



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Diseño e implementación del Cuadro de Mando
Integral en la empresa Grupo Tabuenca
Inmuebles

Autor

Eduardo Tabuenca Lahoz

Director/es

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza
Año 2019

Diseño e implementación del Cuadro de Mando Integral en la empresa Grupo Tabuenca Inmuebles

Design and implementation of Balanced Scorecard for Grupo Tabuenca Inmuebles

Autor / Writer

Eduardo Tabuenca Lahoz

Director / Director

Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen; Mediante la utilización del cuadro de mando integral buscaré la coordinación entre las cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos además de aprendizaje y crecimiento) para medir la eficiencia de la empresa, definiendo unos objetivos concisos acompañados de una serie de indicadores que permitirán conocer si estamos próximos al objetivo último, y permitirá asentar las bases para la alineación estratégica de Grupo Tabuenca Inmuebles, pretendiendo su posterior implementación para su crecimiento.

Abstract; *Through the use of the balanced scorecard I will look for the coordination between the four perspectives (financial, customer, processes as well as learning and development) to measure the efficiency of the company, defining concise objectives accompanied by a series of indicators that will allow us to know if we are next to the ultimate objective, and will allow to establish the bases for the strategic alignment of Grupo Tabuenca Inmuebles, pretending its subsequent implementation for its growth.*

Palabras clave / Key words: cuadro de mando, análisis estratégico, valor añadido, mejoras, financiera, clientes, procesos, aprendizaje y crecimiento. / Balanced scorecard, strategic analysis, value added, improvement, finance, customer, process, learning and development.

Agradecimientos del autor: Agradecer a la Universidad de Zaragoza y a los profesores que la componen la formación que he recibido, gracias a los cuales he podido crecer tanto personal como profesionalmente. Agradecer también al profesor Alfonso López, del departamento de contabilidad, el gran apoyo para la realización de este trabajo. Darle las gracias también por la posibilidad de realizarlo sobre la empresa de mi familia de la cual me enorgullezco.

Agradecer además a mi familia y amigos, por todo el apoyo recibido a lo largo de la carrera, permitiéndome llegar hasta aquí con mucho esfuerzo y cumplir mi objetivo académico de ser graduado en Administración y Dirección de Empresas. Gracias.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	5
1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	5
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DEFINICIÓN Y METODO DE APLICACIÓN	5
2. CASO ESPECIFICO	8
2.1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA.....	8
2.2. ORGANIGRAMA	10
2.3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA	11
2.4. ANÁLISIS DE GRUPO TABUENCA INMUEBLES.....	12
2.4.1. DESCRIPCION DEL LUGAR DE TRABAJO.....	12
2.4.2. CLIENTES	12
3. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	13
3.1. ANÁLISIS DAFO.....	13
3.1.1. ANÁLISIS INTERNO	14
3.1.2. ANÁLISIS EXTERNO	16
3.1.3. CONCLUSIONES DEL DAFO	19
3.2. ANÁLISIS CAME	20
3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	23
4. MAPA ESTRATÉGICO	24
4.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	25
4.1.1. TECNOLOGÍA	25
4.1.2. RECURSOS HUMANOS	26
4.1.3. RELACIONES	26
4.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	28
4.2.1. CADENA DE VALOR	28
4.3. PERSPECTIVA DE CLIENTES	30
4.4. PERSPECTIVA FINANCIERA	32
4.5. MAPA ESTRATÉGICO	33
4.6. LINEAS DE ACTUACIÓN	35
5. CONCLUSIONES.....	37
6. BIBLIOGRAFÍA.....	38
7. ANEXOS	40

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

Habitualmente cuando se realiza un análisis de situación de una empresa, se suele optar por métodos de interpretación como los factores económico/financieros y operativos, por este motivo se complica una correcta interpretación de los resultados. Se precisa saber las causas o motivos de estos resultados, examinando las actuaciones de la empresa que han llevado a obtener estos, es decir, unos inductores. A causa de este motivo surgió lo que hoy se conoce como: cuadro de mando integral, término creado por Kaplan y Norton en 1992, que permite desarrollar una gestión estratégica integrada.

Con el cuadro de mando integral, podremos conocer cuales son los principales ejes estratégicos de Grupo Tabuenca Inmuebles. Y emplearlos mediante indicadores, que se podrían llegar a medir para la consecución de objetivos e iniciativas. El objetivo último es que a través de las cuatro perspectivas se llevará a cabo una alineación entre los resultados y una gestión eficiente, empleando unas estrategias determinadas.

1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, DEFINICIÓN Y METODO DE APLICACIÓN

“El Cuadro de Mando Integral (CMI) 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.”

El método concreto que voy a seguir para la aplicación de este modelo de medición se detalla a continuación.

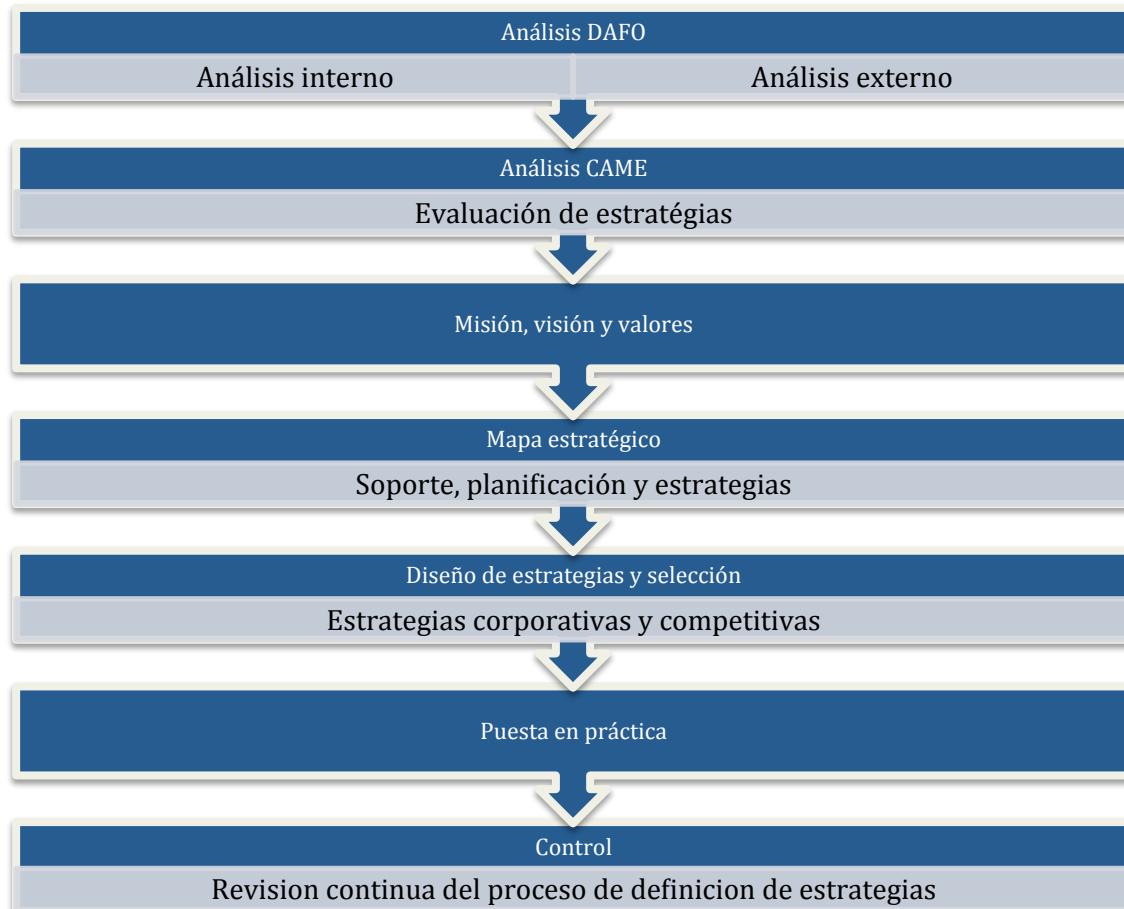


Ilustración 1. Esquema organizativo del proyecto.

Previamente a la realización del DAFO, para hacer un análisis interno de la empresa se han llevado a cabo una serie de entrevistas con el CEO, director gerente, jefe de ventas, un vendedor y un miembro del departamento de RRHH y servicios además de un Administrativo del departamento de contabilidad y finanzas. Estas seis entrevistas me permitirán obtener una visión global de la empresa, siendo todas ellas desde puntos de vista muy diferentes. La entrevista constará de preguntas abiertas relacionadas con todas las áreas del CMI.

DAFO. En él, a través de la información obtenida en la entrevista e información recopilada del mercado, se podrá hacer tanto un análisis interno (fortalezas y debilidades) como un análisis externo (oportunidades y amenazas).

Análisis CAME. Nos facilita conocer qué estrategias se deben seguir a través de las conclusiones obtenidas del análisis DAFO.

Misión, visión y valores. Conocer la misión de la empresa nos permite analizar lo que quiere hacer la empresa y por qué motivo. A través de la visión, identificaremos el largo plazo de la empresa, estableciendo cómo lo hará para conseguir su objetivo, englobando así los valores. Es la forma diferenciadora de sus competidores, y reflejan a la propia empresa. Sería necesario saber si sus trabajadores comparten la filosofía de estos tres aspectos dado que en caso afirmativo esto favorecería a la organización en la consecución de sus objetivos.

Después de conocer estos 3 aspectos, podremos:

Diseñar las estrategias y seleccionarlas. Se definirán los objetivos en coherencia con la estrategia de la empresa para que sea de utilidad el CMI e implantar las estrategias.

