



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del cuadro de mando integral en Enclave Natural

Autor

Carla Rubio Gayarre

Director

Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza

Año 2016

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Enclave Natural

Application of Balanced Scorecard for Enclave Natural

Autor / Writer

Carla Rubio Gayarre

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: El objetivo de este proyecto es analizar una empresa, en este caso Enclave Natural, mediante la metodología de cuadro de mando integral. Esta herramienta de gestión es una de las que mejor conjuga los conceptos de Dirección estratégica y evaluación del desempeño. Además, permite a las organizaciones transformar su estrategia en objetivos operativos, conduciendo de esta forma a la alineación estratégica y al crecimiento del negocio.

Para la elaboración del cuadro de mando integral se realizará como primer paso un análisis DAFO de Enclave Natural y un posterior análisis CAME, el cual nos permitirá construir los objetivos principales para llevar a cabo, finalmente, el despliegue de nuestro mapa estratégico.

***Summary:** The aim of this project is to analyze a company, in this case, Enclave Natural. Research will be conducted through balanced scorecard methodology. It is one of the best tools of management to join strategic management with performance evaluation. Moreover, it enables companies to transform their strategies into targets; this leads the companies to the strategic alignment and their development.*

In the drafting of Management Chart, it will be made firstly a SWOT analysis of Enclave Natural followed by a CAME analysis, which enable us to define and set the main targets and finally, the deployment of our Strategic Plan.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	5
1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO	6
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA .	7
2. ANÁLISIS ENCLAVE NATURAL	9
2.1. ENCLAVE NATURAL	9
2.1.1. Descripción del lugar de trabajo	9
2.1.2. Especialidades y equipo de trabajo	10
2.1.3. Clientes.....	11
2.2. ANÁLISIS DAFO	12
2.2.1. Análisis interno	12
2.2.2. Análisis externo.....	15
2.2.3. Síntesis del análisis DAFO.....	18
2.3. ANÁLISIS CAME	19
2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	22
2.4.1. Misión.....	22
2.4.2. Visión.....	23
2.4.3. Valores	23
2.4.4. Síntesis.....	24
3. MAPA ESTRATÉGICO EN ENCLAVE NATURAL	24
3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA	26
3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES	28
3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	31
3.3.1. Cadena de Valor.....	31
3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	36
3.4.1. Tecnología y Sistemas de información.....	36
3.4.2. Recursos Humanos.....	37
3.4.3. Gestión estratégica.....	38
3.5. MAPA ESTRATÉGICO	40
4. CONCLUSIONES	44
5. BIBLIOGRAFÍA	46

ANEXOS	47
ANEXO I	47

ILUSTRACIONES

ILUSTRACIÓN 1.1. ESQUEMA ORGANIZATIVO DEL PROYECTO	8
ILUSTRACIÓN 2.1 FACHADA ENCLAVE NATURAL.....	9
ILUSTRACIÓN 2.2. SALA DE ESPERA ENCLAVE NATURAL	10
ILUSTRACIÓN 2.3. ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA	11
ILUSTRACIÓN 2.4. ANÁLISIS CAME.....	20
ILUSTRACIÓN 3.1. PERSPECTIVAS CMI.....	25
ILUSTRACIÓN 3.2. CADENA DE VALOR PORTER	31
ILUSTRACIÓN 3.3. CADENA DE VALOR DE SERVICIOS.....	32
ILUSTRACIÓN 3.4. ELEMENTOS APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	36
ILUSTRACIÓN 3.5. MAPA ESTRATÉGICO DE ENCLAVE NATURAL	43

TABLAS

TABLA 2.1. ANÁLISIS INTERNO.....	15
TABLA 2.2. ANÁLISIS EXTERNO	18
TABLA 2.3. ANÁLISIS DAFO	19
TABLA 2.4. ANÁLISIS CAME	21
TABLA 2.5. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	24
TABLA 3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	27
TABLA 3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	30
TABLA 3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	35
TABLA 3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	39
TABLA 3.5. OBJETIVOS, METAS E INDICADORES DEL MAPA ESTRATÉGICO	41

1. INTRODUCCIÓN

1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO

El concepto de Cuadro de Mando, o Balanced Scorecard (BSC), se presenta en 1992 por Robert Kaplan y David Norton, los cuales lo definen del siguiente modo: “El Cuadro de Mando Integral es un modelo que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y de comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.”

En la actualidad es un término que está teniendo gran trascendencia, pues en EE.UU. ha sido implantado en más del 50% de las grandes multinacionales. Se trata de una de las herramientas de gestión integral que mejor conjuga los conceptos de Dirección Estratégica y Evaluación del Desempeño. Se fundamenta y elabora en torno a cuatro perspectivas:

- **Aprendizaje y crecimiento (AC):** Trabajadores formados y motivados, tecnología, organización, recursos.
- **Procesos internos (P):** Excelencia en los procesos realizados.
- **Clientes (C):** Clientes fidelizados y satisfechos.
- **Financiera (F):** Accionistas conformes y optimistas.

Todas estas perspectivas deberán estar alineadas para poder elaborar unos planes de acción que estén en consonancia con el propósito de la empresa.

Considero que hoy en día es necesaria la implementación del Cuadro de Mando Integral en todas o la mayoría de las empresas, sea del tipo que sea, que permita diseñar un plan estratégico y ayude en el proceso de toma de decisiones del empresario.

