



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral
en Fundación Adecco

Autor/es

Sergio Cortés Esteban

Director/es

Alfonso López Viñegla

Facultad de economía y empresa

Año 2017

Aplicación del cuadro de mando integral para Fundación Adecco

Application of Balance Scorecard for Adecco Foundation

Autor/es /*Writer*

D. Sergio Cortés Esteban

Director/es /*Director*

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Grado en administración y dirección de empresas

Facultad de economía y empresa

Universidad de Zaragoza

Año 2017

Resumen de proyecto: el cuadro de mando integral constituye una herramienta en el control de gestión cuya principal función es monitorizar el cumplimiento de los objetivos, a través de indicadores de gestión y ayudar a mejorar el funcionamiento de la empresa. Siendo capaces de responder cada vez mejor a las nuevas estrategias y facilitando la implantación de estas nuevas estrategias adoptadas por la empresa, transformándolas en objetivos a realizar en la empresa para conseguir el máximo rendimiento y crecimiento del negocio.

En este proyecto se aplica dicha herramienta en la Fundación Adecco. Para lo que se lleva a cabo un análisis enfocando fundamentalmente en cuatro perspectivas estratégicas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y área financiera. Esto permitirá a la empresa tener una visión más amplia y ajustada del desempeño organizacional.

Abstract: the scorecard is a management control tool whose main function is to monitor compliance with the objectives, through management indicators and to help improve the operation of the company. Being able to respond increasingly better to the new strategies and facilitating the implementation of these new strategies adopted by the company, transforming them into objectives to be realized in the company to achieve the maximum performance and growth of the business.

In this project, the tool is applied to the Adecco Foundation. For what is carried out an analysis focusing fundamentally on four strategic perspectives: learning and growth, internal processes, clients and financial area. This will allow the company to have a broader and more adjusted view of organizational performance.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
1.2 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS NECESITAN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?	5
1.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGIA.	6
2. ANÁLISIS FUNDACIÓN ADECCO	8
2.1 FUNDACIÓN ADECCO	8
2.1.1 Descripción de la empresa	8
2.1.2 Descripción del lugar de trabajo e instalaciones	9
2.1.3 Equipo de trabajo.....	9
2.1.4 Clientes	10
2.1.5 Sistema de trabajo.....	11
2.1.6 Responsabilidad corporativa y gestión de RRHH.....	13
2.1.7 Departamentos.....	13
2.2 ANÁLISIS DAFO.....	15
2.2.1 Análisis interno.....	15
2.2.2 Análisis externo	18
2.2.3 Conclusiones DAFO	22
2.3 ANALISIS CAME.....	22
2.3.1 Conclusiones del análisis CAME	26
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	26
3. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL FUNDACIÓN ADECCO	27
3.1 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	28
3.1.1 Recursos Financieros	29
3.1.2 Recursos/Capital Humanos	29
3.1.3 Relaciones.....	30
3.1.4 Tecnología	31
3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	33
3.3 PERSPECTIVA CLIENTES	35
3.4 PERSPECTIVA FINANCIERA	37
4. CONCLUSIONES.....	39
5. BIBLIOGRAFÍA.....	41
6. ANEXO	42

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS DEL PROYECTO

Desde siempre las empresas han basado sus estrategias en base a indicadores financieros. Actualmente en un mundo empresarial más competitivo determinadas empresas requieren de estrategias específicas.

Mediante este proyecto pretendo explicar como la aplicación de un modelo de cuadro de mando integral, (Balanced Scorecard) por la terminología anglosajona, puede permitir a todas las empresas resolver el problema de los aspectos intangibles que rodean a una organización y que hasta ahora no se han tenido en cuenta, pudiendo presentar dicho modelo como un complemento a la visión financiera tradicional.

Desarrollado por los economistas norteamericanos Robert Kaplan (profesor de contabilidad en la Escuela de Negocios de Harvard) y David Norton (consultor especializado en gerencia de intangibles y estrategia) en febrero de 1992 en la prestigiosa publicación Harvard Business Review. Buscando introducir la mensurabilidad necesaria en las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia a largo plazo, proporcionando a los gestores empresariales una visión global sobre la estrategia y evolución de la compañía.

Según dicho trabajo, este tenía el objetivo de movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos en la organización hacia el logro de las metas a largo plazo.

1.2 ¿POR QUÉ LAS EMPRESAS NECESITAN UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL?

En toda empresa las mediciones cobran gran importancia. <<Si no puedes medirlo no puedes gestionarlo>>. El sistema de medición de una organización es de vital importancia pues sus principales efectos recaen sobre el comportamiento de la gente, tanto a nivel interno como externo. Actualmente en un mundo empresarial globalizado, una empresa debe competir con la era de la información, para ello requerirá de un sistema de medición y gestión de estrategias y capacidades.

No obstante a día de hoy todavía muchas empresas enfocan sus estrategias directamente a los clientes, competencias centrales y capacidades organizativas, trabajando únicamente con mediciones de indicadores financieros.

El cuadro de mando integral no solo conserva esta perspectiva de medición con un resumen critico de la actuación gerencial, sino que también realiza un conjunto de mediciones más generales e integradas, que vinculan al cliente actual, los procesos internos, los empleados y la actuación de los sistemas con el éxito financiero a largo plazo.

1.3 CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGIA

Esta herramienta nació como un simple tablero de comandos cuyo objetivo se basaba únicamente en el diagnóstico de funciones sencillas. Ha ido evolucionando hasta convertirse en una herramienta sólida de dirección estratégica con el fin de conceder a líderes y ejecutivos la información necesaria que les permita tomar decisiones acertadas.

El cuadro de mando integral realiza un análisis por perspectivas, que vienen siendo cuatro:

- ✓ Aprendizaje y crecimiento: personal cualificado y motivado, recursos, tecnología...
- ✓ Procesos internos: buena gestión de los procesos realizados.
- ✓ Clientes: fidelización, satisfacción.
- ✓ Financiera: satisfacción de los accionistas.

Para la implantación y desarrollo del Cuadro de Mando Integral se debe realizar antes un análisis estratégico seguido de la formulación y planteamiento de las estrategias a seguir y por último la implantación de estas en el sistema organizativo de la empresa.

El análisis estratégico se conforma por tres etapas, una primera, el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) con una aplicación tanto interna como externa a la empresa. Recurriendo después con el análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mejorar, Explotar), siendo una herramienta de reflexión a llevar a cabo siempre después del análisis DAFO. Y por último, la misión, visión y valores de la organización.

La formulación de estrategias trata de diseñar las estrategias que se desean aplicar y entre ellas seleccionar las más adecuada.

Finalizando el proceso de selección se procede a la implantación de dichas estrategias en un proceso de tres fases: realizar el mapa estratégico, ponerlo en práctica y supervisarlo para evitar desviaciones del plan previsto.

Pudiendo verlo en la siguiente ilustración de forma más detallada.