Para la realización del cuadro de mando integral se evitará la formulación de excesivos objetivos y nos centraremos en los realmente importantes. Para esto deberemos seguir 5 criterios.

- Alcanzables con las habilidades y conocimientos disponibles en la empresa.
- Que formen parte de la estrategia empresarial y de la cultura corporativa.
- Que sean aceptados por diferentes grupos de personas de la empresa.
- Que puedan reorientarse en función de circunstancias excepcionales.
- Que sean medibles.

Todos estos objetivos formaran el cuadro de mando que en relación con otros nos llevaran a conseguir los objetivos estratégicos. Todos ellos explicados conforme a relaciones de causa efecto. No se debe olvidar la continua revisión y mejora de estos, en caso de no hacerlo el cuadro de mando resultaría obsoleto con el paso de el tiempo.

2. CASO ESPECIFICO

2.1. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

Grupo Tabuenca Inmuebles es una promotora inmobiliaria muy relevante a nivel de Zaragoza y Aragón. Para llegar a la situación actual ha pasado por muchas fases, que a continuación se van a detallar.

- 19 mayo de 1957, Alta como industrial eléctrico de Pablo Tabuenca Muñoz.
- En 1960, Recibe como contraprestación de una instalación eléctrica en la calle Gran vía N° 31-33, un pago en especie de dos pisos.
- 15 febrero de 1962, Se compra un solar en la calle Compromiso de Caspe N° 64 de Zaragoza. Se paga este solar con los dos pisos anteriormente citados y se lleva a cabo el primer edificio de viviendas del Grupo Tabuenca.
- 10 noviembre de 1962, Se instaura la sede como persona física para la realización de instalaciones eléctricas, antenas de televisión y promoción inmobiliaria en la C/Cánovas N°1 y en sociedad al 50% de la fabrica de televisores marca PILCOR.
- Varios años después, Se disuelve la sociedad de fabricación de televisores PILCOR.

Se lleva a cabo en un solar (con previa intención de ser una fabrica de televisores y a causa de su liquidación) el segundo edificio de viviendas en la Avenida Valencia. La sede de la empresa es trasladada a la C/Hernán Cortés N° 34.

- Octubre de 1976, Compra solar en C/Hernán Cortés N° 32 con la C/Cánovas N°5 Inmediatamente se promueve el edificio en dicho solar. Posteriormente se mueve la sede social a los locales del propio edificio construido. Inicialmente solo en C/Cánovas.

Desde el año 1962 hasta el año 1980 incluido, el grupo Tabuenca promovió 2.358 viviendas, sin considerar en este registro las viviendas edificadas con sociedades participadas.

- 28 junio de 1981, Se constituye PROMOCIONES TABUENCA S.A. dedicada a la promoción de viviendas de protección oficial. (V.P.O.) Y se amplia la sede al total de los locales comerciales del edificio anteriormente citado.

- En 1986, Se constituye CONSTRUCCIONES TABUENCA S.A. aportando todos los activos y pasivos de la parte del negocio inmobiliario excepto los activos en renta o alquiler. Y de la parte correspondiente al negocio de Instalaciones eléctricas se constituye la sociedad ELECTRICIDAD TABUENCA S.A.

Anteriormente han sido citadas varias ramas de negocio dado que el negocio que se va a tratar es resultante de ellas. A partir de este punto dada la separación entre el negocio de instalaciones eléctricas y la promoción inmobiliaria, no se va a seguir citando el transcurso de estas dado que el trabajo va centrado exclusivamente en la empresa de promoción inmobiliaria.

- 27 Diciembre de 1988, Se constituye la sociedad EXPLOTACIONES INMOBILIARIAS TABUENCA S.A. donde se integra la parte del negocio inmobiliario de activos en renta o alquiler.
- En 1999 se constituye la sociedad TAGACORP S.L. que se trata de una sociedad holding de todas las anteriores. Durante este año se alcanzó la cifra de 6.137 viviendas edificadas.
- 28 Junio 2000, CONSTRUCCIONES TABUENCA S.A. absorbe a PROMOCIONES TABUENCA S.A. Sociedades al 100% participadas por la familia Tabuenca.
- Año 2003, Se constituye INMOBILIARIA NUEVOPRADO S.L.U. como consecuencia de la disolución de una sociedad participada (URBALIA INMUEBLES S.L.) y posterior reparto de 1/3 parte de los solares que poseía la sociedad en Mallorca. INMOBILIARIA NUEVOPRADO S.L.U. siguió ejecutando promociones en Mallorca y además en Valencia capital.
- Año 2008, debido a la crisis económica general e inmobiliaria en particular. Se hicieron una serie de refinanciaciones para poderle dar viabilidad al negocio. Durante los años de la crisis económica no se realizó ninguna promoción.
- 8 mayo de 2014, CONSTRUCCIONES TABUENCA S.A. solicita el concurso de acreedores ante la imposibilidad de reducir todas sus deudas.
- En la actualidad está en construcción un edificio en la C/Hernán Cortés por la sociedad INMOBILIARIA NUEVOPRADO S.L.U. y otro edificio iniciando su

construcción en la Avenida San José Nº 34 promovido por la sociedad VERIA Iniciativas Urbanas participada al 50% por TAGACORP S.L.

- Así pues, tras la crisis soportada a partir de enero de 2018 se ha dado continuidad a las sociedades familiares todas ellas bajo el nombre comercial de GRUPO TABUENCA INMUEBLES.

Para concluir, en cifras totales el Grupo Tabuenca Inmuebles, ha promovido mayoritariamente en la ciudad de Zaragoza además de en Mallorca, Valencia y Almería un total de 7.981 viviendas y actualmente están en proceso de construcción 37 nuevas viviendas en dos nuevos edificios.

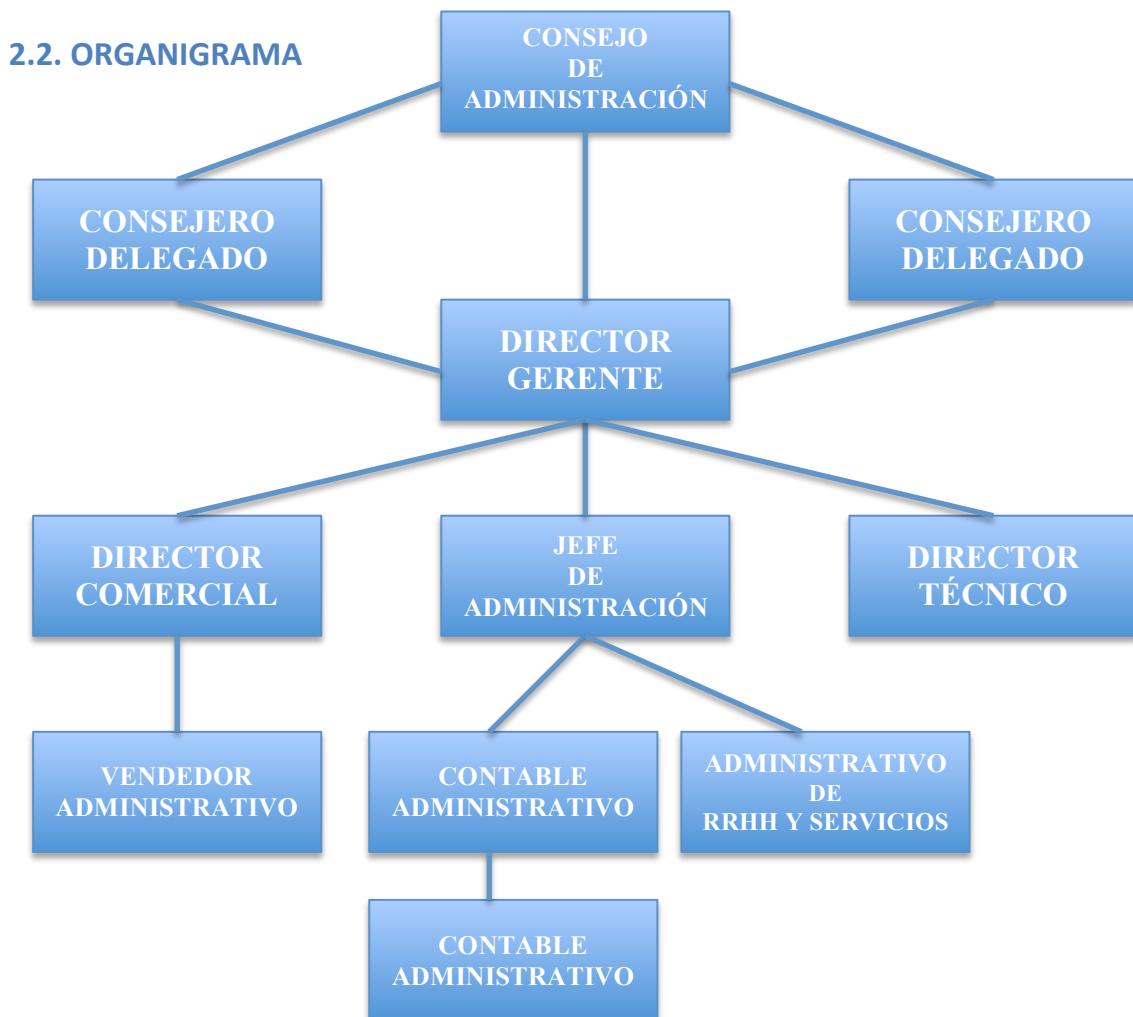


Ilustración 2. Organigrama de la empresa. (Fuente: Elaboración propia)

Grupo Tabuenca Inmuebles tiene un organigrama que sitúa al director gerente en el centro, coordinando los diferentes departamentos: comercial, técnico además de el área administrativa que comprende desde contabilidad hasta recursos humanos y servicios.