1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA

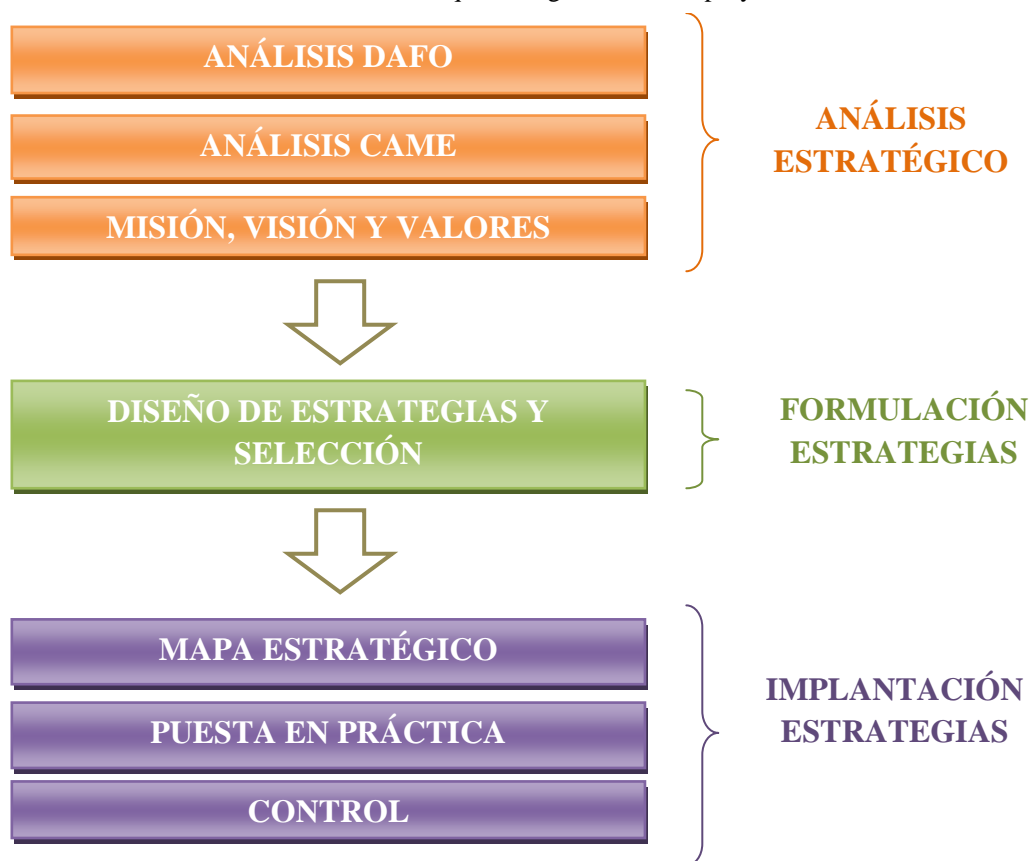
El cuadro de mando integral, o CMI, plasma la proyección futura de un negocio; nos definirá las estrategias con cuya consecución la empresa logrará generar un valor añadido. Es una herramienta que describe los principales objetivos de una organización y sus iniciativas o planes de acción para llevarlos a cabo. Estos objetivos tienen que estar en consonancia con la misión y visión de la empresa.

La información que contendrá el cuadro de mando se referirá a dos áreas, la externa (**perspectiva financiera y de clientes**) y la interna (**perspectiva de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento**). Esta herramienta deberá estar constituida por:

- Las variables más destacables a controlar en cada situación y el nivel de responsabilidad.
- Los indicadores con los que podremos medir cada variable.
- Desviaciones producidas, cualquiera que sea el motivo que las provoque.
- Soluciones a tomar en cada caso (iniciativas).

Pero antes de desarrollar el cuadro de mando de la empresa, se van a realizar una serie de análisis previos necesarios para desarrollar el trabajo. El resumen del proyecto se ve reflejado en el siguiente esquema:

Ilustración 1.1. Esquema organizativo del proyecto



Fuente: Elaboración propia

El primer paso será recabar información, conocer bien las fuentes de información y seleccionar aquella que sea relevante. Para ello, se concertará una entrevista con el director de la empresa asignada, Enclave Natural, con preguntas varias relacionadas con las cuatro perspectivas del CMI.

Posteriormente, con la información obtenida en la entrevista, se realizará un análisis estratégico de la empresa, que comenzará por un DAFO, el cual nos permitirá obtener un análisis interno (fortalezas y debilidades) y un análisis externo (amenazas y oportunidades). A través del DAFO, se desarrollará un análisis CAME, que nos ayudará a trazar unos planes de acción en función de lo obtenido en el anterior análisis. Para finalizar este análisis estratégico se diseñará la misión, visión, y valores de la organización.

Los tres conceptos anteriores nos conducirán a diseñar las estrategias y seleccionarlas. Esto nos permitirá trazar objetivos relacionados con las perspectivas del mapa estratégico y que estarán alineados entre sí, de tal manera que podamos alcanzar la estrategia planteada con la elaboración final del Cuadro de Mando Integral.

2. ANÁLISIS ENCLAVE NATURAL

2.1. ENCLAVE NATURAL

Enclave Natural es la derivación de un proyecto inicial que parte de un plan de negocio de una página web basada en una tienda online de productos naturales. Se trata de un centro de salud integral que comienza como tal su andadura comercial a finales del año 2014 en Zaragoza, cuyo objetivo es ofrecer al paciente una atención sanitaria completa basada principalmente en la medicina natural, a través de una amplia cartera de servicios.

En la actualidad la sociedad está cada vez más interesada por llevar a cabo una vida sana con hábitos saludables y es por eso por lo que cada vez surgen más empresas relacionadas con este sector. Sin embargo, Enclave Natural se mueve en un mercado con poca competencia ya que presenta un modelo de negocio que no existe, al menos en Aragón.

Ilustración 2.1. Fachada Enclave Natural



Fuente: www.enclavenatural.es

A continuación se va a proceder a detallar aspectos de la clínica que serán relevantes para la elaboración de este proyecto.

2.1.1. Descripción del lugar de trabajo

La clínica está situada en el Parque Hispanidad de Zaragoza, concretamente en Calle Panamá. Este es su único establecimiento aunque recientemente ha comenzado a prestar servicios en un club de pádel de Cuarte de Huerva, tema que abordaremos más adelante.

El local cuenta con una sala de espera en la que también se sitúa la recepción y varias salas adecuadas para impartir cada uno de los servicios que ofrece la empresa. Además, para los empleados existe un espacio pequeño en el que estos pueden descansar tomando un café.

Ilustración 2.2. Sala de espera Enclave Natural



Fuente: www.enclavenatural

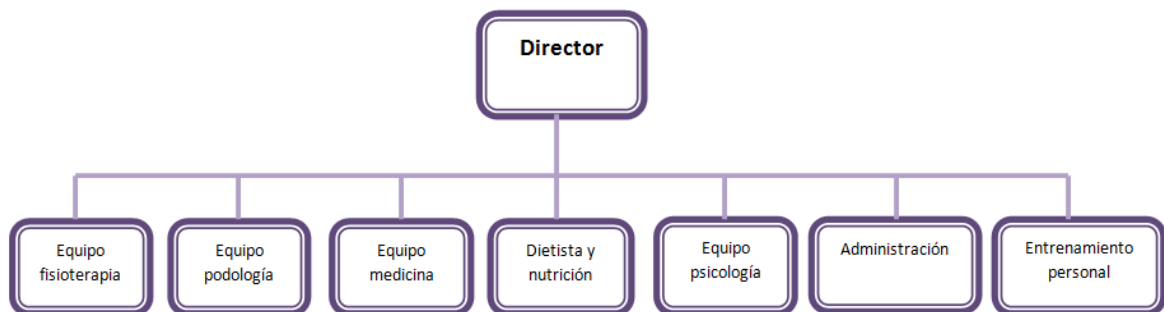
2.1.2. Especialidades y equipo de trabajo

Enclave Natural cuenta con una amplia cartera de servicios y un equipo de trabajo altamente cualificado, encabezado por el principal socio y director general Ángel Benito.

