su estructura interna cada nueva situación, son claves para enfrentarse con eficacia a un mundo que cada vez es más competitivo, así como el diseño de la estructura organizativa de la empresa, son los factores que le aportarán mayores dosis de eficacia”.

En el mundo en el hoy vivimos internet se plantea como una necesidad, por eso, AFonline ha podido captar las nuevas necesidades de las personas, y ha logrado entender los cambios que se están produciendo tecnológicamente, debido que realizar todo desde un ordenador es mucho más cómodo.

Indicador para el objetivo:

- Adaptabilidad frente a los cambios que se producen en el entorno

✚ Optimización del equipo comercial.

Como he comentado anteriormente AFonline contara con la ayuda de tres comerciales situados en distintas zonas geográficas. Para ello, querremos contar con un magnifico equipo de comerciales y perfeccionar su fuerza de venta.

Deberemos prestar mucha atención a la motivación y liderazgo de la fuerza de ventas, ya que será mucho más fácil para la consecución de objetivos. Deberíamos formar continuamente a los comerciales para que ellos se adapten a todo a cualquier cambio en el entorno, y junto con esto ofrecerles unas buenas comisiones por los nuevos usuarios captados.

El indicador de este objetivo:

- % de clientes nuevos gracias al equipo comercial.

A continuación, se muestra la tabla de objetivos e indicadores para la perspectiva de procesos internos.

Tabla 7. Objetivos e indicadores de la perspectiva de Procesos Internos.

OBJETIVO	META	INDICADOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
Desarrollo de la página web cada vez más atractiva	Mejora continua del portal	Buena navegabilidad en el portal	Continuo desarrollo del portal	Director Tecnológico
Desarrollo de planes de marketing y comunicación	Darnos a conocer en el mercado	% aumento de ingresos gracias a la publicidad y promociones	Oferta de pruebas gratuitas durante un tiempo limitado	Director Comercial y Marketing
Gestión adecuada de quejas y mejoras del programa	Mejoras y rapidez de gestión de quejas de manera eficaz	Nº de mejoras anuales y eficaz gestión de las quejas	Programas de formación a empleados sobre sistemas informáticos	Director Comercial y Director Tecnológico.
Efectividad frente a los cambios que surgen en el entorno	Ser efectivos frente a cambios	Adaptabilidad frente a los cambios en el entorno	Estar siempre alerta sobre los posibles cambios	Director Administrativo
Optimización del equipo comercial	Motivación y liderazgo de la fuerza de ventas	% de clientes nuevos gracias al equipo comercial	Formación de comerciales y altas comisiones	Director Comercial y Administrativo

Fuente: elaboración propia.

4.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Nos encontramos ante la perspectiva clave por excelencia, ya que la mayoría de los modelos de Gestión Integral consideran al Recurso Humano como un elemento clave en la gestión. En esta perspectiva trataremos de conocer que es lo que los miembros de la organización para aumentar la satisfacción de las necesidades de los clientes, ser más eficientes en los procesos de negocios y poder alcanzar las metas financieras de la compañía.

Para la consecución del mapa estratégico he creído conveniente la división de esta perspectiva en tres partes: tecnología, relaciones y capital humano, que serán explicadas a continuación.

1) Tecnología.

En esta perspectiva la tecnología juega un papel fundamental, se trata de un aspecto estratégico que requiere cierta envergadura y decisión. Debido a los cambios tecnológicos que se ha ido instaurando estos últimos años, nuestros hábitos de vida han ido cambiado y por ello las empresas han tenido que adaptarse.

AFonline se presenta en el sector con una gran ventaja competitiva gracias al uso de intranet que permitirán a los usuarios poder realizar cualquier operación desde un ordenador, un teléfono móvil o tablet.

Los objetivos propuestos para esta división de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento son los siguientes:

✚ Mejora continua del portal web.