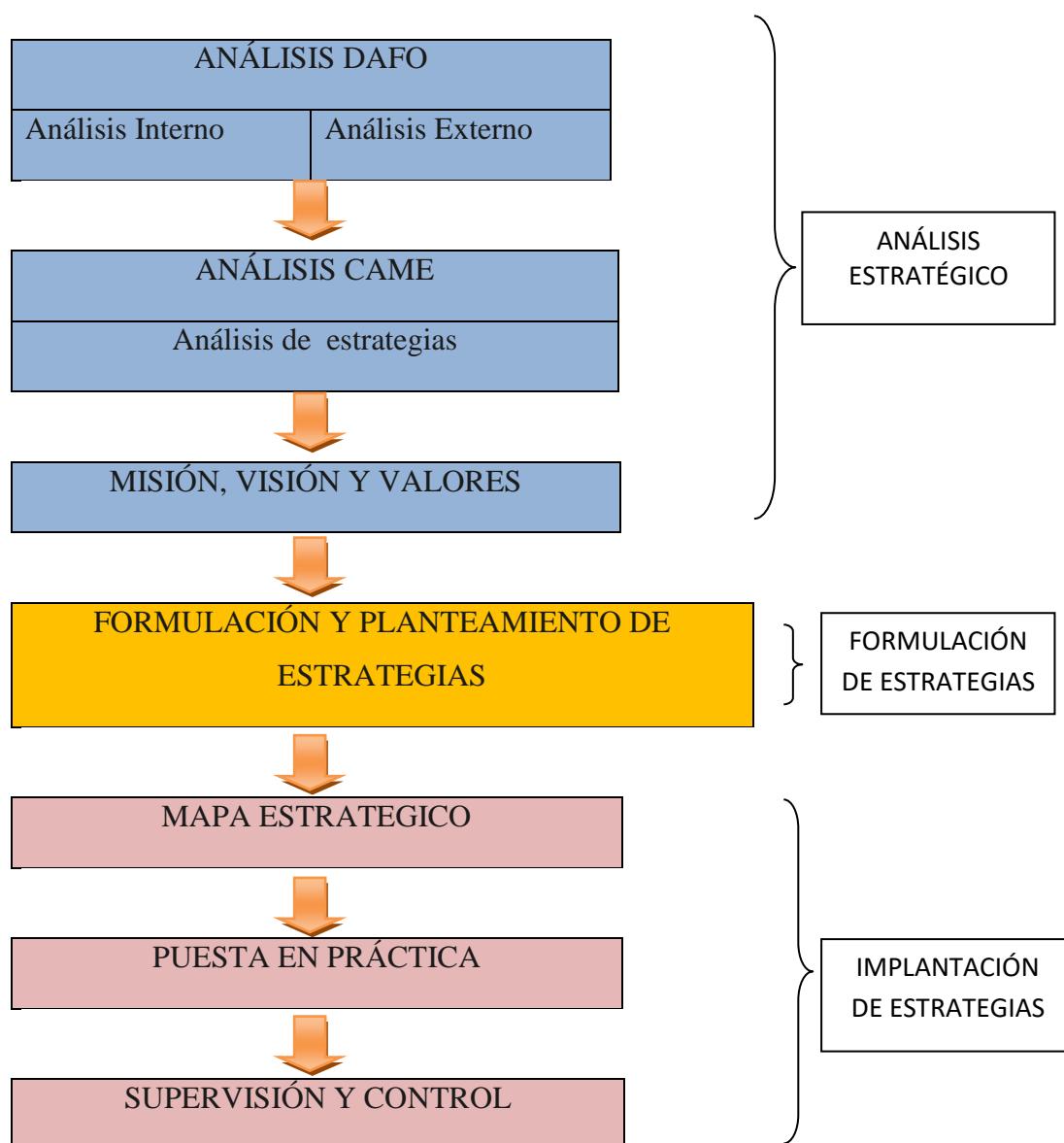


Ilustración 1. Fuente: elaboración propia

Para proceder con la elaboración del análisis estratégico de la organización hay que recopilar información sobre la Fundación Adecco.

Una vez realizado el análisis DAFO y aplicado el análisis CAME se podrá conocer las estrategias posibles a aplicar en la empresa, pudiendo plantear el proceso de diseño e implementación de dichas estrategias. La misión, visión y valores organizacionales permitirán contar con una perspectiva genérica de la empresa, desde las metas que se pretenden alcanzar hasta los medios a emplear, sabiendo así el trabajo que la Fundación Adecco realiza, sus objetivos y los aspectos que les identifican y diferencian del resto de empresas.

El desarrollo de todos estos procesos permitirá aplicarlos en el diseño y desarrollo del Cuadro de Mando Integral.

2. ANÁLISIS FUNDACIÓN ADECCO

2.1 FUNDACIÓN ADECCO

2.1.1 Descripción de la empresa

La fundación Adecco es una entidad sin ánimo de lucro, constituida en 1999, declarada beneficio asistencial. Su fin fundacional es la inclusión en el mercado laboral de aquellas personas que, por diversas circunstancias, se encuentran en riesgo de exclusión social. Para ello luchan por el aporte de formación y preparación a quienes más difícil lo tienen para que puedan convertirse en grandes profesionales y conseguir su plena integración social.

EL ADN de fundación Adecco está definido por una vocación que tienen presente siempre: la persona y su dignidad. Es la que les conduce desde que se creara la Fundación. En el año 1999, a buscar la mejora continua de su modelo de atención e intervención a las personas y de gestión de la diversidad en las empresas.

En el día a día de la Fundación Adecco, a veces son testigos de pequeños avances en el progreso de una persona, lo que supone un gran éxito para ella, pero también para la propia Fundación.

No es sencillo retratar un proyecto como el de la Fundación Adecco que se constituye a base de pequeñas acciones y logros. Pero esperan ser fieles a una realidad

que viven con pasión, compromiso y orgullo, más allá de las dificultades que se pueden encontrar por el camino.

Es esa pasión, ese compromiso y ese orgullo lo que les ilusiona y da esperanzas para seguir trabajando por su misión.

2.1.2 Descripción del lugar de trabajo e instalaciones

La Fundación Adecco opera en el mercado nacional, posee instalaciones en diferentes localidades de España, Madrid, donde se encuentra la sede, Bilbao, Alicante, Barcelona, Girona, Jerez, Las Palmas, Navarra, Tenerife, San Sebastián, Sevilla, Tarragona, Valencia y Zaragoza.

En Zaragoza la Fundación Adecco se encuentra localizada en el Edificio Plaza 14 Business Center, Calle Alfonso I, 17, 50003. En dichas instalaciones cuentan con una planta de oficinas en la que se encuentran varios profesionales encargados de la gestión de los recursos, y una sala de reunión para el seguimiento y atención de los clientes.

2.1.3 Equipo de trabajo

En la Fundación Adecco son 131 los profesionales que trabajan por las personas que lo tienen más difícil en 16 delegaciones que dan cobertura nacional.

Su equipo está formado por expertos en orientación laboral, en su mayoría psicólogos con experiencia en exclusión social. Asimismo cuentan con departamentos centrales de captación de fondos para el proyecto social de la Fundación Adecco: financiero, calidad, recursos humanos, compras y comunicación. Además cuentan con 7 colaboradores con discapacidad que ayudan a difundir y a posicionar la misión, proyecto y mensaje social con formaciones y charlas.

Se apoyan en una red de expertos en áreas multidisciplinares que complementan la intervención y proporcionan una mayor especialización a su actividad.

Su patronato es un órgano de gobierno y representación al que corresponde cumplir y hacer cumplir los fines fundacionales, administrando con diligencia los bienes

y derechos que integran el patrimonio de la Fundación y manteniendo el rendimiento y utilidad de los mismos.

2.1.4 Clientes

El perfil de clientes con el que cuenta la Fundación Adecco, es variado.

- ✓ Personas por encima de los 45 años de edad paradas de larga duración, que junto a los jóvenes han sido los más perjudicados por la crisis, encontrando dificultades para reincorporarse al mercado laboral.
- ✓ Personas en riesgo de exclusión social, siendo el desempleo uno de los principales factores.
- ✓ Mujeres víctimas de violencia de género, las cuales son vulnerables socialmente por su absoluta indefensión, abandono y falta de autoestima.
- ✓ Mujeres con responsabilidades familiares no compartidas, que deben suplir por si solas la carga laboral y familiar.
- ✓ Personas con discapacidad, situación que durante los últimos 30 años ha evolucionado notablemente a través de un proceso de discriminación positiva con la creación de la LISMI.
- ✓ Deportistas y ex deportistas, aquellos que comienzan con una edad prematura y no cuenten con una formación amplia, debiendo aprender a compaginar ambos estilos.
- ✓ Empresas, colaborando con el fin de colocar en el mercado a los perfiles que se requieren, una vez asesorados e integrados.

Todos ellos deseando encontrar un empleo y romper las barreras sociales, mejorar la autoestima e insertarse en el mercado.

Las empresas con las que está asociada la Fundación Adecco son variadas y sin hacer distinciones por sectores. Estas empresas cuentan con el beneficio por normativa legal de que por cada 50 trabajadores al contratar 1 discapacitado, éstas reciben subvenciones.

La captación de los clientes es realizada mediante difusión sin publicidad, es decir, a través de un buen feedback los clientes hablan bien del servicio que aporta la Fundación Adecco.

2.1.5 Sistema de trabajo

La Fundación Adecco trabaja con un sistema que denomina “Ciclo de Inclusión”. Y es que para alcanzar la misión del empleo para todos, ha diseñado un itinerario de largo recorrido que tiene como objetivo lograr que las personas en riesgo de exclusión se integren en el mercado laboral de forma normalizada.