- **Fisioterapia:** Enclave Natural trata de dar un servicio de fisioterapia fundamentado en el uso de técnicas extraídas de la Quiropraxia y Osteopatía, medicina manual no agresiva que incide en el origen de la dolencia. El equipo de fisioterapia de la clínica está compuesto por dos trabajadores colegiados.
- **Podología:** Para prestar este servicio la empresa cuenta con dos profesionales que realizan un servicio integral de podología, basado en la Quiropodia.
- **Medicina:** Este servicio está en manos de dos médicos colegiados especializados en medicina alternativa. Las técnicas que utilizan son:
 - *Naturopatía:* práctica de intención preventiva o curativa utilizando elementos obtenidos de la naturaleza.
 - *Fitoterapia:* estudia la utilización de las plantas medicinales y sus derivados con finalidad terapéutica.
 - *Acupuntura:* consiste en la inserción y manipulación de agujas en el cuerpo con el objetivo de aliviar el dolor del paciente.

- *Homeopatía*: método terapéutico para la prevención, alivio o curación de enfermedades utilizando medicamentos homeopáticos.
- *Mesoterapia*: consiste en tratar las zonas afectadas con microinyecciones de medicamentos.
- **Nutrición y dietética**: Tanto para adultos como para niños, la empresa ofrece este servicio para dotar de un seguimiento nutricional y un plan de alimentación adecuado para cada paciente. En este caso, los profesionales que llevan a cabo esta actividad también son dos.
- **Psicología**: En este servicio sólo hay un profesional encargado de tratar los posibles problemas de salud a nivel emocional y social.
- **Entrenamiento personal**: La empresa también ofrece planes de entrenamiento personalizados para cada paciente, para que estos aprendan a llevar una vida más saludable. Además, también ofrece el servicio de **Pilates**, otra forma de aliviar dolores de espalda, entre otros beneficios, organizando colectivos especiales de personas mayores, embarazadas o personas con patologías específicas. Ambas actividades las lleva una misma persona altamente cualificada.

Ilustración 2.3. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

Este sería el diagrama de la empresa en el que, aunque las decisiones importantes las toma el director general, existe autonomía de decisión en todos los niveles. El área de administración lo compone una persona que es la encargada de llevar la recepción del centro.

2.1.3. Clientes

Enclave Natural ofrece servicios dirigidos a todo tipo de clientes, en mayor o menor medida. Si bien es cierto que el perfil general de la empresa es el segmento de la

población compuesto por deportistas de élite y el de personas de mediana edad en adelante.

La clínica cuenta con una elevada tasa de fidelización, dada la satisfacción que obtienen estos clientes por el servicio ofrecido. Cabe destacar, por otro lado, que la empresa no trabaja con aseguradoras, lo que hace que algunas personas no se puedan permitir costear una atención médica en Enclave.

2.2. ANÁLISIS DAFO

Para poder elaborar este apartado y posteriormente el análisis CAME, se ha hecho uso de la entrevista realizada al director de Enclave Natural. Dicha entrevista estaba estructurada en cuatro partes, acordes con las perspectivas en las que se divide un mapa estratégico. Esto es, había preguntas del ámbito financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. En el anexo 1 se encuentra la entrevista íntegra.

Así pues, para iniciar el análisis estratégico de la empresa y de acuerdo a la figura del cuadro resumen del proyecto realizada anteriormente, se comenzará por un análisis DAFO. Se trata de una metodología que ayuda a conocer la situación en la que se encuentra una empresa, analizando aspectos positivos y negativos tanto a nivel interno como externo, clasificados en forma de matriz:

- En el **ámbito interno** se analizan las debilidades y fortalezas de la empresa según sus recursos y capacidades, considerando factores relacionados con la producción, financiación, publicidad, organización, capital humano, clientes, etc. Tratará posteriormente de mantener esos puntos fuertes y de corregir los débiles.
- El **ámbito externo** va a depender del sector en el que opere la empresa, atendiendo y evaluando las situaciones que pueden poner en riesgo a la misma (amenazas) y valorando otras situaciones positivas que se le brinden (oportunidades). Posteriormente habrá que buscar estrategias para afrontar dichas amenazas y explotar las oportunidades.

Este análisis va a establecer las bases sobre las que partiremos en el análisis CAME.

2.2.1. Análisis interno

En primer lugar, el análisis interno se realiza para identificar los recursos y capacidades con los que cuenta la empresa, así como estudiar qué acciones se realizan correctamente a nivel interno y cuáles de manera errónea, para posteriormente poder diseñar objetivos

y estrategias que permitan incidir en estos aspectos. Para estudiar tanto este apartado como el siguiente, hemos hecho uso de la información proporcionada por el director de Enclave Natural en la entrevista concertada con éste.

La dimensión interna consta de dos aspectos a analizar: debilidades o puntos débiles y fortalezas o puntos fuertes.

Comenzando por las **debilidades**, con éstas nos referimos a aquellos puntos en los que la empresa debe actuar para mejorar su funcionamiento, pues dificultan el logro de los objetivos. Así pues, los puntos débiles encontrados en Enclave Natural son los siguientes:

- ❖ **Empresa con pocos años de actividad:** Como se ha explicado anteriormente en el apartado referido a información acerca de la empresa, Enclave Natural lleva ejerciendo su actividad como centro de salud desde finales del año 2014, por lo que se trata de un negocio prácticamente nuevo. Esto se considera una debilidad, ya que está todavía asentándose en el mercado y puede haber fallos de gestión provocados por la inexperiencia. Si bien es cierto que no es el principal punto débil ya que en este caso el socio de la empresa tiene una experiencia adquirida anteriormente en este ámbito.
- ❖ **Desconocimiento de la gente sobre el negocio y sobre la medicina alternativa:** Este punto débil está relacionado con el anterior. Al ser una empresa relativamente nueva, la gente desconoce su existencia, lo que no permite llegar a todas las personas deseadas. Además, el hecho de que Enclave Natural se fundamente en la medicina natural puede generar cierto grado de desconfianza a los potenciales clientes, ya que muchos no tendrán la suficiente información al respecto.
- ❖ **Falta de publicidad:** La publicidad en la empresa se basa en promociones vía redes sociales, fundamentalmente Facebook y Twitter, buzoneo por la zona, charlas promocionales sobre nutrición y colaboraciones con deportistas de élite. Esto se considera una debilidad para Enclave ya que, al ser un negocio nuevo, deberían invertir más en este aspecto para llegar a un mayor número de personas.
- ❖ **No trabaja con aseguradoras:** Es un centro de salud que no está aliado con ningún tipo de aseguradora de momento, puesto que según el centro forma parte

de su política de empresa no hacerlo. Se considera un punto débil para la empresa ya que colaborar con alguna aseguradora le permitiría ampliar su cartera de clientes.