Como bien sabemos el servicio que ofrece AFonline es a través de la red, de un portal web en concreto. Por ello, he creído oportuno que la mejora continua de este portal es vital para el crecimiento y sostenibilidad de la empresa, ya que nuestros usuarios podrán dejarnos comentarios en pinchado en una pestaña del portal donde puedan escribir sobre las posibles mejoras o fallos del mismo.

Por ello, tenemos que contar con un directo tecnológico que se ocupe de la mejora continua del portal, para conseguir la meta de ser un pagina web atractiva donde su funcionamiento sea de calidad alta.

Los posibles indicadores para este objetivo:

- Mejoras realizadas al año.
- Mejoras propuestas por los usuarios.

Desarrollo de intranet.

El desarrollo de intranet es una gran herramienta que se utiliza en el proceso de gestión de información. La función principal no es solo mejorar la comunicación, productividad y socialización, sino que también influenciar en la cultura corporativa de la empresa, lo cual facilitará el acceso a la distribución de la información entre las unidades estratégicas del negocio y entre los distintos responsables.

Una de las iniciativas que tiene AFonline es destinar una parte del presupuesto a la innovación de tecnologías.

Y podemos emplear como indicadores del objetivo:

- N° de equipos de trabajo que utilizan la Intranet.
- % de información de la organización compartida

2) Relaciones.

En este apartado trataremos de mejorar la gestión de relaciones con el objetivo de crear nuevas relaciones para conseguir nuevos clientes o para mejorar las relaciones ya efectuadas.

Uso de Networking.

El Networking empresarial se ha convertido en una tendencia, pero debemos entenderlo bien para sacarle el máximo partido. Necesitamos hacer un buen análisis de los elementos de negocio, los componentes de mercado y saber qué es lo que necesitan los posibles clientes. Debemos generar una propuesta con opciones que permitan así ofrecer una alianza, será necesario hablar y mostrar las coincidencias para obtener beneficios. Los que busca con el uso de Networking, es que estos contactos a futuro se conviertan en el futuro en proveedores o clientes.

Posibles indicadores del objetivo.

- N° de clientes captados gracias a Networking.

Mejora en las relaciones ya existentes.

Pese que tengamos un número fijo de clientes que utilicen nuestro servicio debemos mejorar las relaciones ya existentes, ya que es una buena manera de que AFonline no pierda clientes. Por lo que debemos mantenernos en contacto

con todos nuestros clientes y resolver de manera efectiva cualquier incidencia y ayudarles en la gestión de sus operaciones.

Indicador seleccionado para este objetivo es:

- El porcentaje de relaciones que se han mantenido

3) Capital Humano.

El capital humano se encuentra relacionado con las capacidades, habilidades y conocimientos que poseen los trabajadores en una organización. Por ellos, para la consecución de esta parte de la perspectiva de aprendizaje he propuesto los siguientes objetivos:

✚ Fomentar el aprendizaje continuo y la Gestión del conocimiento.

Lo que queremos conseguir es contribuir al desarrollo de nuestras competencias, que como es lógico, viene condicionado por los programas formativos determinados a partir de un nivel de calidad exigido, el establecimiento de sistemas de evaluación del desempeño. Todos los trabajadores deben saber que contribuyen al éxito del negocio, y por eso deben conocer puntualmente sus objetivos y llegar así a un consenso sobre los mismos.

Posibles indicadores de este objetivo.

- Inversión en formación / Gastos de personal

✚ Desarrollo de una cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación.

Se debe fomentar la cultura de trabajo en equipo, ya que conllevará a la creación de una cultura de trabajo donde prime el valor de la colaboración. En un entorno de trabajo en equipo se cree que la planificación, las decisiones y las acciones son mejor realizarlas de manera cooperativa

Para medir este objetivo podemos emplear estos indicadores.

- Número de personas participantes en equipos de mejora.

En la siguiente página se observara una tabla donde se indican todos los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, junto con las metas e iniciativas que debe tomar AFonline.

Tabla 8. Objetivos e indicadores de la perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.