2.3. ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

En el negocio de la promoción inmobiliaria un factor fundamental de producción es la transformación del suelo, como materia prima, para la obtención de viviendas. En este sentido la toma de decisiones es continua, en cada proyecto se toman decisiones específicas para cada uno. La primera decisión que se toma es la obtención del suelo, los encargados de esta decisión son los consejeros delegados que buscan a la vez que reciben ofertas y son los encargados de la primera valoración. Posteriormente se trasfiere al director gerente ser el encargado de evaluar en profundidad dicho hipotético proyecto, este transfiere al determinado departamento un análisis por área. El departamento técnico es el primero que desarrolla el futuro proyecto. El departamento de contabilidad analiza los costes del proyecto así como las posibles opciones de financiación, posteriormente el departamento comercial analiza la viabilidad comercial, estima precios e ingresos. Por último el director gerente agrupa toda esta información obtenida y conjuntamente con los consejeros delegados se toma la decisión de obtener dicho solar y la posterior ejecución del edificio. Decir que al tratarse de una empresa no muy grande, los departamentos no son independientes unos de los otros y todos los directivos tienen la capacidad de intervenir en todos ellos.

Las grandes decisiones se toman mediante su aprobación en asamblea ordinaria, que se hace una vez al año coincidiendo con la aprobación de las cuentas anuales, o en asambleas extraordinarias que se realizan cuando sean necesarias, en su defecto trimestralmente. El consejo de administración es el que eleva las propuestas a la asamblea y toma las decisiones ordinarias para el funcionamiento de las sociedades del grupo y además reparte las responsabilidades de la ejecución de esas tareas entre los consejeros delegados y el director gerente.

La retribución de los consejeros se concreta anualmente. Los vendedores del departamento comercial son los únicos empleados que tienen un porcentaje de salario variable, en función de la consecución de ventas. Los demás empleados poseen un salario en función de su puesto, cualificación y años de permanencia en el grupo. Estos salarios anualmente son incrementados como mínimo conforme a los convenios de oficinas y despachos así como el convenio de la construcción, estos consideran el IPC.

2.4. ANÁLISIS DE GRUPO TABUENCA INMUEBLES

Como se viene citando a lo largo del trabajo, Grupo Tabuenca Inmuebles es una empresa dedicada a la promoción inmobiliaria de viviendas. El principal objetivo de la compañía es cubrir la demanda de nuevas viviendas, proporcionando a sus clientes una optima calidad, buscando siempre alcanzar altos estándares en eficiencia energética.

2.4.1. DESCRIPCION DEL LUGAR DE TRABAJO

La sede de Grupo Tabuenca inmuebles se sitúa en la calle Hernán Cortés N°32 de Zaragoza capital. Esta sede se compone de un local comercial de una única planta de alrededor de 450m². Justo en la entrada hay un recibidor con un mostrador, tiene la función de dar la bienvenida a los clientes que solicitan información sobre las viviendas. Este local esta compuesto también por 7 despachos estos se utilizan para dos funciones principalmente: como área de trabajo de los consejeros y directores, dos de ellos que se encuentran vacíos, la otra función que tienen es para tratar con clientes en un entorno más íntimo. Estas instalaciones también tienen una sala de reuniones que se usa tanto para realizar juntas internas así como para reunirse con proveedores a la hora de hacer negociaciones. Por último hay un área de trabajo común, conocida como el área de administración. Es un área donde se realizan principalmente las labores de contabilidad, ahí se sitúan también fotocopiadoras e impresoras.

Todas las instalaciones tienen una excelente imagen en buenos acabados dado que si su negocio es vender inmuebles de calidad esa es la imagen que se debe transmitir.

A parte de estas instalaciones, se ha mencionar que en obras que no se sitúen en el centro de Zaragoza, dispone de oficinas portátiles que se colocan en cada promoción con su correspondiente comercial. Estas oficinas se emplean como puntos de información y venta.

2.4.2. CLIENTES

Grupo Tabuenca Inmuebles tiene dos segmentos de clientes que se dividen entre compradores y arrendadores de inmuebles. El objetivo principal de la empresa es la venta siendo el 90% del volumen de ingresos. Casi la totalidad de los clientes son particulares. Excepcionalmente trata con empresas a la hora de vender o arrendar

locales comerciales. Los clientes tienen una percepción altamente positiva sobre la calidad del Grupo Tabuenca Inmuebles, ello conlleva que los clientes difundan esta imagen y en algunos casos, vuelven a confiar en la empresa para la adquisición de nuevos inmuebles. Una gran parte de esta confianza y buena imagen sobre la empresa se basa en el excelente servicio de atención y postventa posterior a la entrega de llaves.

3. APLICACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1. ANÁLISIS DAFO

El primer paso para la realización del cuadro de mando integral es la aplicación del método DAFO.

Para poder realizar un análisis DAFO y su correcta aplicación lo primero que se debe de hacer es conocer en profundidad la situación de la empresa, tanto internamente como el entorno que la rodea. Para que esto se pudiese llevar a cabo, se realizó una entrevista a los empleados de Grupo Tabuenca Inmuebles de diferentes áreas y rangos para conocer las diferentes perspectivas y así averiguar la situación real de la empresa.

Dicha entrevista se dividía en cuatro partes, dedicada cada una de ellas a cada una de las perspectivas; perspectiva de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y para finalizar la perspectiva financiera.

Así mismo el análisis DAFO esta dividido en dos partes, que se subdividen a su vez en otras dos. Formando en total cuatro perspectivas las cuales quedan englobadas todas ellas en una matriz.

Análisis externo:

- Amenazas: son aquellas situaciones que pueden afectar o ya afectan negativamente a la empresa. Normalmente son consecuencia de la competencia o situaciones sociopolíticas adversas.
- Oportunidades: Son todas aquellas opciones que nos brinda el mercado de las cuales nos podemos llegar a aprovechar para mejorar la situación actual.

Análisis interno:

- Fortalezas: Son todos aquellas prácticas en las que la empresa destaca positivamente, que le ayudan a alcanzar sus objetivos. Las fortalezas pueden

conllevar una ventaja competitiva. Una vez detectadas la compañía debe hacer hincapié en ellas para mantenerlas.

- **Debilidades:** son aquellos factores que están mal e impiden a la empresa alcanzar sus objetivos estratégicos. El objetivo es detectar los fallos para poder mejorar la situación.

3.1.1. ANÁLISIS INTERNO

Como se ha mencionado anteriormente la información de este apartado se obtiene a partir de las encuestas realizadas a los empleados. Se deben buscar las actividades que Grupo Tabuenca Inmuebles esta realizando de manera correcta (fortalezas) así como las que no se están haciendo adecuadamente (debilidades).

Las debilidades van a ser el primero de los cuatro apartados del DAFO que se va a analizar, dado que considero que bajo la premisa primordial de detectar lo que no se está haciendo bien dentro de la empresa, es desde donde más se aprende y se puede crecer. Desarrollando posteriormente una estrategia que nos permita resolverlos.

En el momento de conocer las **DEBILIDADES** de una empresa, para saber en que se está fallando se podrían realizar varias preguntas, como estas: ¿Qué estamos realizando de una manera incorrecta?, ¿Qué desventajas tiene la empresa?, ¿Qué pueden percibir los consumidores como una desventaja?, ¿Qué aspectos de la empresa hay que mejorar? Las debilidades que se han dilucidado a partir de las anteriores preguntas de Grupo Tabuenca inmuebles son:

- **Precios elevados de los productos.** Las viviendas son productos con altos costes de fabricación, por consiguiente los precios de venta también lo son. Esto impide que en el corto plazo los clientes adquieran otro inmueble.
- **Falta de independencia económica** a la hora de afrontar grandes proyectos. Esto provoca tener que aliarse con otras empresas y afrontarlos conjuntamente lo que repercute directamente en los beneficios obtenidos y en la libre actuación de la empresa.
- **Reducido uso de nuevas tecnologías.** Esta empresa carece de pagina web (en actual desarrollo) y estrategia en redes sociales.

- **Se carece de inversiones a largo plazo.** Esta empresa no se puede permitir realizar inversiones en activos como terrenos, para ejecuciones futuras. Todos los proyectos que esta llevando a cabo son con vistas a una rápida ejecución para obtener nuevamente liquidez y abordar nuevos proyectos.

Posteriormente vamos a analizar las **FORTALEZAS**, estas son el conjunto de características propias que le permiten a Grupo Tabuenca Inmuebles diferenciarse y generar una ventaja competitiva frente al resto de empresas que tienen un proyecto semejante. El propósito es saber que factores de la empresa son los que hay que seguir manteniendo.

Las preguntas que nos podemos llegar a hacer para conocer las fortalezas podrían ser: ¿Qué actividades realiza mejor la empresa analizada frente a la competencia? y ¿Qué aspectos reconoce el mercado como fortalezas? De estas preguntas, se han seleccionado estas seis fortalezas.

- **Buena reputación e imagen** asociado al nombre del grupo. Esta quizás sea la fortaleza de la que mas pueda presumir Grupo Tabuenca Inmuebles. Esta empresa llego a conseguir que se asociase el nombre de marca con el producto que venden.
- **Fondo de comercio** es un activo muy valioso para la empresa dado que a pesar del paso de los años los clientes siguen confiando en esta organización a la hora de hacer una compra tan importante como es la compra de una vivienda.
- **40 años de antigüedad** se podría considerar un factor más a favor de esta empresa gracias al amplio conocimiento del sector y del mercado. En industrias maduras la **experiencia** que este bagaje le aporta supone un gran activo intangible para enfrentarse a las adversidades.
- **Capital humano altamente cualificado.** Los trabajadores de Grupo Tabuenca Inmobiliaria tienen una amplia trayectoria en el sector.
- **Estrecha relación con entidades financieras.** En este sector este factor es realmente importante dado que para poder afrontar según que proyectos se necesita un alto volumen de capital. Luego, tener vínculos laborales con estas entidades es muy interesante.