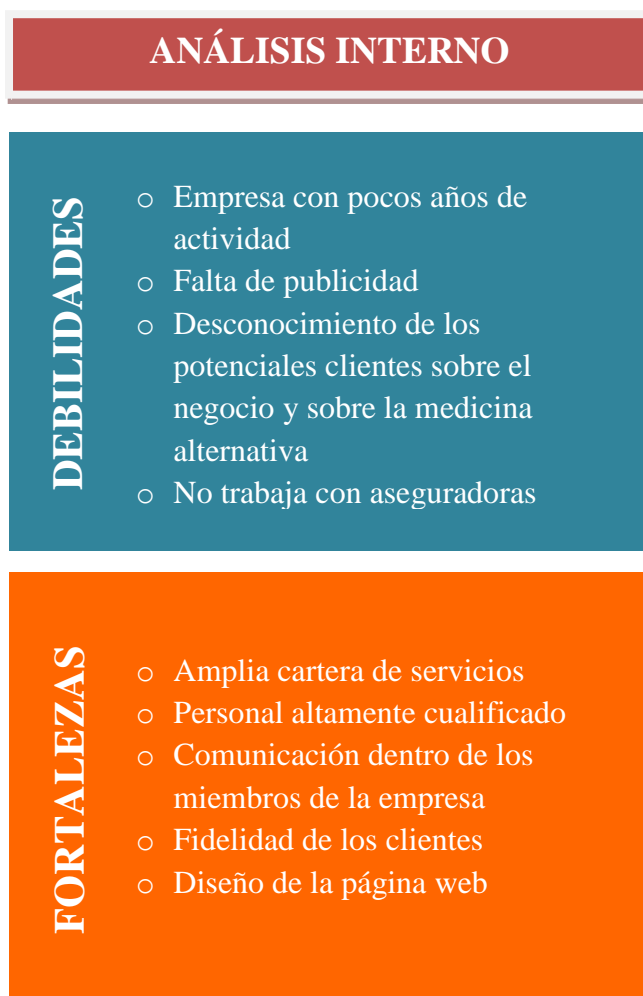
En cuanto a las **fortalezas**, es decir, aquellos puntos fuertes que permiten a la empresa tener un alto nivel de competitividad, Enclave Natural presenta los siguientes:

- ❖ **Amplia cartera de servicios:** Como se ha podido observar en la descripción de la empresa, se trata de un centro que cuenta con una gran variedad de servicios para sus clientes, lo que hace que estos reciban una atención completa sin necesidad de acudir a otro centro para completar su diagnóstico. Esto es una importante fortaleza que es necesario mantener a largo plazo y con la que la empresa pretende diferenciarse en el mercado.
- ❖ **Personal altamente cualificado y formado:** El equipo de trabajo está compuesto por profesionales sanitarios de las distintas especialidades titulados y colegiados. Además, están en continua formación, lo que constituye un valor y una fortaleza para el centro.
- ❖ **Comunicación dentro de los miembros de la empresa:** Dado que es una empresa pequeña, resulta sencilla la comunicación dentro del grupo y la buena relación entre los empleados y entre estos y el director, lo que facilita y ayuda en el buen funcionamiento del negocio. Aparte, los diferentes profesionales tienen autonomía de decisión dentro de su especialidad.
- ❖ **Buen trato con los clientes:** Esto se convierte en un punto fuerte para Enclave Natural, ya que la buena relación empresa-cliente es primordial para la obtención de valor de la empresa. Los clientes nuevos suelen repetir el servicio ofrecido por el centro y los clientes habituales disfrutan ocasionalmente de bonos promocionales, lo que conduce a una elevada tasa de fidelidad de los clientes.
- ❖ **Diseño de la página web:** Otro punto a favor de la empresa es su página web ya que, además de resultar bastante sencillo navegar por ella, ésta cuenta con una estructura bastante completa. En ella puedes encontrar la ubicación de la empresa y la forma de contactar con ella, información acerca de las distintas especialidades que puedes encontrar y de sus precios, información de todos los miembros que componen la plantilla, posibilidad de pedir cita previa online y un blog en el que se publican curiosidades acerca de la nutrición y el deporte. Todo

ello está complementado con imágenes, lo cual dota a la página de un diseño agradable a la vista.

Una vez definidas las debilidades y fortalezas que presenta Enclave Natural, su análisis interno quedaría configurado de la siguiente manera:

Tabla 2.1. Análisis interno



Fuente: Elaboración propia

2.2.2. Análisis externo

En esta segunda parte del análisis DAFO se va a evaluar a la empresa a nivel externo, identificando los cambios, tendencias o circunstancias que suceden en el entorno de una empresa y que se encuentran fuera de su control.

Existen dos formas de sanidad, la pública y la privada, y muchos tipos de centros en los que se da atención sanitaria en diversas formas. Concretamente, Enclave Natural es una empresa clasificada según la CNAE dentro del grupo de “otras actividades sanitarias”.

Como ya se ha explicado, su forma de dar asistencia médica se diferencia de otras en que es un centro que ofrece la combinación de medicinas naturales y tradicionales, centrándose en las primeras, y ofrece una amplia variedad de servicios que permiten dotar a los clientes de un tratamiento completo. En Aragón, no existe ningún centro de salud integral con los mismos servicios y recursos que Enclave Natural, aunque existen muchos negocios que ofrecen algún mismo servicio, bien sean pequeñas o grandes empresas.

El análisis externo estudia el conjunto de amenazas y oportunidades que presenta la empresa frente al mercado para posteriormente diseñar una serie de estrategias que permitan, por un lado, esquivar o aminorar los efectos de esas amenazas o, por otro lado, aprovechar las oportunidades que aparezcan.