En este modelo, han querido situar a las personas en el centro, dejando patente que todas las acciones que llevan a cabo tienen como fin ultimo la integración social y laboral de las personas con las que trabajan.



Ilustración 2. Fuente: transparencias Fundación Adecco

Línea azul: Empoderamiento de las personas

En la línea azul trabajan con el empoderamiento de las personas (Empowerment) mediante el asesoramiento al entorno social y familiar, el desarrollo de competencias básicas, la formación y la orientación laboral. En este proceso el principal objetivo es mejorar su empleabilidad y facilitar su acceso al mercado laboral.

PROYECTOS CON LAS PERSONAS

- ✓ Plan Familia
- ✓ Ability School Day
- ✓ Programas formativos para desarrollar competencias básicas
- ✓ Formación: Proyecto Unidos y FP Dual
- ✓ Itinerarios de empleo
- ✓ Intermediación laboral

Línea roja: Diversidad e inclusión en la empresa

En la línea roja trabajan con empresas bajo el modelo de diversidad sin etiquetas, para identificar barreras empresariales y crear empresas inclusivas. De esta forma se aseguran que la persona no encuentre con barreras a la hora de accedes a la empresa ordinaria.

PROYECTOS CON EMPRESAS

- ✓ Asesoramiento empresarial y cumplimiento de la LGD (antigua LISMI)
- ✓ Diseño de estrategias de Diversidad e Inclusión (D&I)
- ✓ Formación empresarial en Diversidad e Inclusión
- ✓ Jornadas de sensibilización
- ✓ Estrategias de comunicación y dialogo
- ✓ Planes de inclusión socio laboral en empresas

Línea verde: inclusión laboral

Este itinerario finaliza con la inclusión de las personas en riesgo de exclusión como fin del trayecto. Incorporan el seguimiento de la integración en el puesto de trabajo como herramienta de evaluación y sostenibilidad del ciclo de la inclusión.

2.1.6 Responsabilidad corporativa y gestión de RRHH

La Fundación Adecco se creó basándose en principios básicos de Responsabilidad Corporativa Y EN LA EXPERIENCIA QUE EL Grupo Adecco tenía en la selección y gestión de los recursos humanos. Las estrategias que la Fundación aplica para fortalecer la imagen corporativa van desde redes sociales como Twiter, LinkedIn... hasta campañas de solidaridad. Cuentan con informes de paro para los medios y departamentos de prensa y comunicación.

2.1.7 Departamentos

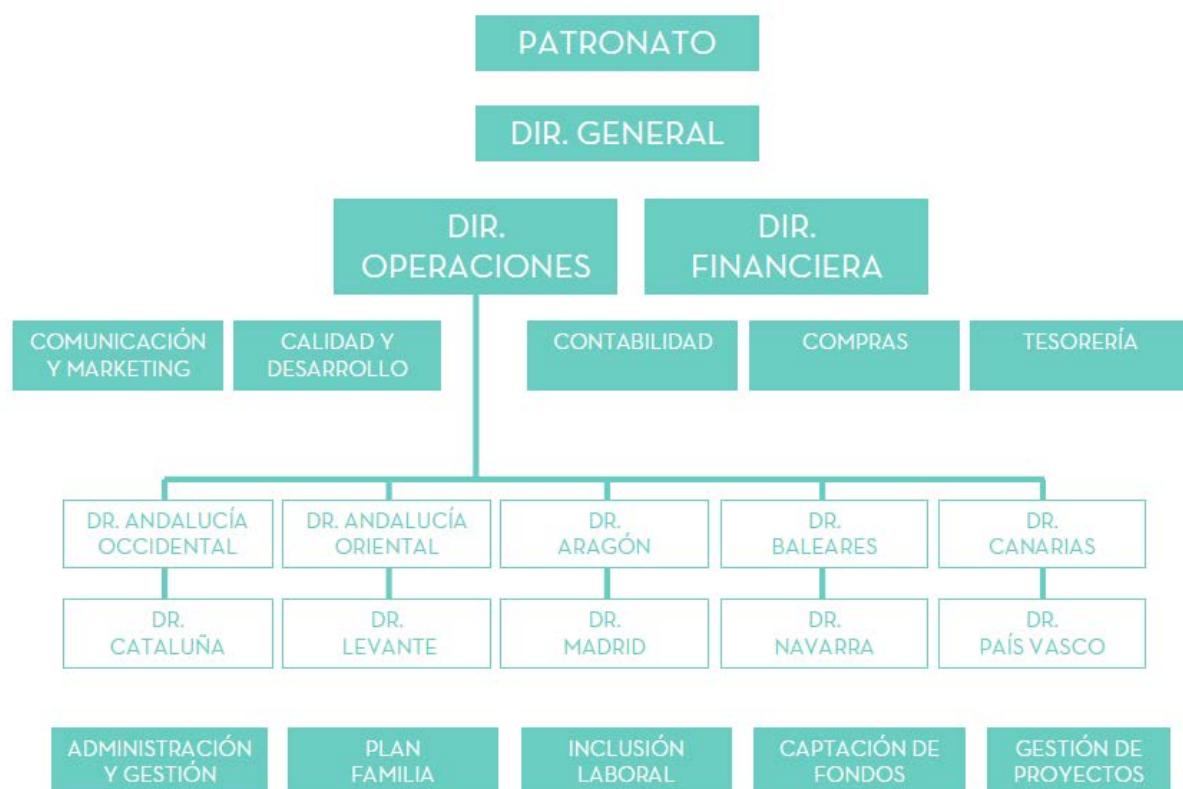


Ilustración 3. Fuente: transparencias Fundación Adecco

En esta ilustración se muestra el organigrama de la Fundación Adecco con sus correspondientes departamentos y niveles de responsabilidad.

El patronato de la Fundación Adecco es un órgano de gobierno y representación de la misma, al que corresponde cumplir y hacer cumplir los fines fundacionales y administrar con diligencia los bienes y derechos que integran el patrimonio de la fundación manteniendo el rendimiento y la utilidad de los mismos.

El patronato está encabezado por 3 personas.

José María Echevarría

Presidente y patrono

Emilio Zurutuza

Presidente de honor

Enrique Sánchez

Vicepresidente y patrono

Además de otros 10 patronos/as.

A la vez que los patronos nos encontramos con el director general (Francisco Mesonero), encargado de coordinar la dirección financiera (Dolores García) y de operaciones (Arancha Jiménez). Están primera dirección financiera es responsable del buen funcionamiento de los departamentos de comunicación y marketing, calidad y desarrollo, contabilidad, compras y tesorería. Mientras la directora de operaciones gestiona cada uno de los coordinadores regionales, situados a lo largo de 10 ubicaciones en todo el territorio español.

Por último nos encontraríamos con cada uno de los proyectos de los que dispone y con los que trabaja la Fundación Adecco, desde la administración y gestión, el plan familia, la inclusión laboral. La captación de fondos y la gestión de proyectos.

2.2 ANÁLISIS DAFO

Toda la información requerida para la elaboración de esta fase del proyecto fue obtenida a través de una entrevista presencial con la coordinadora regional de Zaragoza para la Fundación Adecco, Beatriz Gutiérrez Quílez.

Con la ayuda de un guión de preguntas pude realizar la entrevista, enfocada especialmente en las cuatro perspectivas de análisis del Cuadro de Mando Integral, conformando un total de treinta preguntas. En los Anexos se encuentra disponible dicho guión.

Este proceso de DAFO es una matriz que consiste en hacer una reflexión con anterioridad a un problema, resumiendo las conclusiones en una tabla esquemática. Indicando los puntos internos de una empresa, fortalezas y debilidades, seguido de los puntos externos, amenazas y oportunidades.

2.2.1 Análisis interno

El análisis interno trata de conocer los procesos y actividades que realiza la empresa de forma eficiente con el objetivo de fortalecerlos, así como de mejorar aquellos que carezcan de dicha eficiencia (debilidades).

- ✓ Las fortalezas: son todos aquellos recursos de los que ya se disponen y que permitirán llegar de manera más eficiente a la meta, debiendo contemplar todos los talentos, capacidades, experiencias, conocimientos, red de contactos... Esto a su vez ayudara a minimizar el impacto de las amenazas y debilidades con las que nos encontramos.
- ✓ Las debilidades: son todas aquellas limitaciones, miedos u otros impedimentos que bloqueen o limiten el avance de la organización. Su impacto resta al progreso para alcanzar una meta.