OBJETIVO	META	INDICADOR	INICIATIVA	RESPONSABLE
Mejora continua del portal web	Conseguir un portal eficiente	Mejoras propuestas por los usuarios y mejoras realizadas	Pestaña para comentarios	Director Tecnológico
Desarrollo de intranet	Facilitar la información	% de información compartida y equipos de trabajo que la usan	Destinar presupuesto a innovaciones tecnológicas	Director Tecnológico y Administrativo
Uso de Networking	Conseguir aumento de clientes	Nº de clientes captados gracias a Networking,	Realizar reuniones con futuros clientes	Director Comercial
Mejora en las relaciones ya existentes	Mejorar las relaciones año tras año	% de relaciones que se mantienen	Mantener el contacto con los clientes	Director Comercial
Fomento del aprendizaje continuo y la gestión del conocimiento	Fomentar el aprendizaje	Inversión en formación / Gasto personal	Sistemas de evaluación en el desempeño	Gerente
Cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación	Que prime la colaboración	Número de personas participantes en equipos de mejora	Creación de grupos de trabajo	Gerente

Fuente: elaboración propia

Tras la realización de esta última tabla daríamos por finalizado el análisis de las perspectivas y pasaríamos a la observación del mapa estratégico.

4.5. MAPA ESTRATÉGICO.

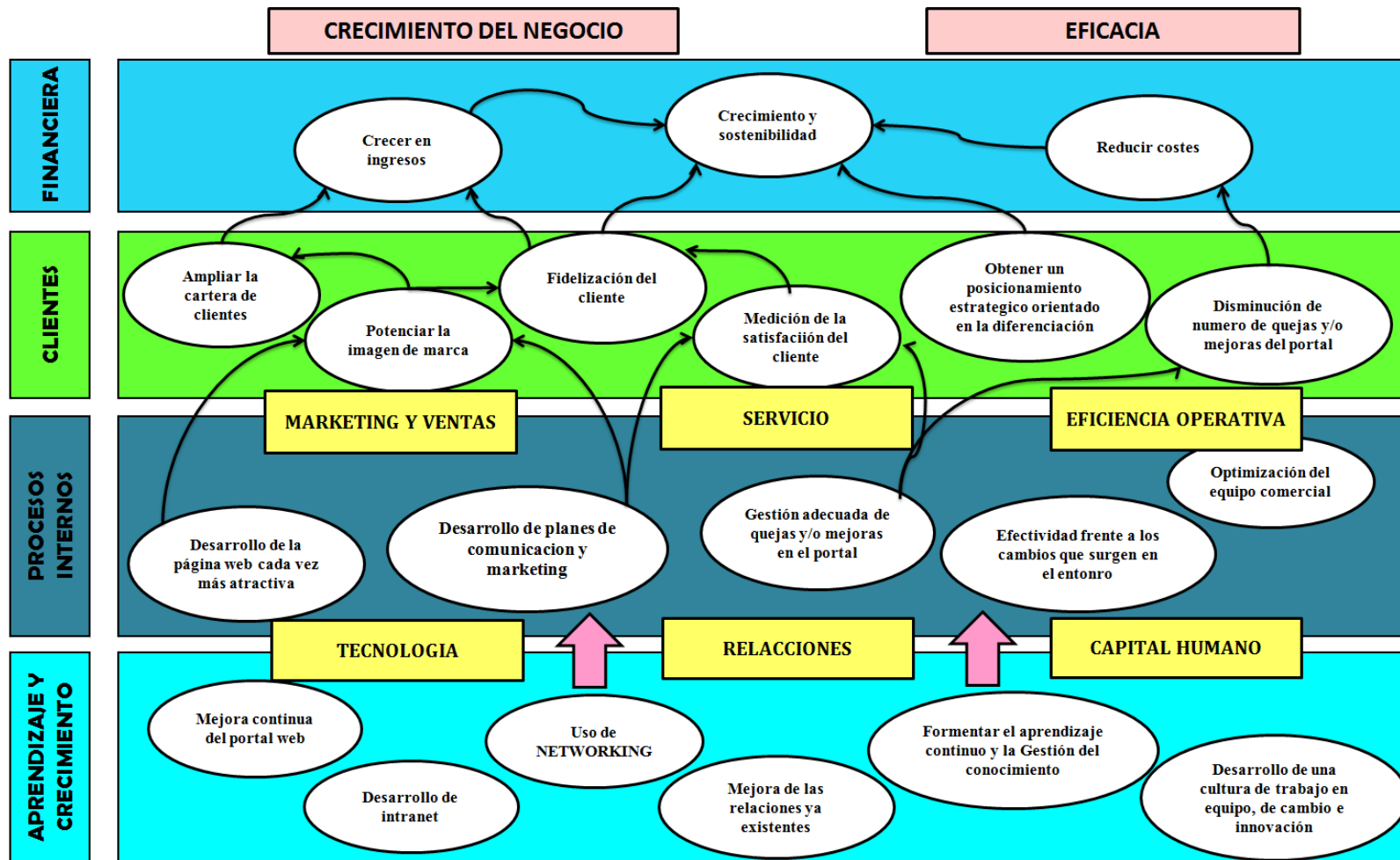
He creído conveniente realizar una tabla resumen de los objetivos e indicadores respectivos a cada una de las perspectivas anteriormente desarrolladas. Para poder observar el mapa estratégico que aparecerá a continuación de una forma más cómoda.