Comenzando con las **amenazas** que podrían afectar a la empresa, se han encontrado las siguientes:

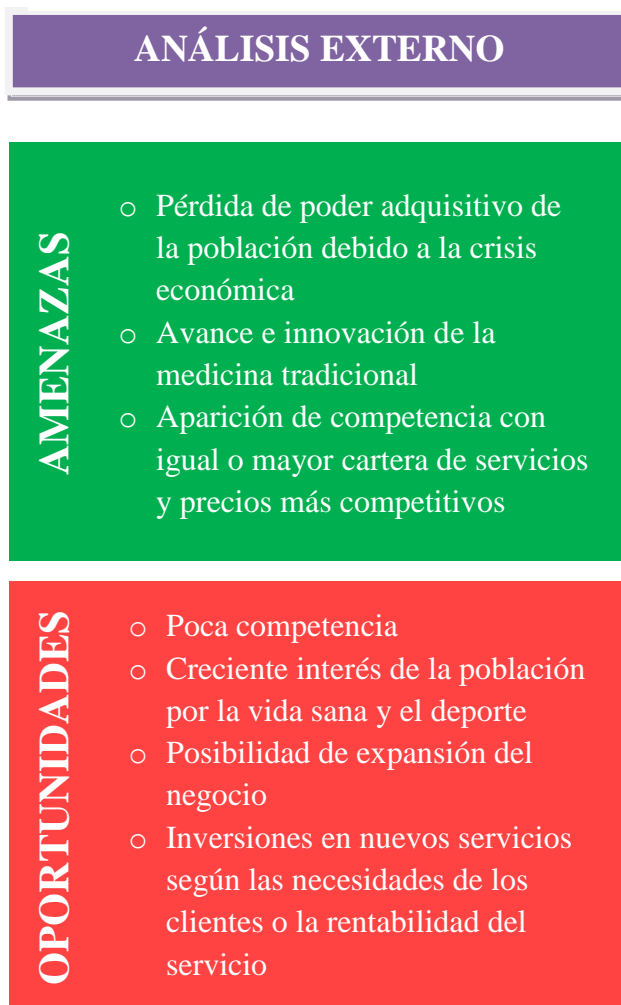
- ❖ **Pérdida de poder adquisitivo de la población a causa de la crisis económica:** La crisis económica ha ocasionado una gran pérdida de poder adquisitivo en la población, afectando a su nivel de consumo. Esto constituye una amenaza para Enclave Natural, ya que si sus potenciales clientes pierden poder adquisitivo podrían cambiar los servicios de la empresa por alguno de ámbito público, lo que afectaría a los resultados de ésta.
- ❖ **Avance e innovación en la medicina tradicional:** Como se ha explicado anteriormente, la empresa se fundamenta principalmente en el uso de tratamientos naturales, por lo que si existen avances en la medicina tradicional, el funcionamiento del centro se podría ver afectado.
- ❖ **Aparición de competencia con amplia cartera de servicios y precios más competitivos:** No existen apenas centros con el mismo modelo de negocio de Enclave Natural que ofrezcan un servicio multidisciplinar, y el hecho de que se explotara el mercado y aumentara la competencia supondría una amenaza para la empresa la cual tendría que saber afrontar.

Por último, los acontecimientos que podrían beneficiar a la empresa, es decir, las **oportunidades** de mercado que se han identificado son:

- ❖ **Poca competencia:** Ya se ha explicado que Enclave Natural actúa en un mercado con poca presencia de competencia en cuanto a modelos de negocio y especialidades. La posible competencia de esta empresa serían centros de quiropráctica y medicina natural, herboristerías, consultas de nutrición o de productos de dietética y centros individuales en los que se ofrece alguna de sus especialidades. Esto conforma una oportunidad para la empresa, ya que puede aprovechar esta circunstancia para perfeccionar sus servicios y adquirir experiencia con el fin de posicionarse en el mercado en un futuro.
- ❖ **Creciente interés de la gente por la vida sana y el deporte:** Los intereses de la gente van evolucionando y actualmente “está de moda” preocuparse por tener una vida sana combinando una buena alimentación y el deporte. La empresa debe aprovechar esta oportunidad para seguir concienciando a la gente de la importancia de la salud y el bienestar.
- ❖ **Posibilidad de crecimiento del negocio:** Una empresa crea valor, entre otras cosas, expandiendo su actividad, bien en el mismo territorio o en otro diferente, con el fin de crecer en número de clientes y reforzando así su imagen de marca. Esta es una oportunidad que Enclave Natural tiene en cuenta en proyectos presentes y futuros.
- ❖ **Nuevas inversiones:** En un futuro la empresa puede invertir en nuevos servicios relacionados según las necesidades de sus clientes o en función de la rentabilidad de dicho servicio.

Una vez detallados todos los puntos, el análisis externo de la empresa quedaría así:

Tabla 2.2. Análisis externo



Fuente: Elaboración propia

2.2.3. Síntesis del análisis DAFO

Tras la realización completa del DAFO llegamos a la conclusión de que, como todas las empresas, Enclave Natural presenta puntos favorables y desfavorables en su actividad. Sin embargo, para ser una empresa con poca experiencia adquirida, vemos que los puntos fuertes y las oportunidades de mercado pesan más que los puntos débiles y posibles amenazas.

Aun así, la empresa debe actuar sobre esos aspectos negativos encontrados así como fomentar sus aspectos positivos con el propósito de ampliar su cartera de clientes y lograr un mayor crecimiento y reconocimiento empresarial.

Para finalizar este apartado, a continuación se presenta a modo de síntesis la matriz DAFO incluyendo los puntos anteriores:

Tabla 2.3. Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO		ANÁLISIS EXTERNO	
DEBILIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa con pocos años de actividad ○ Falta de publicidad ○ Desconocimiento de los potenciales clientes sobre el negocio y sobre la medicina alternativa ○ No trabaja con aseguradoras 	AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pérdida de poder adquisitivo de la población debido a la crisis económica ○ Avance e innovación de la medicina tradicional ○ Aparición de competencia con igual o mayor cartera de servicios y precios más competitivos
FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Amplia cartera de servicios ○ Personal altamente cualificado ○ Comunicación dentro de los miembros de la empresa ○ Fidelidad de los clientes ○ Diseño de la página web 	OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Poca competencia ○ Creciente interés de la población por la vida sana y el deporte ○ Posibilidad de expansión del negocio ○ Inversiones en nuevos servicios según las necesidades de los clientes o la rentabilidad del servicio

Fuente: Elaboración propia

2.3. ANÁLISIS CAME

Tras la elaboración de la matriz DAFO, como se ha comentado, resulta necesario completar el análisis diseñando una serie de estrategias, también en forma de matriz, que nos permitan actuar sobre los aspectos encontrados en dicho diagnóstico. Esta nueva matriz estará construida por:

- **Estrategias de supervivencia:** Relaciona los aspectos negativos del DAFO, es decir, las amenazas y las debilidades. Son estrategias dirigidas a afrontar las amenazas sin dejar crecer las debilidades.
- **Estrategias defensivas:** Se relacionan las fortalezas encontradas en la empresa y las amenazas, tratando de afrontar estas últimas manteniendo los puntos fuertes.