Aplicándolo a la Fundación Adecco:

FORTALEZAS

La Fundación Adecco nacida de la empresa Adecco, es una organización **muy conocida** en el ámbito nacional, ha labrado su **buen reconocimiento y prestigio**,

aportando un nivel de seguridad y confianza a los asociados o clientes. Cuenta con un **personal muy cualificado y motivado**, siendo el sistema de **retribución variable**, se proporciona un gran modo de incentivar la **eficiencia** en el modo de trabajo, logrando una mayor implicación por parte de los trabajadores. El **buen ambiente laboral** es resultado del éxito en operaciones a través de un **trabajo en equipo**.

Desde el patronato hasta los trabajadores se encuentra un **fin común**, en base a una larga **experiencia** y habilidades para el desarrollo de planes de acción para diferentes tipos de clientes.

Si buscamos información sobre la Fundación Adecco nos encontramos con una **web de gran diseño y profundización**. En la cual no solo es posible conocer toda la historia y composición de la fundación, desde las labores que desempeñan hasta los valores por los que se rigen en el día a día, sino que también es viable el depósito del *curriculum vitae*. Aplica las **últimas tecnologías** y sistemas de comunicación, con posibilidad de ponerse en contacto y ser usada como portal de clientes, contando con una certificación Triple A, Web 1.0.

En la página Web encontramos información de cara a las empresas, ya sea la legislación vigente, sala de prensa, informes de Auditoría, Memorias anuales y políticas de inversión.

Las **políticas internas** que aplica la Fundación Adecco, les permite asegurarse del cumplimiento del código ético, tanto para la prevención del blanqueo de capitales, gastos y aprobación de compras y la prevención y gestión de conflictos.

DEBILIDADES

La Fundación Adecco cuenta con una cartera de trabajadores cuyo alto compromiso diario en labores tan complicadas y de tan larga duración, pueden llegar a ocasionar un desgaste profesional, no solo físico sino mental, como consecuencia de estar continuamente trabajando con personas en situaciones de vida muy difíciles y duras de afrontar. En mi opinión se podrían crear una serie de **programas para la red de trabajadores** como reuniones en casas de campo y otras actividades periódicas como actividades físicas para fortalecer el trabajo en equipo y liberar el estrés compartido por cada grupo de trabajadores.

El **conocimiento de dicha fundación** es respaldado por el previo conocimiento de los clientes sobre la empresa Adecco, y por ello se debería hacer más hincapié en la publicidad de la diferenciación entre una empresa y la otra ya que crean conflicto y puede provocar que muchas de las potenciales personas que requieran de los servicios de la Fundación Adecco las relacionen y confundan como una misma.

El hándicap de la utilización de altas tecnologías en comunicación provoca un impedimento a determinados gremios de clientes a la hora de informarse de las ayudas que ofrece la Fundación Adecco, causando una **laguna digital entre personas de exclusión social y personas con riesgo de pobreza**.

No se contempla la posibilidad plausible de que un gran número de personas con problemas de exclusión social o pobreza, carezcan de los medios tanto económicos como físicos de acceder a este tipo de información, pudiendo ser resuelto mediante un **sistema de difusión dirigido a personas con falta de recursos digitales**.

Bien que la pagina Web de la Fundación Adecco está muy elaborada con todo tipo de información posible, pero respecto a las **redes sociales**, no están lo suficientemente explotadas en estrategias de difusión y propagación de toda la información con la que cuentan.

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Organización conocida, de gran prestigio y reconocimiento Personal cualificado y motivado Gran implicación y trabajo en equipo Buen ambiente laboral Experiencia y conocimiento Diseño Web Aplicación de la tecnología	Poca implicación vía redes sociales Desgaste profesional Falta de programas extra laborales para trabajadores Laguna digital en personas con riesgo de exclusión social y personas en riesgo de pobreza No suficiente diferenciación entre Fundación Adecco y Adecco

Fuente: elaboración propia

2.2.2 Análisis externo

El análisis externo contempla las situaciones de riesgo que pueden afectar a la organización, y que por consiguiente deban ser afrontados (amenazas). Del mismo modo se valorara que aspectos del entorno pueden favorecer a la empresa como fin de aprovecharlos en forma de oportunidades.

- ✓ Las amenazas son aquellas limitaciones, bloqueos o impedimentos con los que nos encontraremos en un largo plazo. Es decir, dichas amenazas no se encuentran presentes, pero existe la probabilidad de que surjan. Por ello el plan de acción deberá contemplarlas para una posible prevención.
- ✓ Las oportunidades son todos aquellos recursos, competencias, capacidades y experiencias que serán necesarias para conseguir los futuros objetivos y que todavía no son planteados. Además incluyen aquellas situaciones favorables que no se han producido pero son posibles de intuir o de esperar que lleguen a tener efecto.

AMENAZAS:

El principal problema al que se enfrenta una fundación como Adecco, es el notable **crecimiento en aparición de nuevas fundaciones**, siendo una gran dificultad a la hora de captar y lograr la **gran financiación** que requieren las labores a realizar.

Además de que una vez logrados los fondos es necesaria la aprobación del Patronato, quien se encarga de la gestión de dichos fondos y de redirigirlos a aquellas actividades que lo requieran más en base a estrategias, por lo que hay una **gran dependencia financiera**.

Como consecuencia de la crisis **el presupuesto ha sufrido**, causando limitaciones para encarar las desigualdades sociales, impidiendo aún más el acceso a fondos de financiación.

Los clientes cobran un papel muy importante, y es que, aunque la Fundación Adecco cuente con altas valoraciones por parte de los candidatos integrados, empresas empleadoras, candidatos orientados, plan familia y voluntariado, si los clientes no aportan un buen nivel de valoración, provocaría serios problemas a la imagen de la Fundación Adecco, y es que trabajan por y para los clientes, por ello cuentan con **gran dependencia en los clientes**.

Estas personas con las que trabaja la Fundación Adecco han estado siempre bajo el yugo de constantes **estereotipos y vejaciones**, de ahí el la inevitable relación con la exclusión social.

Las personas con algún tipo de discapacidad, que conforman aproximadamente el 10 por ciento de la población del país, sufren más el rechazo social y cultural que las propias limitaciones o capacidades diferentes que implica su situación. Aunque son muchos los costados que abarca esta problemática, el principal obstáculo es la marginación y discriminación de que son objeto.

OPORTUNIDADES:

El **apoyo por parte de las empresas** en incorporar a sus plantillas personas en riesgo de exclusión social, sigue un rumbo de expansión, siendo cada vez más común encontrar empresas que apoyen la causa con el objetivo de luchar contra la discriminación llegando en algunos casos a que reserven un porcentaje de los puestos de trabajo para este colectivo.

A esto ha favorecido el reajuste y aparición de nuevos sistemas de ayuda para la inclusión laboral, subvenciones, legislación vigente, mayor comprensión y colaboración de la sociedad.

La **crisis económica** acontecida ha destapado y aumentado la aparición de más personas pertenecientes al colectivo de discapacitados o en riesgo de exclusión, sumado a ello la escasez de puestos de trabajo, han aparecido oportunidades de inclusión laboral para personas con discapacidad por medio de **contratos subvencionados**.

El Gobierno de España por medio del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad, elaboró un **Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social del Reino de España (2013-2016)**, a través del cual buscan impulsar la inclusión sociolaboral mediante el empleo de las personas más vulnerables, teniendo en cuenta las familias con hijos menores de edad, con el objetivo de garantizar un sistema de prestaciones que permitan suplir las necesidades y reducir la situación de pobreza, además de establecer unos servicios básicos a la población más desfavorecida como educación, sanidad, vivienda y sociedad de la información.

La Fundación Adecco cuenta con su propio plan, el **Plan 2020** bajo el lema empleo para todos, como fin de aprovechar la oportunidad de mejorar la sociedad.

Las empresas siempre han luchado por el crecimiento, y una de las nuevas estrategias a aplicar y que tiene cada vez más presencia es la **Responsabilidad Social Corporativa**, definida como una contribución activa y voluntaria al mejoramiento social, económico y ambiental. La RSC va mas allá del cumplimiento de las leyes y normas, dando por supuesto su respeto y cumplimiento. Es un reflejo del compromiso que adquiere una empresa con la sociedad, mirando por el futuro desarrollo y bienestar común.