Tabla 9. Tabla resumen de objetivos e indicadores de las perspectivas.

	OBJETIVOS	INDICADORES
Perspectiva Financiera	Crecer ingresos	Aumento relativo de los ingresos
	Reducir costes	Aumento de la rentabilidad y eficacia
	Crecimiento y Sostenibilidad	Crecimiento del negocio
Perspectiva Clientes	Ampliar la cartera de clientes	% de clientes nuevos en la base de datos y aumento de los ingresos
	Potenciar la imagen de marca	% de aumento de clientes gracias a la imagen de marca
	Fidelización del cliente	% de clientes fijos
	Medición de la satisfacción del cliente	Valoración de los clientes sobre el servicio prestado
	Obtener un posicionamiento estratégico orientado en la diferenciación	% de clientes gracias a la ventaja competitiva del negocio
Perspectiva de Procesos Internos	Desarrollo de la página web cada vez más atractiva	Buena navegabilidad en el portal
	Desarrollo de planes de marketing y comunicación	% aumento de ingresos gracias a la publicidad y promociones
	Gestión adecuada de quejas y/mejoras del programa	Nº de mejoras anuales y eficaz gestión de las quejas
	Obtener un posicionamiento estratégico orientado en la diferenciación	Adaptabilidad frente a los cambios en el entorno
	Disminución de número de quejas y/o mejoras del portal	% de clientes nuevos gracias al equipo comercial
Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	Mejora continua del portal web	Mejoras propuestas por los usuarios y mejoras realizadas
	Desarrollo de intranet	% de información compartida y equipos de trabajo que lo emplean
	Uso de Networking	Nº de clientes captados gracias a Networking
	Mejora de las relaciones ya existentes	% de relaciones que se mantienen
	Fomento del aprendizaje continuo y la Gestión del conocimiento	Inversión en formación / Gasto personal
	Desarrollo de una cultura de trabajo en equipo, de cambio e innovación	Número de personas participantes en equipos de mejora

Fuente: elaboración propia.

Ilustración 7. Mapa Estratégico AFonline



Fuente: elaboración propia.

5. CONCLUSIONES

Como hemos podido observar el principal objetivo al que se enfrenta AFonline es el crecimiento del negocio, y para ello necesitará la captación de los clientes potenciales del mercado.

Para poder realizar la consecución de este objetivo se ha tenido que realizar los análisis **DAFO** y **CAME**, donde se nos muestran los aspectos positivos y negativos que tiene que mantener y afrontar respectivamente AFonline.