- **Alta capacidad de reacción ante entornos cambiantes.** Desde la crisis este grupo inmobiliario ha reducido mucho su tamaño. Gracias a este factor ahora la empresa tiene la capacidad de ser mas flexible y de adaptación.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ul style="list-style-type: none"> - PRECIOS ELEVADOS - FALTA DE INDEPENDENCIA ECONÓMICA - REDUCIDO USO TECNOLOGÍA - NO INVERSIONES A L/P 	<ul style="list-style-type: none"> - BUENA REPUTACIÓN E IMAGEN - FONDO DE COMERCIO - 40 AÑOS DE EXPERIENCIA - CAPITAL HUMANO CUALIFICADO - RELACION CON BANCOS - CAPACIDAD DE REACCIÓN

Tabla 1. Análisis interno. (Fuente: Elaboración propia)

3.1.2. ANÁLISIS EXTERNO

El sector de la promoción residencial se ha modificado profundamente, está en vías de recuperarse. No se haría un correcto análisis de este sector si no se menciona la crisis económica de 2008 que propicio que muchas empresas promotoras cesasen su actividad y desembocó en una mayor concentración del mercado en menos empresas. Desde 2013 se puede observar un punto de inflexión en el sector, a mejor. Las causas podrían ser estas: Recuperación económica de España, traducida en una bajada del desempleo. Los precios de la vivienda han vuelto a experimentar subidas. La demanda de vivienda de nueva creación se mantiene y se estima según datos del ministerio de fomento que desde 2014 de media se demandan unas 140.000 unidades.

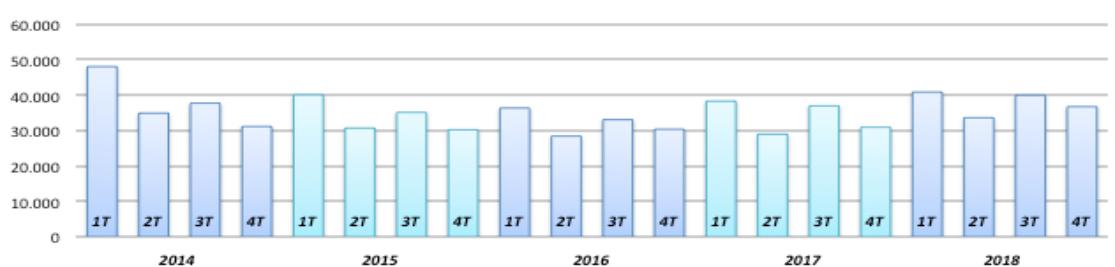


Tabla 2. Gráfico variación ventas vivienda nueva. (Fuente: Ministerio de fomento, gráfico elaboración propia)

La falta de oferta actual ha provocado que actualmente se venda antes de acabar la construcción (factor también buscado por las promotoras, dado que no es posible obtener financiación sin antes tener un porcentaje de vivienda reservado para venta).

Por último, mencionar que la vivienda destinada al alquiler también está en auge causado por la movilidad laboral y la aversión a adquirir una hipoteca en un entorno futuro tan incierto.

Una vez realizado este pequeño análisis del sector se va a pasar a concretar las **AMENAZAS** a las que está expuesto Grupo Tabuena Inmuebles, estas son como se ha descrito antes todos aquellos factores externos que pueden afectar negativamente a la empresa haciendo que ésta no alcance sus objetivos.

Para conocer las amenazas, unas posibles preguntas que nos podríamos hacer para averiguarlas serían estas: ¿qué papel desempeñan las empresas de la competencia en el mercado? O ¿existen impedimentos a los que se tiene que enfrentar la empresa?. Apoyándonos en estas preguntas de deducen las siguientes amenazas:

- **Nueva competencia** proveniente de otras ciudades de España, hace unos años era más común el hecho de que cada región de España tuviese unas empresas propias. Actualmente con el aumento de la competitividad todas las empresas buscan expandirse para ganar mercado.
- **Tendencia al alza del alquiler.** Como ya se ha mencionado, cada vez es más común que muchas familias valoren positivamente alquilar una vivienda en vez de comprarla. Esto actualmente es una amenaza dado que la empresa está principalmente enfocada en la venta, pero no quita que pueda considerarse una futura oportunidad.
- **Introducción de las entidades financieras en la promoción inmobiliaria.** Muchos bancos y cajas de ahorro como consecuencia de la crisis económica poseen muchos activos inmobiliarios, tienen necesidad de eliminarlos de sus balances y por eso realizan ofertas agresivas para desprenderse de ellos.
- **Incipiente aparición de casas prefabricadas.** Esta amenaza a día de hoy no es muy relevante, pero como alternativa de futuro cercano no es nada desdenable. Dado que este tipo de vivienda requiere menos costes de fabricación y mano de obra cualificada. El plazo de entrega también es mucho menor.

Del análisis del entorno exterior no todo son conclusiones negativas, el mercado brinda muchas **OPORTUNIDADES** de crecimiento de las cuales Grupo Tabuena Inmuebles podría aprovecharse para alcanzar sus objetivos estratégicos. En este apartado se va a

proceder a la búsqueda y análisis de estas con el apoyo de unas cuestiones que nos debemos formular: ¿podemos aprovecharnos de la situación para lograr mejorar la posición de la empresa? o ¿hacia dónde está cambiando el mercado y la sociedad?. Respondiendo a estas preguntas concluimos cinco oportunidades potenciales de las que esta empresa podría aprovecharse.

- **Contención de demanda durante la crisis.** A causa de la crisis inmobiliaria durante años anteriores muchos potenciales clientes contuvieron su demanda. Actualmente todos estos clientes, en un entorno menos hostil están dispuestos a realizar una compra. Por lo cual es una oportunidad para aumentar la oferta de inmuebles.
- **Construcción Eficiente.** Gracias a la mejora tecnológica en el sector, actualmente se pueden construir edificios mas eficientes y responsables con el medio ambiente, que además favorecen al ahorro doméstico en suministros. Este hecho puede favorecer un aumento de la compra de nuevas viviendas.
- **Reducción del numero de empresas,** como anteriormente se ha mencionado la crisis causo una disminución en el numero de empresas promotoras. Resulta una oportunidad dado que se reduce la competencia.
- **Aumento demográfico** en las grandes ciudades. Este hecho es realmente importante y de actualidad. En contraposición a la despoblación rural, las ciudades están creciendo mucho lo que hace que aumente la demanda de vivienda.
- La expansión en **nuevas tecnologías** puede ser una buena oportunidad a la hora de abrirse a nuevos mercados y llegar a clientes a los que antes no se podía llegar. Se podría considerar una oportunidad obligatoria para cualquier empresa que quiera permanecer en el mercado a largo plazo.

AMENAZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - NUEVA COMPETENCIA EXTERIOR - ALZA DEL ALQUILER - ENTIDADES FINANCIERAS - VIVIENDA PREFABRICADA 	<ul style="list-style-type: none"> - CLIENTELA CONTENIDA - CONSTRUCCIÓN EFICIENTE - REDUCCIÓN COMPETENCIA - AUMENTO DEMOGRÁFICO URBANO - NUEVAS TECNOLOGÍAS

Tabla 3. Análisis externo. (Fuente: Elaboración propia)

3.1.3. CONCLUSIONES DEL DAFO

Como conclusiones previas a la presentación del análisis DAFO, se puede ver que Grupo Tabuenca Inmuebles tiene aspectos negativos los cuales se deberán mejorar, pero estos no sobresalen por encima de los aspectos positivos que esta tiene, dado que la compañía tiene un gran numero de fortalezas y sobretodo oportunidades lo que nos denota que lo que haga en el futuro es clave para la consecución de sus objetivos. En cuanto a las amenazas, teniéndolas en cuenta se deben contrarrestar estratégicamente.

Para concluir, se puede observar que el numero de factores positivos como son: fortalezas y las oportunidades, es superior a los factores negativos: debilidades y amenazas. Todo depende de las estrategias que tome para sobreponerse a los aspectos negativos y si es capaz de mantener y abordar los aspectos positivos en el futuro inmediato.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">- PRECIOS ELEVADOS- FALTA DE INDEPENDENCIA ECONÓMICA- REDUCIDO USO TECNOLOGÍA- NO INVERSIONES A L/P	<ul style="list-style-type: none">- NUEVA COMPETENCIA EXTERIOR- ALZA DEL ALQUILER- ENTIDADES FINANCIERAS- VIVIENDA PREFABRICADA
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none">- BUENA REPUTACIÓN E IMAGEN- FONDO DE COMERCIO- 40 AÑOS DE EXPERIENCIA- CAPITAL HUMANO CUALIFICADO- RELACION CON BANCOS- CAPACIDAD DE REACCIÓN	<ul style="list-style-type: none">- CLIENTELA CONTENIDA- CONSTRUCCIÓN EFICIENTE- REDUCCIÓN COMPETENCIA- AUMENTO DEMOGRAFICO URBANO- NUEVAS TECNOLOGÍAS

Tabla 4. DAFO. (Fuente: Elaboración propia)

3.2. ANÁLISIS CAME

Cuando se ha obtenido la matriz DAFO y se han identificado los distintos aspectos que este resalta sobre la empresa. Surge la cuestión: ¿Después del DAFO que hacemos para determinar unas estrategias claras, que garanticen la continuidad y crecimiento de la empresa?.