Esta oportunidad puede ser utilizada para lograr una mayor implicación de las personas en la causa, pues aquellas empresas que se fundamentan en la **igualdad de género** en el ámbito laboral, cobran un papel importante de aplicación de RSC.

Una de las mayores oportunidades de explotación para lograr la inclusión laboral y no solo evitar sino prevenir la exclusión, así como la concienciación de la sociedad, es la **difusión y correcta comunicación** de cada uno de los programas de ayuda a estos colectivos, tanto por parte del Gobierno de España como por cada una de las empresas residentes en el territorio nacional y medios de comunicación como ejemplo de las campañas publicitarias en contra de la violencia de género.

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Participación de empresas Puestos de trabajo con contrato subvencionado Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social en el Reino de España Apuesta por la Responsabilidad Social Corporativa Refuerzo en sistemas de comunicación y difusión.	Aparición de nuevas fundaciones Dependencia financiera Problemas presupuestarios Dependencia en clientes Estereotipos y vejaciones

Matriz DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
Poca implicación vía redes sociales Desgaste profesional Falta de programas extra laborales para trabajadores Laguna digital en personas con riesgo de exclusión social y personas en riesgo de pobreza No suficiente diferenciación entre Fundación Adecco y Adecco	Aparición de nuevos competidores Dependencia financiera Problemas presupuestarios Dependencia en clientes Estereotipos y vejaciones
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Organización conocida, de gran prestigio y reconocimiento Personal cualificado y motivado Gran implicación y trabajo en equipo Buen ambiente laboral Experiencia y conocimiento Diseño Web Aplicación de la tecnología	Participación de empresas Puestos de trabajo con contrato subvencionado Plan Nacional de Acción para la Inclusión Social en el Reino de España Apuesta por la Responsabilidad Social Corporativa Refuerzo en sistemas de comunicación y difusión.

Tabla 1. Fuente: elaboración propia

2.2.3 Conclusiones DAFO

Este análisis permitirá saber más acerca de la situación de la empresa de la que partimos y sobre la que se desarrollará el análisis CAME. Tomando como referencia los resultados del análisis DAFO y tras plantear los objetivos empresariales, será posible definir una estrategia a través de la cual poder llegar a los objetivos planteados o metas, para esa definición de la estrategia recurriremos al análisis CAME.

2.3 ANALISIS CAME

En el análisis CAME, se procederá a definir y desgranar lo obtenido anteriormente mediante la “Foto Inicial” del análisis DAFO. Siendo esto, corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades.

En este nuevo análisis podemos aplicar cuatro formatos de estrategias.

- ✓ Estrategias defensivas (A y F): se busca evitar que empeore la situación actual, (ej: evitando perder la cuota de mercado). En este modelo predominan las acciones enfocadas a afrontar las amenazas y mantener las fortalezas.
- ✓ Estrategias ofensivas (F y O): pretenden mejorar la situación, (ej: ganando cuota de mercado). Predominando las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y reforzar las fortalezas.
- ✓ Estrategias de reorientación (D y O): permiten transformar la situación haciendo cambios que eliminan las debilidades y crean nuevas fortalezas. Predominando las acciones enfocadas a corregir las debilidades y explotar las oportunidades.
- ✓ Estrategia de supervivencia (D y A): busca eliminar aspectos negativos que provocan un perjuicio. Predominan las acciones enfocadas a corregir las debilidades y afrontar las amenazas.



Ilustración 4. Fuente: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/>

Corregir debilidades:

Una vez conocidas las debilidades de la Fundación Adecco, podemos proponer su corrección mediante una serie de estrategias como podrían ser:

- Aplicar una mayor difusión social en materia de diferenciación entre la marca Adecco y la Fundación Adecco, ya que muchas personas no tienen constancia de dicha diferenciación.
- Trabajar por un refuerzo de implicación en las redes sociales con el objetivo de llegar a las mentes del mayor número posible de personas para concienciar y sobre todo de clientes (personas en riesgo de exclusión social). Las redes sociales juegan un papel importante en la difusión, pero no por eso debemos olvidar las múltiples posibilidades como la creación de eventos o business meetings, además de charlas informativas en los centros escolares.

Por otro lado como estrategia a aplicar y en beneficio de los trabajadores, establecer un sistema periódico de recompensas por trabajo realizado, que no solo les motive a competir sino a realizar con éxito sus labores, favoreciendo el no desgaste profesional. Recompensas que vayan más allá del sistema que ya practican de retribución variable, como por ejemplo viajes.

Afrontar amenazas:

Para afrontar los problemas de nuevos competidores, dependencia financiera y presupuestaria, es para lo que podemos utilizar las estrategias de supervivencia, puesto que el principal valor que se debe reforzar es el trato con el cliente y por consiguiente su satisfacción en búsqueda de su fidelización y captación de más clientes.

Mediante una buena gestión y trato de los servicios a proporcionar a los clientes desde el primer momento en que entran en la Fundación, la formación debe ser eficaz y gratificante para todos los perfiles de clientes, cumpliendo con exactitud con el programa de inclusión de la Fundación Adecco. Lograríamos una mayor difusión boca-a-boca del servicio ofrecido y de la variedad de ayuda disponible, consiguiendo así mayor número de clientes y por tanto de ingresos, pudiendo afrontar mejor los problemas de dependencia presupuestarios y de aparición de nuevos competidores.

Mantener fortalezas:

La óptima gestión de los recursos humanos le permitirá a la Fundación Adecco seguir contando continuamente con profesionales altamente cualificados, que aporten la máxima implicación. El trabajo en equipo es uno de los aspectos que definen su sistema de trabajo, lo cual refuerza el ambiente laboral. Todo esto encadenado ayuda a la consolidación de la Fundación Adecco como una organización de mayor prestigio y reconocimiento.

No olvidemos otro de sus puntos fuertes como es la plataforma web de la que disponen, la cual aporta un amplio abanico de posibilidades de interacción, por lo que es recomendable “refrescar” constantemente dicha información, para mantener al día a todos los usuarios que accedan, proporcionándoles una gran fuente de información.

Explotar oportunidades:

La apuesta de la Fundación por una Responsabilidad Social Corporativa, podrá impulsar a la organización hacia un mayor reconocimiento por parte del resto de empresas en su labor de lucha por la reinserción social, logrando así el contacto o asociación con mayor número de empresas.

Los contratos con ayudas del gobierno favorecerán a que mas empresas deseen participar y colaborar con la Fundación, beneficiándose de las consiguientes subvenciones.

Además del gran impulso que proporciona en calidad de apoyo el Plan Nacional para la Inclusión Social, pudiendo así seguir luchando por el objetivo de “#trabajo para todos”.

ANÁLISIS INTERNO

DEBILIDADES	FORTALEZAS
ESTRATEGIA de SUPERVIVENCIA	ESTRATEGIA DEFENSIVA
Impulso de difusión de diferenciación entre la Fundación y Adecco Estrategia de refuerzo para la página web. Estrategias de reconocimiento y prestigio mediante RSC.	Trato excelente al cliente como estrategia de satisfacción. Estrategias de diferenciación en servicios ofrecidos. Fortalecer el ambiente de trabajo. Mantener la información al día.
ESTRATEGIA DE REORIENTACION	ESTRATEGIA OFENSIVA (posicionamiento)
Creación de eventos y business meetings. Sistemas de recompensa extra laborales para trabajadores. Darse a conocer fuera de las reces sociales, vía estrategias de comunicación.	Explotar la oportunidad de los contratos con subvención Reforzar y aumentar el número de relaciones con empresas.

ANÁLISIS EXTERNO

Tabla 2. Fuente: elaboración propia

2.3.1 Conclusiones del análisis CAME

El análisis CAME es una metodología que suplementa a la del análisis DAFO, dando pautas para actuar sobre los aspectos hallados en los diagnósticos se situación obtenidos anteriormente en la matriz DAFO.

Mediante este análisis podremos realizar una ampliación de cara a definir las acciones a tomar. Logrando esclarecer los objetivos estratégicos para la elaboración y desarrollo del mapa estratégico.