- **Estrategias de reorientación:** Busca corregir los puntos débiles de la empresa aprovechando las oportunidades. Los puntos que relacionamos son las debilidades y las oportunidades de la matriz DAFO.
- **Estrategias de ataque-posicionamiento (ofensivas):** Están encaminadas a explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades.

Gráficamente, el análisis CAME se explicaría del siguiente modo:

Ilustración 2.4. Análisis CAME



Fuente: Alfonso López Viñebla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

Tras prestar atención al DAFO, el análisis CAME propuesto para Enclave Natural queda presentado en la siguiente tabla de esta forma:

Tabla 2.4. Análisis CAME

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Inversiones en investigación y últimos avances de la medicina alternativa. 	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Realizar eventualmente promociones atrayentes para todo tipo de clientes. ○ Actualización de información y novedades en la página web para mantener informados a los clientes fieles. ○ Formación continua de los empleados para lograr ventaja competitiva en capital humano frente a la competencia.
OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Mayor inversión en publicidad para llegar al máximo número de personas. ○ Unión con aseguradoras para atrapar clientela con poder adquisitivo limitado. ○ Afianzar la imagen de la empresa aumentando su presencia en la localidad. 	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Concienciar a la población sobre la importancia de la salud y el bienestar. ○ Expandir la actividad del negocio a nivel nacional. ○ Capacidad de cubrir las crecientes necesidades de la población y de los clientes fieles.

Fuente: Elaboración propia

Podemos observar que la mayoría de las acciones diseñadas van dirigidas a los clientes, ya que para Enclave Natural lo más importante son ellos y su satisfacción, ofreciendo la mayor calidad con el mejor equipo de trabajo.

Viendo en el análisis DAFO que el peso de los aspectos positivos es mayor que el de los negativos, las mejores estrategias a tener en cuenta son las de ataque-posicionamiento, puesto que permiten el aprovechamiento de las oportunidades que brinda el mercado explotando las fortalezas con las que cuenta la compañía.

2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Para completar el análisis estratégico de la empresa es necesario definir cuál es la misión, la visión y los valores que tiene Enclave Natural. Estos conceptos, junto con los análisis DAFO y CAME, nos permitirán establecer nuestro mapa estratégico con una buena alineación de los objetivos, los cuales ayudarán a alcanzar las metas propuestas.

En primer lugar, definiremos estos tres conceptos para luego poder implantarlos en nuestra empresa:

- **Misión:** Hace referencia a la razón de ser de la empresa, el propósito de su existencia.
- **Visión:** Va a definir la situación futura dónde quiere llegar la organización. Este deseo tiene que ser realmente alcanzable y la empresa tendrá que elaborar las acciones necesarias para conseguirlo.
- **Valores:** Son los principios que forman la cultura empresarial de la empresa y cuyos miembros de la organización tienen que conocer y trabajar en ellos.

2.4.1. Misión

Una misión tiene que mostrar cuál es la actividad o labor que realiza la empresa en el mercado, sus límites y enfoques y cómo va a competir, además de su público objetivo (opcionalmente).

El director de Enclave Natural define la misión de su empresa así:

“Facilitar a las personas recursos para mejorar, recuperar o mantener su salud física y mental, persiguiendo el bienestar y la felicidad del paciente y aumentando su calidad de vida a través de la medicina integral; apoyándonos preferentemente en la medicina y terapias naturales.”

De la misión se interpreta que lo más importante para Enclave es la satisfacción de sus pacientes, ofreciéndoles un servicio sanitario alternativo con la mayor calidad posible en su capital humano, pretendiendo lograr de esta manera un constante crecimiento empresarial.

2.4.2. Visión

La visión, la meta a alcanzar en un futuro por la empresa, nos la describe así el director de la misma:

“Queremos ser un centro de excelente calidad, en permanente crecimiento profesional y técnico, que logre un alto grado de satisfacción en la sociedad, las personas que lo componen y especialmente en sus clientes.”

2.4.3. Valores

Todas las acciones de la empresa están sustentadas en los siguientes valores:

- ✚ **Calidad:** El objetivo de Enclave Natural es buscar la excelencia en sus productos y la eficiencia en sus servicios defendiendo siempre la ética profesional orientándose al resultado.
- ✚ **Cercanía:** La empresa se relaciona con sus clientes para satisfacer todas sus necesidades desde la honradez.
- ✚ **Comunidad:** Enclave Natural pretende acercarse a personas unidas por los mismos intereses y gustos alrededor de la salud y el bienestar personal.
- ✚ **Profesionalidad:** Equipo humano en constante evolución, con gran capacidad de liderazgo y esfuerzo con el objetivo de hacer sentirse mejor a sus clientes.
- ✚ **Respeto:** Por las personas y por la naturaleza, un compromiso con el medio ambiente y todos sus elementos.
- ✚ **Modestia:** Trabajo en equipo con humildad para alcanzar los objetivos comunes y con el compromiso de estar en algo más grande.
- ✚ **Comunicación:** Comunicación abierta en todas las direcciones.
- ✚ **Innovación:** Enclave Natural trabaja de cara a la innovación y la formación continuada.
- ✚ **Consenso:** Trabajo en equipo y con vocación de llevar a consenso las decisiones.
- ✚ **Compromiso:** A todas las personas que forman parte de la organización les une un sentido de pertenencia que les hace más fuertes.

2.4.4. Síntesis

A continuación se van a recoger los tres conceptos de forma sintetizada en una tabla. De esta manera pondremos fin al apartado de análisis estratégico de Enclave Natural y procederemos a diseñar y desarrollar el mapa estratégico de la empresa con toda la información recogida anteriormente.