La respuesta a esa pregunta es el análisis CAME. Este se basa en cuatro premisas cuyas siglas dan nombre a dicho análisis. Estas son:

- Aprovechar las oportunidades para CORREGIR las debilidades. Estrategia de reorientación.
- AFRONTAR las amenazas no dejando crecer las debilidades. Estrategia de supervivencia.
- MANTENER las fortalezas haciendo frente a las amenazas del mercado. Estrategias defensivas.
- EXPLOTAR las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado. Estrategias de ataque o de posicionamiento.

La conjunción de estas cuatro áreas forma una matriz. Se muestra a continuación.



Ilustración 3. Análisis CAME (Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com)

Tras un exhaustivo análisis del DAFO estas son las estrategias que se deberían implantar:

Una **estrategia de reorientación** que parece obvia a simple vista, es que Grupo Tabuenca Inmuebles debe introducirse por completo en las nuevas tecnologías. En el entorno actual no se concibe una empresa que no tenga pagina web ni redes sociales y no se este aprovechando de las ventajas que le podrían aportar tanto en aumento de ventas como en difusión y mejora de imagen. También podría enfocarse estratégicamente en vivienda estrictamente sostenible y de ese modo corregir el valor percibido del inmueble por el consumidor, justificando así los precios de los inmuebles.

Una posible **estrategia de supervivencia** sería buscar la independencia de entidades financieras para la compra de suelo buscando inversores, para poder afrontar por si solos dicha compra. Así conseguirían un crecimiento orgánico e independiente hasta el momento de contratar el préstamo hipotecario correspondiente.

Una **estrategia defensiva** que aconsejaría su aplicación, sería la que mediante la buena gestión de la reputación local, el fondo de comercio que posee esta empresa y su experiencia, consiguiese mantener a raya a la competencia impidiendo su entrada de alguna forma, por ejemplo invirtiendo en marketing e imagen frente a las empresas que vienen de otros mercados las cuales pueden generar mas desconfianza en el consumidor. Otra buena estrategia para frenar la entrada agresiva de empresas en el mercado, sería aliarse con ellas permitiendo su entrada pero con la colaboración de Grupo Tabuenca Inmuebles. Con esta estrategia se conseguiría mantener la posición en el mercado y que la competencia no le cogiese por sorpresa. La empresa entrante también saldría favorecida aprovechándose de la imagen y experiencia del grupo.

“Si no puedes con tu enemigo, únete a él” – Refrán dialogado

Estrategias de ataque o de posicionamiento. Como ya se ha citado anteriormente las nuevas tecnologías que brinda el mercado actual podrían hacer que las fortalezas del grupo se incrementaran y perdurasen con el paso de los años. Esta estrategia se podría considerar tanto de ataque como de reorientación. También para aprovechar la

“liberación” post-crisis de clientes y el aumento demográfico de las ciudades, deberían aumentar la oferta de bienes inmuebles de manera rápida para captar al mayor numero de ellos. A continuación se puede observar la matriz que reúne todas las estrategias.

		DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA Buscar la independencia de entidades financieras (crecimiento orgánico)	ESTRATEGIAS DEFENSIVAS - Inversión en imagen como barrera de entrada. - Alianza con la competencia	
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN - Uso de las nuevas tecnologías - Enfoque sostenible de los inmuebles	ESTRATEGIA DE ATAQUE O POSICIONAMIENTO - Aumentar la oferta para captación de clientes	

Tabla 5. Análisis CAME de Grupo Tabuenca Inmuebles. (Fuente: Elaboración propia)

Observando los resultados del análisis CAME, las estrategias que debería seguir la empresa deberían ser la de ataque y posicionamiento las defensivas y de reorientación, además de contemplar las de supervivencia. Explotan al máximo sus fortalezas aprovechando las oportunidades, neutralizando debilidades y sobreponiéndose a las amenazas.

Una vez realizados los análisis DAFO y CAME, se debe conocer cual es la misión, visión y valores que definen a la empresa, para en el momento de realizar el mapa estratégico, dejar bien definido donde se sitúa la empresa, y donde quiere llegar a estar.

3.3. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Continuando con la metodología de implantación del cuadro de mando explicada en el apartado (1.2.). Se va a proceder a analizar estos tres aspectos fundamentales para obtener unos objetivos alineados. Actualmente Grupo Tabuenca Inmuebles no poseía una misión, visión y valores expresamente definidos, por lo que se va a proceder a la dotación de estos con la ayuda del equipo directivo de la empresa.

- **Misión:** El desarrollo de promociones inmobiliarias para ofrecer a nuestros clientes un producto de calidad que cubra sus necesidades, generando a la vez un crecimiento de valor a las sociedades del grupo, beneficiando de forma sostenible a los propios clientes además de accionistas, empleados y colaboradores.

Vemos una misión que hace mucho hincapié en los clientes, situándolos en el centro de actuación. También cita a los accionistas después a los empleados y por último a los colaboradores, que los forman los proveedores entre otros muchos. Me gustaría incluir, que mi abuelo, Pablo Tabuenca Muñoz fundador de la empresa, siempre decía que la misión de su empresa era crecer para crear trabajo.

- **Visión:** Ser una promotora inmobiliaria de referencia en el mercado aragonés y nacional, además de conseguir transferir la buena percepción de nuestros clientes a los futuros clientes del grupo.

La visión hace referencia a un futuro de afianzarse en el mercado local, con ansias de expansión por todo el territorio nacional, no solo de manera puntual este segundo aspecto. Además de tener la capacidad de alcanzar nuevos clientes mediante su imagen.

- **Valores:**

- Innovación, ofreciendo unos diseños actuales donde se optimiza el espacio, empleando criterios de sostenibilidad y eficiencia energética.
- Calidad, con acabados que aúnan modernidad y buenos materiales dotándole de un gran valor al producto final.

- Servicio, dando transparencia y realidad en la información y manteniendo una relación de honestidad con el cliente durante todos los procesos de venta y postventa.
- Responsabilidad, tanto con los clientes como con los empleados, siendo conocedores de la capacidad que se posee sobre ellos de mejora de su bienestar, agradeciéndoles lo que ellos nos aportan, sabiendo que sin ellos no seríamos lo que somos.

A continuación se presenta, a modo de ilustración mas visual, un grafico que une los tres aspectos anteriores.



Ilustración 4. Misión, visión y valores Grupo Tabuena Inmuebles (Fuente: Elaboración propia)

Con este apartado se concluye el análisis estratégico de la empresa y a partir de ahora se puede proceder a elaborar el mapa estratégico.

4. MAPA ESTRATÉGICO

“El Mapa estratégico puede leerse de varias formas; si la lectura es en sentido horizontal estamos haciendo referencia a las perspectivas estratégicas, si es vertical, estamos apuntando a las líneas estratégicas. Es importante que el mapa tenga consistencia y el conjunto de objetivos financieros y no financieros esté equilibrado, así como que la visión y misión de la empresa hayan sido correctamente planteados, pues se constituirán en la “diana” a la que apuntar para que los objetivos planteados en el mapa tengan sentido y valor.”

La realización del mapa estratégico esta dividido en cuatro perspectivas:

- **Perspectiva financiera:** el objetivo es la búsqueda de la maximización de beneficios con la mayor rentabilidad posible.
- **Perspectiva de clientes:** Conocer las necesidades de los actuales clientes y del mercado en general para poder satisfacerlas con el producto o servicio que la empresa ofrece.
- **Perspectiva de procesos internos:** A partir de la cadena de creación de valor de Porter, se busca mejorar aquellos aspectos que generan valor en la empresa y podrían optimizarse.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Mediante los recursos que la empresa posee, se determinaran estrategias que repercutirán sobre las demás perspectivas. Considerando factores que en análisis tradicionales no se emplean. Son los RRHH, la cultura organizativa, la tecnología y las alianzas con otras empresas.

4.1. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Habitualmente se empieza a detallar las cuatro perspectivas desde la perspectiva financiera, pero he considerado dado que es el objetivo último a alcanzar, empezare de abajo a arriba de este modo los objetivos estratégicos que se van a ir proponiendo se irán sumando a los siguientes. Esto no quiere decir que los objetivos de aprendizaje y crecimiento se deban alcanzar antes que los demás, solo que los del escalón de más abajo influencian al siguiente escalón y así sucesivamente.

Esta perspectiva es la base sobre la que se construye una empresa, y queda subdividida en tres apartados:

4.1.1. TECNOLOGÍA

Los objetivos en este apartado serán:

- **Presencia online**, se deberían crear perfiles de la empresa en diferentes redes sociales actualmente en auge (Instagram, Facebook, Linkedin), sugiero esas tres como poco. Con esto conseguir un nuevo canal de comunicación con nuestros clientes de bajo coste, con un gran impacto.

- **Desarrollo de pagina web**, actualmente está en proceso de creación la pagina web. Esta deberá ser muy visual y atractiva y sobretodo de ayuda a la hora de que los clientes obtengan información.

4.1.2. RECURSOS HUMANOS

Medir la productividad de los empleados en esta empresa no será posible dado que cada proyecto que se realiza es completamente distinto e independiente de todos los demás. Así que las tareas para la conclusión de este también lo son. Luego al no haber un proceso repetitivo o estandarizado sería muy difícil de medir.