2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

- ✓ La misión de una empresa hace referencia a la razón de ser de ésta. Describe la actividad que realiza en el mercado, pudiendo hacer referencia al público al que se dirige, además de ser el pilar necesario para el logro de su visión.
- ✓ La visión definida por Fleitman Jack en su obra “Negocios Exitosos” como “el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento a las de competitividad”. Es decir, define las metas que pretendemos lograr en el futuro, no obstante estas metas deben ser realistas y alcanzables.
- ✓ Los valores de una empresa son los principios éticos sobre los que se rige la cultura organizativa, permitiendo la creación de pautas de comportamiento. Siendo recomendable no contar con más de 7 valores pues podría llegar a comprometer la credibilidad de tales valores.

La misión de la Fundación Adecco, se asienta bajo la expresión #EmpleoParaTodos. Desean que el empleo se convierta en la mejor solución contra la exclusión social, preparando y orientando a las personas más vulnerables de la sociedad y creando empresas que apuesten por la diversidad. De forma que ninguna persona encuentre barreras, desigualdades o actitudes discriminatorias para acceder al mercado laboral.

La visión de futuro que tienen como organización es la de liderar y apoyar la creación de un sistema laboral y un modelo de gestión de los recursos humanos inclusivos en el que todas las personas puedan participar y aportar sus capacidades, habilidades y competencias.

Los valores por los que se rige la Fundación Adecco son siete:

- ✓ Espíritu social: vocación y espíritu de trabajo orientado a todas las actividades que realizan.
- ✓ Igualdad en la diversidad: creencia plena en la igualdad de todas las personas e incluso de sus diferencias como elemento que proporciona valor a la sociedad.
- ✓ Optimismo: aportar una visión positiva, de forma que se eviten comportamientos que victimicen las circunstancias y situaciones negativas a las que tienen que hacer frente las personas.
- ✓ Empatía: desean conocer y trabajar cerca de los retos que soporta la sociedad como fin de recolocarlos y ayudarles a superarlos.
- ✓ Bien común: mediante la ayuda a la inclusión laboral de las personas en riesgo de exclusión se contribuye con el bien común de la sociedad.
- ✓ Compromiso: aportando una gran implicación en los factores determinantes de la realidad social, asumiendo retos que permiten tener un impacto continuo en la sociedad.
- ✓ Profesionalidad: utilizan todos los recursos, medios y modelos de gestión profesionales que tienen a su alcance para poder impulsar y potenciar la actividad social que desarrollan.

3. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL FUNDACIÓN ADECCO

Una vez realizado el análisis CAME, podemos comenzar la elaboración del Cuadro de Mando Integral, analizándolo desde sus cuatro perspectivas.

Siendo el mapa estratégico una relación causa efecto buscaremos cada uno de los objetivos por medio de indicadores, o también llamados KPIs.

Las cuatro perspectivas son:

- ✓ Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento: estamos ante la perspectiva clave por excelencia, la mayoría de los modelos de Gestión integral, considera los RRHH como elemento clave de la gestión. La cultura organizativa debe ser tratada con cuidado, pues se trata de la llave mediante la cual podemos instaurar cambios

organizativos, así como tecnológicos, competencias de la empresa, alianzas estratégicas y estructura organizativa. De forma que a partir de los recursos de los que disponga la empresa podremos aplicar unas estrategias u otras.

- ✓ Perspectiva de **Procesos Internos**: deben conocerse a la perfección la cadena de valores de la empresa para detectar las necesidades y problemas, buscando el uso eficaz de los recursos de los que se disponen.
- ✓ Perspectiva de **Clientes**: en esta perspectiva las relaciones de marketing cobran importancia, concretamente las técnicas CRM. Nuestro objetivo principal es la generación o propuesta de valor para el cliente, obteniendo así la satisfacción y fidelidad.
- ✓ Perspectiva **Financiera**: su orientación principal es maximizar el valor de los accionistas, se trata de medir la creación de valor en la organización incorporando la visión de los propios accionistas. Siendo el presupuesto una herramienta a destacar en esta ocasión.

Estas cuatro perspectivas no deben contemplarse de forma aislada sino que forman en su conjunto los ejes básicos del Cuadro de Mando Integral. Los resultados financieros solo se logran si los clientes están satisfechos, y estos estarán satisfechos si los procesos internos les generan valor añadido, lo cual solo será posible mediante la mejora de los procesos internos a través e la innovación y el aprendizaje.

3.1 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Realizaremos el estudio de los recursos (materiales y financieros) de los que dispone la Fundación Adecco. Esta perspectiva se fragmenta en cuatro partes como podemos ver en la ilustración:

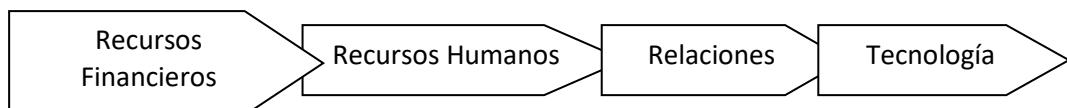


Ilustración 5. Fuente: elaboración propia

3.1.1 Recursos Financieros

Una fundación sin ánimo de lucro, como lo es la Fundación Adecco requiere de gran financiación para la consecución de sus objetivos.

Para esta valoración normalmente las empresas aplican un análisis coste-volumen-beneficio, pero para la Fundación Adecco se requiere de un análisis de recursos-usuarios-beneficio. Es decir, analizan desde las horas a invertir por persona hasta el nivel de recursos financieros que necesitarán para cada cliente. Por ello es clave contar con un sistema de crecimiento de ingresos vía subvenciones o ayudas del Estado o Administraciones públicas.

Indicadores:

- ✓ Nivel de ingresos respecto años anteriores
- ✓ Incremento de subvenciones y ayudas

3.1.2 Recursos/Capital Humanos

Para la Fundación Adecco es un factor muy importante, pues todo su equipo trabaja bajo una cooperación constante, siendo los intermediarios directos con los clientes, encargados de realizar las labores de formación dentro del ciclo de inclusión.

La motivación de un trabajador debe llevarle a sentirse parte de la empresa, para lograr sus objetivos de forma flexible y eficaz.

A través de la satisfacción de los trabajadores se logrará una mayor retención de estos además de transmitir a los clientes la cultura por la que se rigen y por consiguiente la satisfacción de los propios clientes.

Reforzar la relación de los trabajadores así como su constante preparación para sus tareas es de vital importancia, pues los clientes son muy diversos y variados debiendo amoldarse y flexibilizarse a cada nueva situación.

La retención o mantenimiento de los trabajadores puede ser mejorada mediando aportaciones de valor a estos, como la mejora continua de sus capacidades, ampliando sus conocimientos y experiencia para el trato de las diferentes labores. Y

sobre todo saber cómo pueden funcionar el resto de departamentos para a la hora de tomar decisiones realizarlas de forma más rápida.

Indicadores:

- ✓ Nivel de satisfacción global
- ✓ Horas de absentismo
- ✓ Flexibilidad en puestos de trabajo
- ✓ Número medio de horas de formación al año por trabajador
- ✓ Satisfacción de trabajadores con la formación

3.1.3 Relaciones

Las relaciones organizacionales en una empresa toman dos aspectos, uno a nivel interno, interesando tener una buena comunicación entre departamentos y compañeros con lo que lograr un buen sistema de trabajo apoyado en la confianza y que proporcione un clima laboral óptimo, pudiendo aplicar una estrategia de RRHH como un “buzón” o depósito donde cada trabajador pueda de manera anónima aportar información que crea útil para la mejora de la comunicación.

A nivel externo la labor de la Fundación Adecco depende de relaciones con otras empresas, ya que sin estas no se podría reinsertar a los clientes en riesgo de exclusión social.

Es clave tanto el mantenimiento de las relaciones con las empresas con las que ya trabaja así como el crecimiento y generación de nuevas relaciones de cara a un futuro próximo.

Indicadores:

- ✓ Encuestas de clima laboral
- ✓ Número de propuestas por los trabajadores
- ✓ Porcentaje de empresas mantenidas
- ✓ Porcentaje de nuevas empresas en alianza

3.1.4 Tecnología

La tecnología y la información constituyen un papel estratégico para cualquier empresa, pero sobre todo para la Fundación Adecco, influyendo notablemente en los medios de difusión y llegar a los distintos clientes potenciales a la vez que para darse a conocer.

Debiendo explotar las redes sociales con este objetivo, se lograra una relación más personal con la empresa, contando ya con un alto grado de clientes así como una base de datos propia e información confidencial.