Tabla 2.1. Misión, visión y valores

Misión	<i>“Facilitar a las personas recursos para mejorar, recuperar o mantener su salud física y mental, persiguiendo el bienestar y la felicidad del paciente y aumentando su calidad de vida a través de la medicina integral; apoyándonos preferentemente en la medicina y terapias naturales.”</i>
Visión	<i>“Queremos ser un centro de excelente calidad, en permanente crecimiento profesional y técnico, que logre un alto grado de satisfacción en la sociedad, las personas que lo componen y especialmente en sus clientes.”</i>
Valores	<ul style="list-style-type: none">○ Calidad○ Cercanía○ Comunidad○ Profesionalidad○ Respeto○ Modestia○ Comunicación○ Innovación○ Consenso○ Compromiso

Fuente: Elaboración propia

3. MAPA ESTRATÉGICO EN ENCLAVE NATURAL

Una vez realizado el análisis estratégico en el que se han observado tanto los puntos fuertes que tiene que mantener y explotar la empresa y los puntos débiles que tiene que mejorar, como las estrategias del análisis CAME, hay que proceder a la elaboración del mapa estratégico. Éste representa la proyección de futuro de la compañía, el diseño de su estrategia, a través de unos objetivos planteados que comprometerán a los trabajadores de la empresa a la acción diaria.

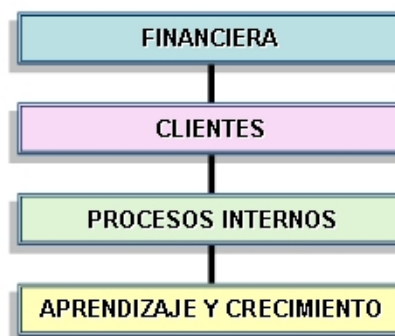
El logro de estos objetivos se conseguirá a través de unos planes de acción desarrollados en base a cuatro perspectivas:

- ❖ **Perspectiva financiera:** Recoge los objetivos relacionados con la creación de valor para el accionista. Se establecerán objetivos que conduzcan a un aumento del beneficio y a una reducción de los costes.

- ❖ **Perspectiva de clientes:** Se define una propuesta de valor para el cliente. Son objetivos dirigidos principalmente a la satisfacción de las necesidades de los clientes.
- ❖ **Perspectiva de procesos internos:** Está relacionada con la cadena de valor y buscará fijar unos objetivos que permitan utilizar eficientemente los recursos de la empresa, mejorando en aquellos aspectos en los que la empresa deba ser excelente para satisfacer tanto a clientes como a accionistas.
- ❖ **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** Es la base del mapa estratégico y va a recoger los recursos intangibles de la empresa, como cultura organizativa, tecnología, alianzas comerciales..., fijando objetivos que garanticen un valor sostenible para la empresa. A partir de esta perspectiva podremos realizar los cambios en el resto.

Todas estas perspectivas van a estar vinculadas entre sí, habiendo un equilibrio entre los objetivos tangibles e intangibles, de manera que si se incumple alguna de ellas pueden verse afectadas las demás. Se partirá de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que nos llevará al desarrollo de los procesos internos del producto o servicio con el que trataremos de satisfacer al cliente, procurando lograr así los objetivos financieros de la empresa.

Ilustración 3.1. Perspectivas CMI



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>

Además, el mapa estratégico incluye dos líneas estratégicas que van a estar alineadas con la estrategia global de la empresa y con sus objetivos. Estas líneas van a ser:

- ❖ **Crecimiento:** Dado que Enclave Natural es una empresa de reciente creación que va a tratar de expandir su actividad y aumentar su cartera de clientes.
- ❖ **Productividad:** Ofreciendo un servicio con la máxima calidad mediante una mejora continua en los procesos internos logrará ser eficaz en su actuación.

3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

La orientación principal de esta perspectiva es maximizar el valor para los accionistas. Se tratará de medir la creación de valor en la organización, de incorporar la visión de los propios accionistas.

Las principales estrategias que se pueden seguir en este ámbito y que están relacionadas con el ciclo de vida del negocio son las siguientes:

- *Estrategias de crecimiento o de expansión:* lo importante en esta estrategia es aumentar las ventas generando valor al accionista.
- *Estrategias de mantenimiento o sostenibilidad:* el principal objetivo es alcanzar la máxima rentabilidad con la menor inversión.
- *Estrategias de madurez o recolección:* el mercado se encuentra saturado y la empresa ya no crece más. Además, es en esta fase donde se tiene que recoger el fruto de lo generado en las otras dos.

Aunque la mayoría de las empresas se encuentran en la fase de mantenimiento o sostenibilidad, este no es el caso de Enclave Natural, dada su reciente introducción en el mercado. Por lo tanto, la empresa se encuentra en una **fase de crecimiento o de expansión** y, por consiguiente, seguirá estrategias orientadas en este sentido, bien sea incrementando sus ventas o sus clientes. La visión en esta fase es totalmente prospectiva.

Generalmente, este crecimiento se lleva a cabo con acciones orientadas al aprovechamiento del uso de los activos, al aumento de los ingresos o a la reducción de los costes de la empresa. En el caso de Enclave Natural nos vamos a centrar en la consecución de dos objetivos principales, el crecimiento de los ingresos y la reducción de los costes, que irán acompañados de unas metas establecidas, unos indicadores y el diseño de unas iniciativas que nos ayudarán a lograr dichos propósitos. Además, es necesario asignar un responsable para cada objetivo, aunque en el caso de Enclave el responsable de todas las acciones que se realicen va a ser Ángel Benito, director general de la clínica y principal socio.

- *Crecimiento de los ingresos:* Es un objetivo financiero básico, ya que todas las empresas aspiran a aumentar sus ingresos con sus actividades para lograr un crecimiento empresarial. Esto lo hará centrándose en sus clientes, pues son su

principal fuente de ingresos, por lo que la perspectiva financiera estará vinculada a la de clientes. La **meta** propuesta a alcanzar en un futuro a corto plazo va a ser un incremento de los ingresos de un 5%, meta que controlaremos con un **indicador** que será el porcentaje de ingresos por nuevos clientes. En cuanto a la **iniciativa** planteada para alcanzar este objetivo va a considerarse la de ampliar el alcance del servicio, es decir, que el servicio llegue cada vez a mayor número de personas.

- **Reducción de costes:** Este objetivo también va a resultar relevante, ya que alcanzando una eficiencia operativa lograremos una reducción de costes e incluso una mayor productividad en la empresa. Además, otra manera de ampliar el margen empresarial va a ser incidiendo en la disminución de los costes. Al ser una empresa de nueva creación este objetivo se llevará a cabo poco a poco, estableciendo una **meta** inicial de reducción de costes en un 2%, centrándonos en la reducción de los gastos de explotación. Un ejemplo de posible reducción de gastos de explotación sería que la empresa realizara por sí misma la contabilidad de la empresa, ya que hasta el momento la deja en manos de una asesoría externa. Por último, el indicador con el que revisaremos la consecución de nuestro objetivo será el porcentaje de gastos de explotación sobre ingresos.