Por un lado, un aspecto negativo a resaltar de AFonline, es que es una empresa que se va instaurar en el mercado por lo que no cuenta con una cartera de clientes fijos, por tanto debemos utilizar técnicas de marketing para anunciarnos y darnos conocer y de esta manera realizar la captación de clientes. Por otro lado, como aspectos positivos a destacar AFonline se presenta en sector como un modelo de negocio atractivo y cómodo para el consumidor, por lo que deberemos potenciar nuestra imagen de marca y conseguir un porcentaje alto de usuarios satisfechos.

Con la consecución de estos análisis hemos podido elaborar la **misión, visión y valores** que representan a esta empresa. Donde se resalta que la meta de esta empresa es dar un servicio de administración de fincas de manera eficaz y con una alta calidad en el servicio, apostando por mejoras en el portal web para conseguir una mayor cuota de clientes, y ofreciendo valores como ilusión, implicación, profesionalidad y compromiso medioambiental de los socios.

Con la elaboración de los análisis anteriores he podido crear el **mapa estratégico** que es el último punto a ejecutar, donde podremos observar las cuatro perspectivas con sus correspondientes objetivos.

- Perspectiva Financiera. Donde el objetivo principal será el crecimiento y la sostenibilidad del negocio, anclado junto con un incremento de ingresos y reducción de costes.
- Perspectiva de Clientes. Destacando el objetivo de la ampliación de la cartera de clientes y fidelización de los mismos, con un posicionamiento estratégico basado en la diferenciación.
- Perspectiva de Procesos Internos. Se ha marcado una serie de objetivos donde se divide la cadena de valor en tres partes: marketing y ventas, servicios y eficiencia operativa.

- Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento. Donde los objetivos se han dividido en tres partes que son: tecnología, relaciones y capital humano.

Con la implantación de los objetivos creo que la empresa podrá conseguir una buena instauración en mercado. Finalmente, para que AFonline tenga un continuo crecimiento deberá lograr alinear los objetivos marcados en cada una de las perspectivas.

6. BIBIOGRAFIA

KAPLAN, ROBERT Y NORTON, DAVID (1997): *"El Cuadro de Mando Integral."*

LOPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. Leccion de Banlance Scorecard
<<http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>>

LOPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. *"Mini-guia para desarrollar un Balanc Scorecard en una PYME"* <<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>>

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. *"¿y después del DAFO qué hacemos?... ¿Análisis CAME?"* <<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com>>

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. *"Primero la vocación...y luego la profesión"* <<http://www.cuadrodemandando.unizar.es/>>

ALONSO MEDDIA, SAMUEL y WIKI EOI. Escuela de Organización Industrial. Wiki Libro Finanzas. Capitulo 4, Control de Gestión.

7. ANEXOS

ANEXO I.

ENTREVISTA GENÉRICA.

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

AC 1. ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?

AC 2. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?

AC 3. ¿Existen políticas de incentivos?

AC 4. ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector?

AC 5. ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?

AC 6. ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?

AC 7. ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?

AC 8. ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa?

AC 9. ¿Existe alguna intranet para comunicarse?

AC 10. ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?

AC 11. ¿Existe un sistema de retribución variable?

AC 12. ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?

AC 14. ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?

AC 15. ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

P 1. ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras en este caso el servicio?

P 2. ¿Cómo se gestionan las fincas?

P 3. ¿Cómo se seleccionan los proveedores?

P 4. Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?

P 6. ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?

P 7. ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?

Perspectiva de CLIENTES

C 1. Tipos de clientes con los que cuenta

C 2. ¿Cómo se lleva a cabo su captación?

C 3. ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?

C 4. ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?

C 5. ¿En qué mercados opera actualmente la empresa?

Perspectiva FINANCIERA

F 1. ¿Cómo se realiza el análisis de la rentabilidad? Por comunidades de vecinos..

F 2. ¿Se lleva a cabo un análisis coste-volumen-beneficio?