No olvidar la plataforma online a través de la cual proporcionan toda la información, necesitando esta un constante mantenimiento y puesta al día, cuenta con un número de registro de usuarios que tienen la posibilidad de depositas su *curriculum vitae*. Es importante que sea de fácil uso para todo tipo de usuarios, para ello se podría crear una pestaña en la web donde cada usuario pudiese comentar aspectos que le resulten de acceso más complicado.

Indicadores:

- ✓ Número de usuarios registrados
- ✓ Número de visitas a la página web
- ✓ Número de seguidores vía redes sociales
- ✓ Satisfacción con el uso de la plataforma

Objetivo	Indicador	Meta
Mayor financiación	Incremento del nivel de ingresos vía subvenciones	Reducir o minimizar la dependencia económica
Preparación constante de los trabajadores	Numero medio de horas de formación por trabajador al año	Trabajadores competentes y cualificados
Mejorar la satisfacción de trabajadores	Reducción del absentismo	Trabajadores implicados con la empresa
Mantener y retener trabajadores cualificados	Tasa de empleo por departamentos	Contar con un equipo premium
Fortalecer el clima laboral	Nivel de eficiencia y rapidez en la toma de decisiones	Fortalecer y mejorar la comunicación entre trabajadores
Mantener y reforzar alianzas con empresas actuales	Número de empresas asociadas	Lograr que depositen su confianza en la Fundación.
Conseguir nuevas alianzas estratégicas	Numero de nuevas empresas o incremento de financiación	Lograr una expansión, mejor reconocimiento, llegar a más personas
Actualización diaria de la pagina web	Nivel de quejas por usuarios	Proporcionar la máxima transparencia
Explotar redes sociales	Número de seguidores	Hacerse conocer mas
Adecuar a un uso más sencillo la plataforma web	Nivel de quejas de usuarios	Fácil acceso a toda la información

Tabla 3. Fuente: elaboración propia

3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva está ligada con la cadena de valor de una organización. La cadena de valor de Porter es una herramienta de análisis estratégico que permite identificar de forma clara cuales son las diferentes actividades que desarrolla la empresa, distinguidas según sea su vinculación con el propósito de generar valor al cliente final.

La vinculación puede ser directa, actividades primarias, con la generación de valor para el producto, en este caso servicio, y el resto de actividades, aquellas que sirven de apoyo a las actividades primarias.



Ilustración 6. Fuente: Alfonso Lopez Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

Primero se deben identificar todas las actividades que se desarrollan y fortalecer la posición del mercado a través de aquellas actividades que favorezcan a la empresa, mientras que las restantes se debe reducir su coste lo máximo posible, debiendo optar por subcontratar o externalizar.

En esta perspectiva se busca la maximización de creación de valor mientras se minimizan los costes, como estrategia de diferenciación del resto de competidores.

Una empresa normal aplicaría una estrategia de liderazgo en productos, pero como ya se ha especificado antes, la Fundación Adecco es una organización sin ánimo de lucro, la cual no ofrece productos como tales sino servicios, es por ello que al estar incluida en el sector servicios, la Fundación Adecco deberá apostar por una estrategia de máxima eficiencia en el servicio, o lo que es lo mismo una estrategia de liderazgo en servicio.

El nivel de calidad de los servicios es muy difícil de analizar ya que es algo que varía según muchos factores, que pueden ser internos y externos.

Para proporcionar el mejor servicio posible, primero hay que mirar por los trabajadores, pues si estos están satisfechos con la labor que realizan, transmitirán a los clientes con los que trabajen esas mismas buenas sensaciones aportando de la mejor forma el máximo servicio y trato a los clientes.

Indicadores:

- ✓ Satisfacción de los clientes
- ✓ Menor número de quejas

Estos servicios que ofrecen son requeridos por un gran número de personas en riesgo de exclusión social, pero debido a las limitaciones de tiempo y de presupuesto para atender a todas las personas que acuden a ellos, se terminan creando inevitablemente listas de espera.

Indicadores:

- ✓ Acortamiento del tiempo en las listas de espera

Para poder ofrecer estos servicios se requiere de clientes, y para disponer de clientes es necesario ser conocido por estos, ya sea desde las redes sociales, páginas web, o eventos, esto requiere una inversión mínima de tiempo, incluso inversión monetaria para aquellos medios de comunicación que no sean de acceso gratuito.

Indicadores:

- ✓ Nivel de tiempo dedicado a mantenimiento de redes sociales
- ✓ Nivel de inversión en comunicación
- ✓ Número de clientes captados por esta inversión en difusión

Las empresas con las que están asociados en forma de alianzas estratégicas también reciben un servicio a través de personal formado, y una forma de que estas empresas soliciten y deseen seguir vinculadas a la Fundación Adecco es que las personas que les envían estén debidamente formadas y cumplan una serie de requisitos.

Indicadores:

- ✓ Número de empresas reincidentes

Objetivos	Indicadores	Metas
Mejora del servicio al cliente	Reducción del tiempo de espera	Satisfacción plena con los servicios ofrecidos
Plan estratégico de comunicación, marketing.	-Gasto en comunicación -Nuevos clientes	Llegar a aquellas personas que no dispongan de redes sociales u otros medios como consecuencia de la exclusión social o el riesgo de pobreza
Fidelizar empresas con las que trabajan	Numero constante de empresas con las que trabajan	Lograr que todas las empresas confíen en el servicio que proporciona

Tabla 4. Fuente: elaboración propia

3.3 PERSPECTIVA CLIENTES

Si en la perspectiva de procesos internos los clientes ya eran importantes, esta nueva perspectiva, los clientes cobran todo el protagonismo, debiendo generar el mayor valor añadido posible, como fin último de lograr todos los objetivos propuestos y por consiguiente la satisfacción el cliente.

Los dos tipos de clientes con los que cuenta la Fundación Adecco son los potenciales, personas en riesgo de exclusión social y en riesgo de pobreza, y por ultimo pero no menos importante, las empresas con las que trabajan.

Para seguir ofreciendo valor en un sector de servicios es importante distinguirse del resto de competidores, desde el trato al cliente hasta las distintas variedades de servicios que facilitan.

Como estrategias a seguir destacaría el liderazgo en servicios, la intimidad con el cliente y la excelencia operativa.

Como estrategia de intimidad con el cliente, es necesario conocer a cada uno de los clientes que tienen, sus necesidades y finalmente satisfacer y fidelizar. La satisfacción de un cliente es la meta y el principal pilar de una estrategia basada en el liderazgo del servicio, alcanzable a través de una serie de procesos y objetivos, siendo estos mismos clientes los que ayuden a crecer y a llegar a mayor número de personas o empresas gracias a sus valoraciones positivas.

Por medio de una buena gestión de los recursos humanos como la minimización de esperas y costes a invertir, se llegaría a lograr la excelencia operativa.

Indicadores:

- ✓ Porcentaje de satisfacción entre clientes
- ✓ Porcentaje de reclamaciones
- ✓ Porcentaje de nuevos clientes
- ✓ Porcentaje de necesidades satisfechas

Objetivos	Indicadores	Metas
Mejorar el servicio	-Porcentaje de satisfacción del cliente -Porcentaje de reclamaciones	Satisfacción y fidelización del cliente
Captar nuevos clientes	Porcentaje de nuevos clientes	Ampliar la red de actuación

Tabla 5. Fuente: elaboración propia

3.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

Atender a las necesidades financieras es básico para una empresa. Es vital disponer de cash flow para sostener la empresa o cubrir los intereses de sus deudas o buscar un beneficio para los inversores.