Los objetivos propuestos son estos:

- **Satisfacción de los trabajadores**, es la base para aumentar la calidad y la productividad de los empleados. Esta se podría medir mediante encuestas de satisfacción periódicas y anónimas realizadas por especialistas, con varios resultados se podría elaborar una tendencia y se sabría si se está alcanzando el objetivo.
- **Retención de empleados**, suponen un activo muy importante para la empresa la mayoría de ellos llevan muchos años luego tienen experiencia en el sector y conocen perfectamente su labor dentro de la organización, perder empleados supondría un coste elevado para la empresa.
- **Involucración estratégica de los trabajadores**, a lo largo de este trabajo se han desarrollado nuevas estrategias, premisas que es necesario tener como objetivo que los trabajadores las hagan suyas y las asimilen.

4.1.3. RELACIONES

La empresa cuenta con relaciones tanto con proveedores como con otras empresas del sector. Los objetivos en cuanto a las alianzas estratégicas con estos serán:

- **Mantener las relaciones existentes**, tanto con proveedores materiales que puedan hacer rebajas en coste por fidelización o por buena relación, como las constructoras que se contratan como con equipos técnicos (arquitectos e ingenieros) con los cuales mantener una relación, puede

favorecer a que acepten especificaciones concretas. Además de mantener relaciones con otras empresas competidoras enfocadas a la realización de proyectos conjuntos.

- **Promover nuevas relaciones**, por todos los beneficios que nos pueden aportar que ya se han explicado. Se deberían buscar nuevas relaciones incluso con empresas de otros sectores, estas pueden favorecernos en el futuro.
- **Acudir a ferias inmobiliarias**, es un objetivo a medio plazo, este objetivo implica el aumento de las viviendas disponibles de la empresa luego denota crecimiento. Hace unos años esta empresa ya estuvo presente en ferias y quiere volver a llegar a ese punto. Añadido a la mejora de imagen corporativa y al favorecimiento de las relaciones.

OBJETIVO	INDICADOR	DESEO
Presencia online	Nº de redes sociales implantadas	1ª este año
Desarrollo web	¿Se ha desarrollado la web?	Finalizada este año
Satisfacción de los trabajadores	Grado de satisfacción mediante encuestas	Aumento de satisfacción interanual
Retención de empleados	Porcentaje de rotación del personal	0
Involucración estratégica	Cuestionarios de alineación	Alineación total
Mantener relaciones	Porcentaje de relaciones de 2 o mas años de antigüedad	80%
Promover relaciones	Nº de nuevas relaciones	3 anuales
Acudir a ferias inmobiliarias	Nº de viviendas vendidas a causa de la feria	5 ventas

Tabla 6. Indicadores eje de aprendizaje y crecimiento (Fuente: Elaboración propia)

4.2. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

En este apartado se analizará el proceso de producción que Grupo Tabuenca Inmuebles lleva a cabo, desde que se adquiere un solar, hasta que se finaliza el edificio y se vende a los clientes. Esta perspectiva está estrechamente relacionada a la cadena de valor de la empresa. La cadena de valor es una herramienta de gestión elaborada por Michael Eugene Porter, y fracciona las principales actividades que añaden valor a la empresa.

4.2.1. CADENA DE VALOR

Porter, introdujo el concepto de Cadena de Valor en 1985, evolucionando desde el análisis funcional en la empresa hacia el análisis de actividades, estudiando las relaciones entre estas. Vamos a precisar a continuación todos los objetivos que la empresa podría señalarse en su hoja de ruta estratégica. Todos ellos surgen a partir del análisis del esquema de cadena de valor que se muestra a continuación.



Ilustración 5. Cadena de valor M. Porter (Fuente: Michael Porter, *Competitive Advantage* (1985))

- Logística interna; se aconseja la puesta en marcha de un **canal interno de comunicación**, se debería desarrollar un sistema que pusiese en contacto a los empleados a la hora hacer sugerencias, quejas, dudas, incluso para notificar de excedencias.

- **Operaciones:** se deberá **optimizar la gestión de los costes** de producción con el fin de reducirlos o eliminar evitables. Citar que en esta industria la gestión de costes se debería hacer independientemente en cada proyecto, luego los únicos costes en los que tendría sentido hacer hincapié serán los costes fijos. La optima gestión de costes es un objetivo constante y que debe figurar siempre, pero bajo la premisa de que cada proyecto tiene sus propios costes variables derivados.
- **Marketing y ventas:** ya se ha mencionado anteriormente de cara a llegar a mas clientes y vender, la posibilidad de **implantar redes sociales**. Este objetivo se situaría entre la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la de procesos internos.
- **Servicios:** de cara a la comunicación y resolución de problemas una vez vendido el producto, sería de gran ayuda la implantación de un **canal de comunicación** a través de la pagina web **entre los clientes y la empresa**. Con este sistema se podrían llegar a solucionar estos problemas de forma más eficiente, rápida y cómoda para el cliente.
- **Aprovisionamiento:** La única materia prima de la que se encarga de proveerse Grupo Tabuenca Inmuebles es la obtención del suelo. Un **departamento de aprovisionamiento** encargado exclusivamente en la búsqueda de suelo de las características que la dirección precise, podría ayudar al crecimiento de la empresa.

OBJETIVO	INDICADOR	DESEO
Canal interno de comunicación	Nº de sugerencias implantadas	2 anuales
Optima gestión de costes	Nº de quejas internas solucionado	100%
Canal de ayuda/quejas	% Reducción de costes	5% anual
	Nº de quejas externas solucionado	90%
Departamento de aprovisionamiento	Nº de solares encontrados y comprados para posterior ejecución	80 viviendas anuales

Tabla 7. Indicadores eje de procesos. (Fuente: Elaboración propia)

4.3. PERSPECTIVA DE CLIENTES

En esta perspectiva se pretende conocer los factores que generan valor añadido para los clientes de la empresa, buscando su máxima satisfacción con el producto o servicio ofrecido. El valor añadido que genera una empresa se aprecia al compararla con otras del mismo sector, en nuestro caso serían todos aquellos aspectos en los que Grupo Tabuenca Inmuebles se diferencia del resto de competidores que se sitúan en el mercado.

“Un cliente satisfecho es la mejor estrategia de negocio de todas. Michael LeBoeuf”

Robert S. Kaplan y David P. Norton, padres del cuadro de mando, proponen tres factores generadores de rentabilidad a largo plazo para la empresa, partiendo desde los clientes.

Los objetivos propuestos para esta perspectiva son estos:

- **Cuota de mercado**, se trata de un objetivo de aumento de clientes con respecto al total de viviendas anuales vendidas en el sector, a nivel de Aragón. Este objetivo no se hace referenciado a España dado que esta empresa el año que más viviendas nuevas vendió de todas las viviendas vendidas anuales de España respecto de la media representó el 0,45% en el año 1989, luego no sería realista abordar una subida en dicha cuota. En la provincia de Zaragoza este año con las 36 viviendas promovidas se tiene una cuota de mercado del 2,65%.



Ilustración 6. Ciclo de clientes satisfechos. (Fuente: Elaboración propia)

- **Nuevos clientes**, este objetivo va estrechamente relacionado con el anterior, viene a ser la causa del incremento de la cuota de mercado. Pero este objetivo se va a orientar a nuevos clientes en números totales independientemente del área geográfica.
- **Fidelización de clientes**, Buscar que los clientes vuelvan a confiar en la empresa, a la hora de comprar una nueva vivienda. Sabiendo que la compra de una vivienda es a largo plazo, incluso muchas veces para toda la vida del cliente. Se deben tener en cuenta también posibles segundas viviendas de nuestros actuales clientes.
- **Satisfacción de clientes**, se debe tener el objetivo de alcanzar la máxima satisfacción de los clientes. Este hecho es fácilmente medible mediante encuestas de satisfacción post-compra.
- **Mantener la imagen de la empresa**, si hay un objetivo de clientes en el que se debe centrar la empresa es en este. Con su imagen de marca actual puede favorecer el cumplimiento de otros objetivos como, fidelizar clientes o captar muchos nuevos.

OBJETIVO	INDICADOR	DESEO
Cuota de mercado	% Aumento de cuota de mercado	2,50%
Nuevos clientes	Nº de nuevos clientes	40 anuales
Fidelización de clientes	Nº de clientes que repiten compra	3 anuales 95% de clientes satisfechos
Satisfacción de clientes	Encuesta de satisfacción	De los nuevos clientes un 5%, a causa de la imagen
Mantener imagen de marca	% Aumento de clientes gracias al conocimiento de marca	

Tabla 8. Indicadores eje de clientes. (Fuente: Elaboración propia)

4.4. PERSPECTIVA FINANCIERA

La perspectiva financiera establece objetivos a largo plazo. Son los objetivos finales que toda empresa quiere alcanzar como: maximizar el valor de la empresa y aumentar su rentabilidad. Habitualmente son estos objetivos los que se cogen para hacer comparativas con otras empresas, por su concreción y falta de subjetividad.

Los objetivos propuestos en esta perspectiva son:

- **Crecimiento de los ingresos**, a partir de las cuentas anuales de la empresa y en concreto la cuenta de pérdidas y ganancias se puede saber con exactitud la tendencia de la empresa a lo largo de los años. Este objetivo está altamente influenciado por la perspectiva de clientes. Un aumento de clientes habitualmente genera un aumento de ingresos.
- **Maximizar el valor de la empresa**, Este aspecto quizás sea más subjetivo dado que hay diferentes formas de analizar dicho valor. Hay métodos que se ciñen estrictamente a resultados contables y métodos que contemplan la valoración de los intangibles de la empresa como el capital humano, el fondo de comercio, o la reputación. Objetivo claramente respaldado por las estrategias de imagen tomadas en la perspectiva de clientes.
- **Reducción de los costes**, La búsqueda de beneficio procede de un aumento de los ingresos sumada a una disminución de los costes. En términos totales a final de periodo de debe intentar conseguir que estos se reduzcan, sin hacer renuncias a aspectos de calidad o de imagen. Se trata de algo complejo pero es un objetivo a largo plazo, luego no se espera obtener grandes reducciones de un año a otro.