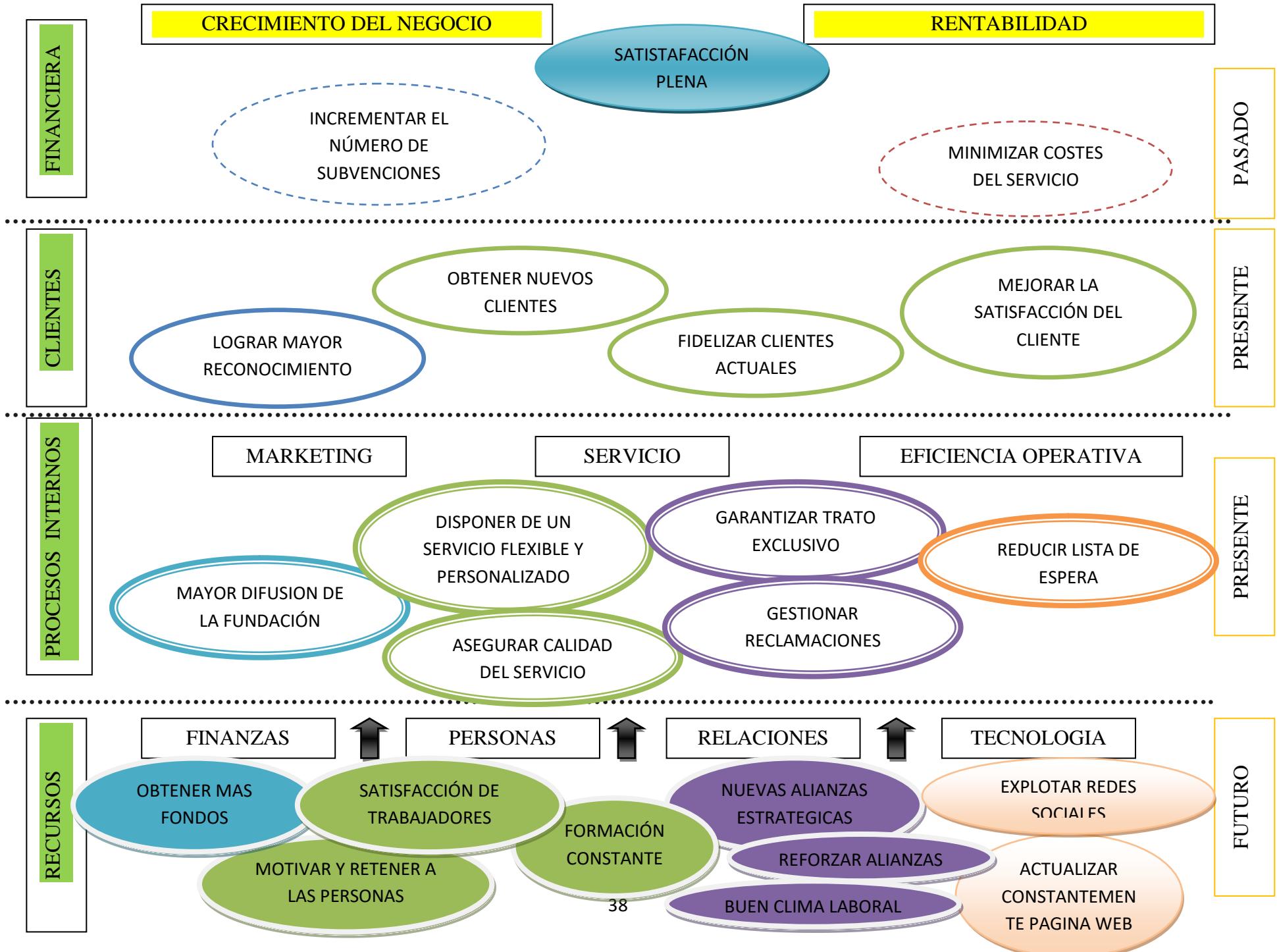
El objetivo en esta estrategia es aumentar los beneficios o reducir los costes o ambos, de manera que el último beneficiado sea el accionista. Dentro de esta perspectiva se podrán aplicar desde estrategias de crecimiento hasta de mantenimiento y de madurez.

Al tratarse de una fundación la cual no tiene ánimo de lucro el interés como beneficio no lo depositan en lo económico, sino en las relaciones sociales, debiendo reestructurar el sistema que tradicionalmente han aplicado las empresas para ajustarlo a un sistema organizacional cuyos objetivos se basen en los recursos y usuarios, buscando el mejor servicio y satisfacción de estos.

Las relaciones o alianzas estratégicas con las que cuente la Fundación Adecco variaran en función del nivel de prestigio, reputación o imagen que tengan.

Objetivos	Indicadores	Meta
Satisfacción global	-Clientes captados por boca-boca -Número de clientes fieles	Aportar los mejores servicios disponibles
Mejora de la imagen	-Mayor numero de alianzas o clientes	-Obtener mayor prestigio -Diferenciación del resto de fundaciones

Tabla 6. Fuente: elaboración propia



4. CONCLUSIONES

Tras la realización del Mapa Estratégico, vemos claramente como los fines últimos son la satisfacción plena del servicio ofrecido, de forma que se logre una expansión tanto de nuevos clientes captados como de relaciones y alianzas estratégicas. Siendo aspectos importantes el incremento de subvenciones con las que financiar todo el proceso de inclusión y la reducción de costes en ofrecer dicho servicio.

Todo esto ha sido posible gracias a la elaboración y desarrollo de los análisis estratégicos tanto internos como externos. El DAFO nos permitió conocer una primaria “imagen” de la situación actual de la empresa, seguida del CAME que ayudó a complementar la información llegando a obtener de forma más clara y detallada los puntos fuertes a mejorar y débiles a afrontar para conseguir los objetivos de la Fundación. Y es que uno de los puntos débiles que se destaca es la falta de diferenciación entre la empresa Adecco y la Fundación Adecco que muchas veces ha llevado a la pérdida de clientes. No obstante cuentan con una gran plataforma de equipo de trabajo, la cual realiza una labor y un servicio basado en la experiencia y el conocimiento de los problemas en la sociedad.

Después de haber desgranado los análisis estratégicos se miró más en el interior de la organización, como son la misión, visión y valores por los que se rige la empresa y sobre los cuales se fundamenta para la realización de sus servicios lo mejor posible.

La Fundación Adecco tiene como objetivo la reinserción al mercado laboral de personas en riesgo de exclusión social y personas en riesgo de pobreza. Luchando por la denominación #EmpleoParaTodos.

Dentro del Mapa Estratégico podemos contemplar las cuatro perspectivas que lo conforman. Desde el nivel inferior de **Aprendizaje y Crecimiento**, el cual se divide en cuatro procesos, financiación, personas, relaciones y tecnología. Aunque separados, están encadenados, pues gracias al trabajo de los cuatro a la vez es como se logran los

objetivos finales, contando con el apoyo financiero suficiente para que todas las personas cualificadas juntas, puedan establecer alianzas estratégicas y explotar todos los recursos a su disposición para cultivar los frutos de un trabajo eficiente.

En los **Procesos Internos** se han analizado la cadena de valor de Porter de modo que obtuvimos las necesidades y problemas de la organización, buscando la calidad en el servicio a través de una excelente gestión operacional. La perspectiva de **Clientes** cobra el mayor de los papeles para la Fundación, pues esta por y para las personas que más lo necesiten, mediante la satisfacción de estos, buscan la extensión continua de la red de clientes.

Por último y no menos importante se encuentra la perspectiva **Financiera**, cuyos objetivos tradicionalmente han sido los de incrementar los ingresos y reducción de los costes, pero para el caso de la Fundación Adecco, al no haber ánimo de lucro, el objetivo está enfocado a la reducción de la dependencia económica como fin último y global de proporcionar la máxima satisfacción en el servicio que ofrecen.

5. BIBLIOGRAFÍA

- Norton, D. y Kaplan, R. (2000). *Cuadro de Mando Integral: The Balanced Scorecard*. Barcelona: Gestión 2000.
- López Viñegla, A. (2013). ¿Y después del DAFO qué hacemos?.... ¿Análisis CAME?. Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com>.
- Roberto espinosa. Cuadro de mando integral
<http://robertoespinosa.es/2013/06/25/el-cuadro-de-mando-integral-concepto-y-fases/>
- Alfonso Lopez Viñegla
www.cuadrodemandobsc.worldpress.com

- Alfonso Lopez Viñegla Balancec Scorecard
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>

- Alfonso Lopez Viñegla, cuadro de mando
<http://ciberconta.unizar.es/leccion/cmando/>
- Historia y evolución del cuadro de mando
<https://www.iedge.eu/ines-lasanta-historia-evolucion-del-cuadro-de-mando-integral-cmi-balanced-scorecard>

- WEB Fundación Adecco (2017): <http://www.fundacionadecco.es/>
- Transparencias Fundación Adecco
<https://fundacionadecco.org/transparencia/>
- Estrategias del análisis CAME <https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

6. ANEXO

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

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

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

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

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- **C 3.** ¿Cuál es la 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? ¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

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