OBJETIVO	INDICADOR	DESEO
Aumento de ingresos	% Aumento de los ingresos interanual	20%
Maximizar el valor de la empresa	% Aumento de valor respecto al actual	10%
Reducción de costes	% Reducción de costes interanual	5%

Tabla 9. Indicadores eje financiero. (Fuente: Elaboración propia)

4.5. MAPA ESTRATÉGICO

PERSPECTIVA	OBJETIVO	Nº	INDICADOR	DESEO
FINANCIERA	Aumento de ingresos	1	% Aumento de los ingresos interanual	20%
	Maximizar el valor de la empresa	2	% Aumento de valor respecto al actual	10%
	Reducción de costes	3	% Reducción de costes interanual	5%
CLIENTES	Cuota de mercado	4	% Aumento de cuota de mercado	2,50%
	Nuevos clientes	5	Nº de nuevos clientes	40 anuales
	Fidelización de clientes	6	Nº de clientes que repiten compra	3 anuales
	Satisfacción de clientes	7	Encuesta de satisfacción	95% de clientes satisfechos
	Mantener imagen de marca	8	% Aumento de clientes gracias al conocimiento de marca	De los nuevos clientes un 5%, a causa de la imagen
PROCESOS	Canal interno de comunicación	9	Nº de sugerencias implantadas	2 anuales
	Optima gestión de costes	10	Nº de quejas internas solucionado	100%
	Canal de ayuda/quejas	11	Nº de quejas externas solucionado	90%
	Departamento de aprovisionamiento	12	Nº de solares encontrados y comprados para posterior ejecución	80 viviendas anuales
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Presencia online	13	Nº de redes sociales implantadas	1ª este año
	Desarrollo web	14	¿Se ha desarrollado la web?	Finalizada este año
	Satisfacción de los trabajadores	15	Grado de satisfacción mediante encuestas	Aumento de satisfacción interanual
	Retención de empleados	16	Porcentaje de rotación del personal	0
	Involucración estratégica	17	Cuestionarios de alineación	Alineación total
	Mantener relaciones	18	Porcentaje de relaciones de 2 o mas años de antigüedad	80%
	Promover relaciones	19	Nº de nuevas relaciones	3 anuales
	Acudir a ferias inmobiliarias	20	Nº de viviendas vendidas a causa de la feria	5 ventas

Tabla 10. Mapa estratégico. (Fuente: Elaboración propia)

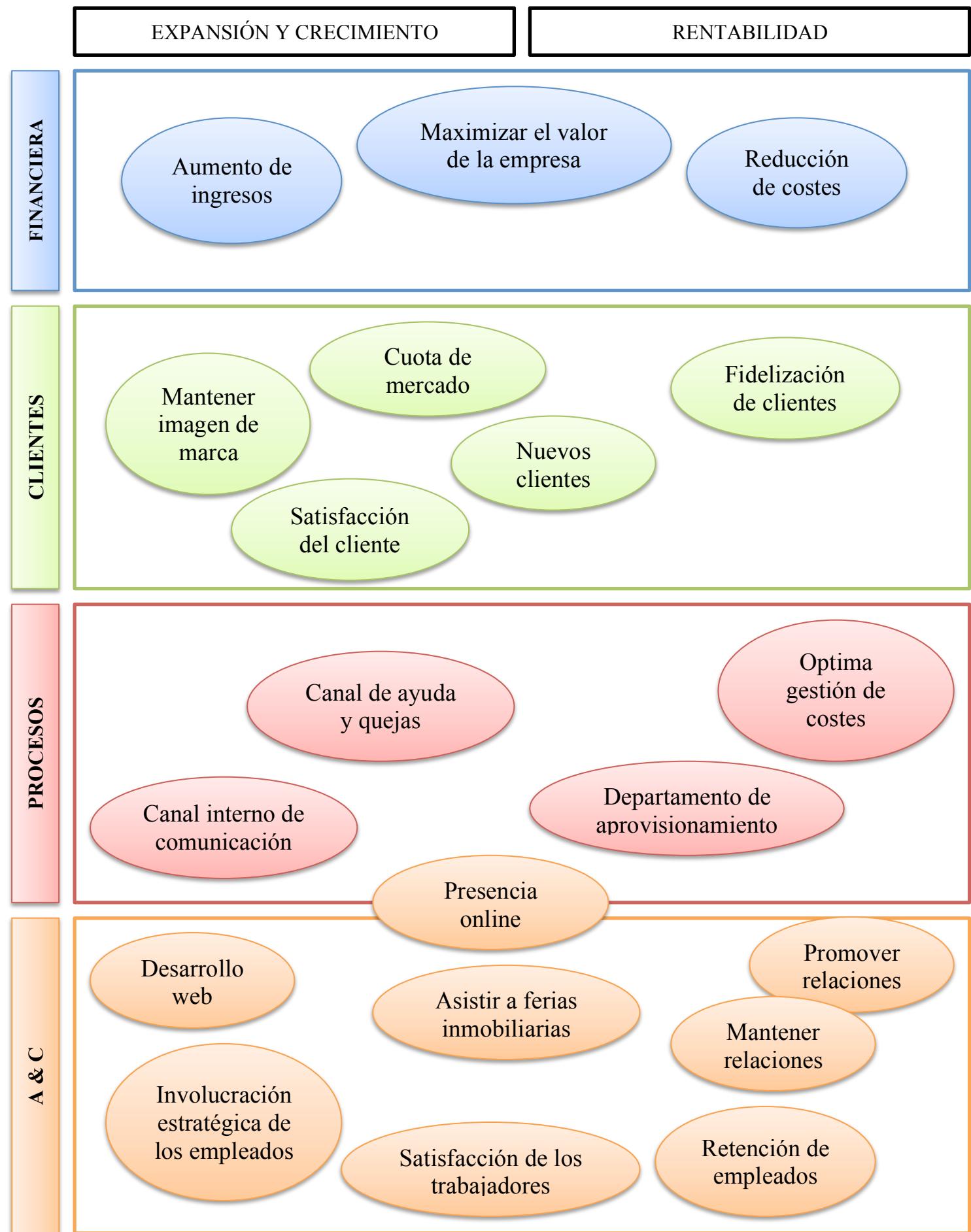


Ilustración 7. Cuadro de mando. (Fuente: Elaboración propia)

4.6. LINEAS DE ACTUACIÓN

Una vez se ha realizado el mapa estratégico entero de Grupo Tabuenca Inmuebles, de deben definir las líneas de actuación a seguir, desde las perspectivas de el ultimo escalón a las de mas arriba, para culminar con la consecución de los objetivos últimos de la empresa incrementar ingresos y reducir los gastos. Es interesante establecer dos líneas de actuación separadas, aunque en ocasiones un objetivo puede beneficiar la consecución de varios.

Para intentar lograr una reducción en la cuantía de los costes la línea de actuación a seguir es:

- Mediante la consecución de la satisfacción de nuestros trabajadores se pretende que lleguen a ser mas eficientes y productivos, este hecho va a desembocar en una reducción de costes estructurales.
- Mantener y promover relaciones con proveedores y empresas del sector puede favorecer una reducción de costes. Desde el punto de vista de un proveedor: con una empresa que se lleva tiempo trabajando o se espera trabajar en el futuro, se le va a hacer una rebaja que favorezca a ambos.
- Estos dos objetivos favorecen la consecución de una optima gestión de costes.
- A su vez este objetivo favorece al objetivo último de reducción de costes en todas las áreas de la empresa.

Para intentar lograr una reducción en la cuantía de los costes la línea de actuación a seguir es:

- Obtener una pagina web puede ser el inicio de un aumento de los ingresos de la empresa.
- A través de esta pagina web se puede desarrollar todo un canal de quejas y sugerencias externas. Que desemboca en una mayor satisfacción de el cliente.
- Un cliente satisfecho es la mejor campaña de marketing, este va a generar nuevos clientes. Además de mejorar la imagen de marca.
- Gracias a las redes sociales se van a alcanzar nuevos clientes.
- Que repercutirá en un aumento considerable de la cuota de mercado de la empresa. Todos estos factores van a influir en el aumento de ingresos.

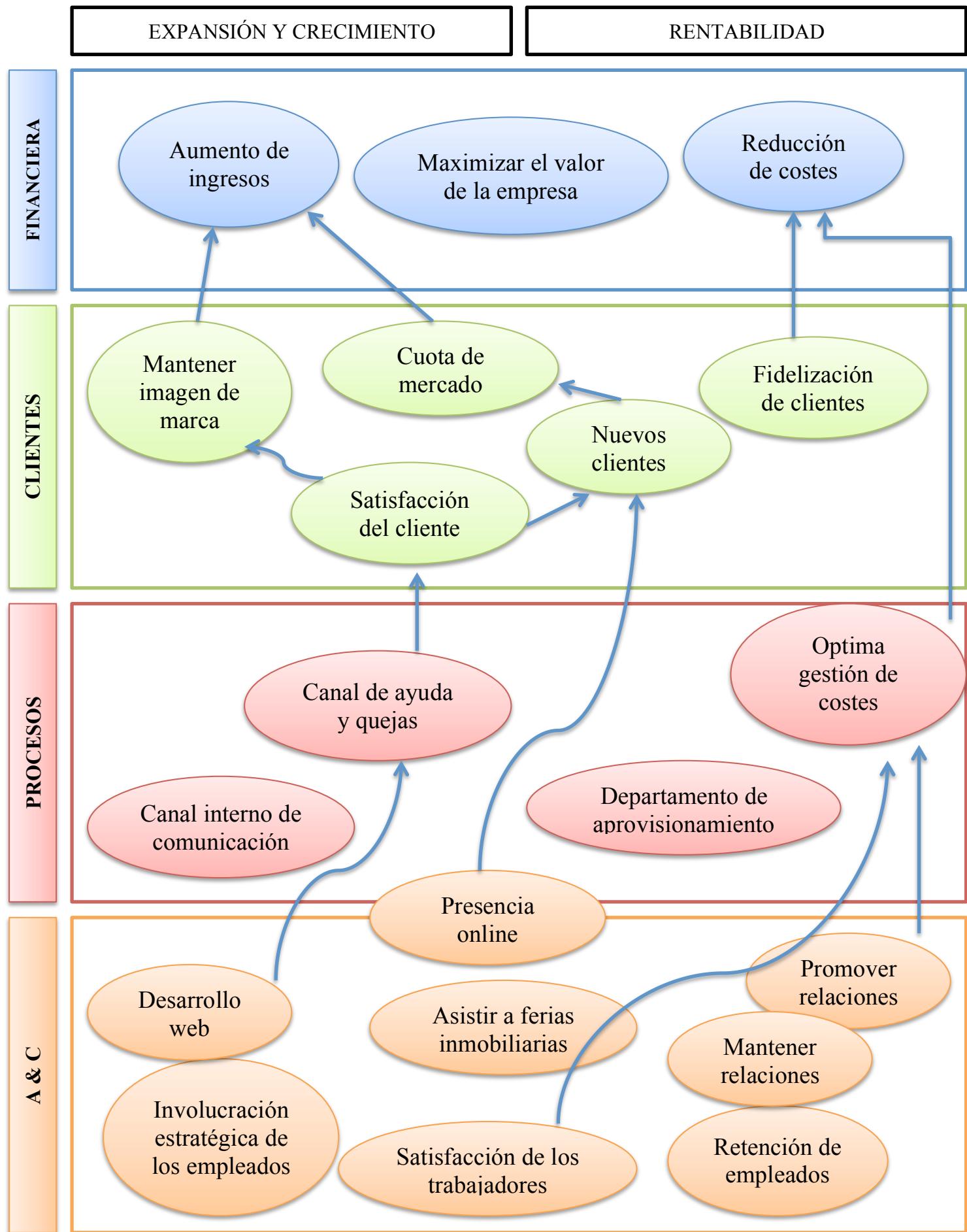


Ilustración 8. Cuadro de mando con líneas de actuación (Fuente: Elaboración propia)

5. CONCLUSIONES

Grupo Tabuenca Inmuebles es una empresa dedicada a la promoción inmobiliaria. Con mas de 60 años de experiencia en el sector se ha posicionado como una de las empresas con mas relevancia en el sector inmobiliario de Zaragoza y Aragón. Ha conseguido ofrecer viviendas de alta calidad, que satisfacen las necesidades y expectativas de sus clientes.

Para realizar el Cuadro de Mando Integral (Balanced Scorecard) se comenzó analizando los aspectos internos y externos empleando un DAFO. En cuanto a este análisis destacamos los siguientes aspectos positivos y negativos: Como factor negativo la falta de capacidad económica que le hace depender de entidades financieras o de formar alianzas, también la carencia hacia el enfoque tecnológico que brinda el sector, que le podría ser muy beneficioso. Como aspectos positivos destacar la fuerte imagen de marca que posee, el fondo de comercio y el valioso equipo humano.

Tras realizar el DAFO se buscaron una serie de soluciones para mejorar algunos aspectos y mantener otros, para este segundo análisis se elaboró un Análisis CAME. Se destaca de este análisis: Se debe seguir invirtiendo en imagen, la oferta debe aumentarse para captar nuevos clientes, se ha de buscar una independencia financiera.

Posteriormente se analizaron la misión visión y valores de la empresa. Y se concluye que los empleados deben estar alineados con estos aspectos para conseguir los objetivos estratégicos de forma mas eficaz y eficiente.

Por ultimo, se hizo el Cuadro de Mando Integral. Se determinaron una seria de objetivos y unos métodos para conseguirlos, además de hacer una serie de previsiones alcanzables para los próximos periodos.

Para concluir, decir que esta empresa tiene la capacidad de hacer las cosas bien de cara al futuro. Si se implementan todas herramientas elaboradas a lo largo de este trabajo se espera que conseguirán alcanzar sus objetivos mas fácilmente. El futuro de esta empresa esta en sus manos y depende de las decisiones mas próximas que se tomen.

6. BIBLIOGRAFÍA

LÓPEZ VIÑEGLA; ALFONSO “trabajo fin de grado en la línea de Cuadro de Mando Integral” 20/02/2015

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2015/02/20/trabajo-fin-de-grado-en-la-linea-de-cuadro-de-mando-integral-en-zaragoza/>

LÓPEZ VIGEGLA, ALFONSO “mini guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una PYME” 22/04/2014

<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?” 30/07/2013

<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/>

CMIGESTION “CUADRO DE MANDO INTEGRAL”

<http://cmigestion.es/cuadro-de-mando-integral/>

DELOITE. ARTICULO “El sector de la promoción inmobiliaria residencial y los mercados de capitales” 05/2017

<https://www2.deloitte.com/es/es/finance/articles/El-sector-de-la-promocion-inmobiliaria-residencial-y-los-mercados-de-capitales.html>

MINISTERIO DE FOMENTO, GOBIERNO DE ESPAÑA. “Transacciones inmobiliarias (compraventa)” ACTUALIZADO 2018

<https://www.fomento.gob.es/be2/?nivel=2&orden=34000000>

INFOAUTONOMOS (EL ECONOMISTA.ES) “Estrategia de negocio con el análisis CAME” ACTUALIZADO 2016

<https://infoautonomos.eleconomista.es/plan-de-negocio/estrategia-de-negocio-con-el-analisis-came/>

WEB Y EMPRESAS, “La cadena de valor de Michael Porter” 16/07/2018 (IMÁGEN)

<https://www.webyempresas.com/la-cadena-de-valor-de-michael-porter/>

BRAINY QUOTE, “MICHAEL LEBOEUF CITAS” 16/04/2019

https://www.brainyquote.com/es/citas/michael-leboeuf_158247

INSTITUTO CERVANTES, CENTRO VIRTUAL CERVANTES “Si no puedes con tu enemigo únete a él” 24/04/2019

<https://cvc.cervantes.es/lengua/refranero/ficha.aspx?Par=59527&Lng=0>

PAGINA WEB GRUPO TABUENCA 8/03/2019

<http://grupotabuenca.es/sector-inmobiliario.php>

HABITAT SAN JOSÉ (NUEVA PROMOCIÓN) 10/05/2019

<https://www.habitatsanjose.com>

EDIFICIO CENTRA (NUEVA PROMOCIÓN) 10/05/2019

<https://www.edificiocentra.es/#>

7. ANEXOS

ANEXO 1

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- - AC 1. ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- - AC 2. ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- - AC 3. ¿Existen políticas de incentivos?
- - AC 4. ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- - AC 5. ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen?
- - AC 6. ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- - AC 7. ¿Qué valores empresariales 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 (y zonas)?
¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

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

ANEXO 2

- LOGO, GRUPO TABUENCA INMUEBLES:



- LOGO, INMOBILIARIA NUEVOPRADO:



ANEXO 3

CIFRA DE VENTAS DE VIVIENDAS EN UNIDADES POR AÑOS (2010):

RESUMEN POR AÑOS DE VIVIENDAS EDIFICADAS

AÑO 1962	54 VIVIENDAS
AÑO 1964	68 VIVIENDAS
AÑO 1966	59 VIVIENDAS
AÑO 1967	42 VIVIENDAS
AÑO 1968	292 VIVIENDAS
AÑO 1969	90 VIVIENDAS
AÑO 1970	240 VIVIENDAS
AÑO 1971	50 VIVIENDAS
AÑO 1972	301 VIVIENDAS
AÑO 1973	31 VIVIENDAS
AÑO 1974	145 VIVIENDAS
AÑO 1975	117 VIVIENDAS
AÑO 1977	429 VIVIENDAS
AÑO 1978	192 VIVIENDAS
AÑO 1979	141 VIVIENDAS
AÑO 1980	107 VIVIENDAS
AÑO 1981	180 VIVIENDAS
AÑO 1982	58 VIVIENDAS
AÑO 1983	37 VIVIENDAS
AÑO 1984	48 VIVIENDAS
AÑO 1985	39 VIVIENDAS
AÑO 1986	262 VIVIENDAS
AÑO 1988	419 VIVIENDAS
AÑO 1989	519 VIVIENDAS
AÑO 1991	109 VIVIENDAS
AÑO 1992	32 VIVIENDAS
AÑO 1993	146 VIVIENDAS
AÑO 1994	328 VIVIENDAS
AÑO 1995	404 VIVIENDAS
AÑO 1996	271 VIVIENDAS
AÑO 1997	402 VIVIENDAS
AÑO 1998	168 VIVIENDAS
AÑO 1999	357 VIVIENDAS
AÑO 2000	165 VIVIENDAS
AÑO 2001	466 VIVIENDAS
AÑO 2003	212 VIVIENDAS
AÑO 2004	258 VIVIENDAS
AÑO 2005	188 VIVIENDAS
AÑO 2006	99 VIVIENDAS
AÑO 2007	176 VIVIENDAS
AÑO 2009	164 VIVIENDAS
AÑO 2010	116 VIVIENDAS

T O T A L 7.981 VIVIENDAS EDIFICADAS