En la siguiente tabla se recoge de manera resumida y ordenada lo explicado en la perspectiva financiera:

Tabla 3.1. Perspectiva Financiera

OBJETIVO	META	INICIATIVA	INDICADOR	RESPONSABLE
Incremento de ingresos	5%	Ampliar alcance del servicio	% de ingresos por nuevos clientes	Director General (Ángel Benito)
Reducción de costes	-2%	Reducir gastos de explotación	% gastos de explotación sobre ingresos	Director General (Ángel Benito)

Fuente: Elaboración propia

3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

Para alcanzar nuestros objetivos financieros, tenemos que identificar qué necesidades de los clientes debemos satisfacer. En esta perspectiva nos vamos a centrar en generar valor para los clientes, obteniendo su satisfacción y su consiguiente fidelidad. De esta manera se podrá cumplir la misión de la empresa.

La propuesta de valor para el cliente estará formada por la suma de: los **atributos del servicio** (relacionado con la funcionalidad, precio y calidad del servicio), la **relación** (la entrega del servicio) y la **imagen** (una buena imagen de marca facilita la atracción de clientes).

En este ámbito, existen varias estrategias que se pueden llevar a cabo para crear ese valor comentado anteriormente, entre las cuales destacan las siguientes:

- *Liderazgo de producto:* El propósito de esta estrategia es lograr ser líderes en el mercado con el producto de la empresa.
- *Intimidad con la clientela:* Se trata de conocer a los clientes y satisfacerlos adecuadamente.
- *Excelencia operativa:* Busca ser eficientes en costes, con relaciones de calidad-precio imbatibles.

Lograr la excelencia en una de estas estrategias es lo más importante, manteniendo las otras dos en un nivel aceptable. Dado que para Enclave Natural lo primordial son sus clientes, ya que sin ellos no sería viable la ejecución de su actividad, conocer sus necesidades y satisfacerlas con un trato cercano y con buenos profesionales, la estrategia más acorde a seguir por la empresa va a ser la de **intimidad con la clientela**.

En función de esto, se han propuesto los siguientes objetivos para nuestra empresa:

- *Ampliar la cartera de clientes:* Es un objetivo principal para que la empresa alcance un mayor crecimiento, que es una de las líneas estratégicas propuestas con las que va a estar vinculado nuestro mapa estratégico. Está relacionado con la perspectiva financiera anteriormente desarrollada, puesto que a mayor cartera de clientes mayores ingresos, siempre y cuando mantengamos una cartera de clientes satisfechos y fieles. La **meta** o propósito marcado para la empresa va a ser el incremento de clientes en un 10% anual, mediante una **iniciativa** basada en la realización de actos promocionales. La empresa ya realiza charlas de

nutrición para hacer llegar su mensaje pero convendría ampliar estas charlas junto con otros actos promocionales para obtener una mayor publicidad y llegar y captar a más personas. El **indicador** que medirá este objetivo será el porcentaje de clientes nuevos en la base de datos.

- **Satisfacción del cliente:** Otro objetivo que resulta de gran relevancia en el caso de Enclave, ya que es necesario ofrecer un servicio de excelencia además de porque se trata de un servicio sanitario, para fidelizar a los clientes. Aunque la empresa trata a sus clientes de manera personalizada con un servicio completo y la mayoría de ellos resultan satisfechos, puede haber alguna ineficiencia en la que se pueda mejorar. Por ello, hemos planteado como **meta** que el 100% de los clientes de la empresa resulten satisfechos, para lo que se propone una **iniciativa** que tratará de atender todas las posibles sugerencias que estos propongan. También se incidirá en las posibles quejas que puedan tener, para tratar de corregirlas o evitarlas. Por último, el indicador que medirá este objetivo será el número de quejas planteadas por los clientes mediante encuestas de satisfacción.
- **Fidelización del cliente:** Este objetivo va enlazado con el anterior ya que cuando un cliente sale satisfecho por un servicio ofrecido, normalmente repite y lo recomienda a otras personas, lo cual va relacionado también con el incremento de la cartera de clientes y con el de ingresos. Enclave Natural tiene clientes fijos, por lo que su tasa de fidelización es bastante elevada. No obstante, la **meta** que se plantea, al igual que con el objetivo anterior, es alcanzar una tasa de fidelización del 100%, que se pretende lograr con tarjetas especiales para que los clientes fijos puedan disfrutar de ciertos privilegios. Además, se plantea también estrechar el *feedback* entre empresa y cliente, mejorando su relación y contribuyendo a la satisfacción y fidelización de los clientes. El **indicador** que controlará el cumplimiento de este objetivo va a ser el índice de repetición de compra.
- **Fortalecer la imagen de la empresa:** Finalmente planteamos este objetivo dado que, como se ha comentado anteriormente, es uno de los elementos que forman la propuesta de valor para el cliente. Es otra forma de conseguir ampliar la cartera de clientes de la empresa. Se ha propuesto como **meta** que la empresa sea conocida por el 2,5% de los habitantes de Zaragoza en un futuro de corto a medio plazo, planteando una **iniciativa** basada en la publicidad y actos

promocionales. El indicador que va a medir este objetivo será el porcentaje de clientes de Zaragoza que conocen la existencia de la clínica.

Todos estos objetivos van a ser responsabilidad del Director General, como ocurría en la perspectiva financiera y como ocurrirá en la de procesos internos y aprendizaje y crecimiento.

Tabla 3.2. Perspectiva de Clientes

OBJETIVO	META	INICIATIVA	INDICADOR	RESPONSABLE
Ampliar cartera de clientes	10% de clientes nuevos anuales	Actos promocionales	% clientes nuevos en la base de datos	Director General (Ángel Benito)
Satisfacción del cliente	100% de clientes satisfechos	Atender las sugerencias de los clientes, corregir y evitar posibles quejas	Número de quejas	Director General (Ángel Benito)
Fidelización de clientes	Tasa de fidelización del 100%	Tarjeta cliente para que los clientes fijos disfruten de privilegios. Potenciar la relación empresa-cliente	Índice de repetición de compra	Director General (Ángel Benito)
Fortalecer la imagen de la empresa	La empresa sea conocida por el 2'5% de los habitantes de Zaragoza	Publicidad y actos promocionales	% de clientes que conoce la empresa	Director General (Ángel Benito)

Fuente: Elaboración propia

3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta es una de las perspectivas que actúa de palanca para lograr los objetivos planteados en las dos perspectivas anteriores, financiera y de clientes. Por lo tanto, se va a tratar de buscar la excelencia en los procesos realizados para poder satisfacer a los clientes y accionistas de la empresa.

Para poder abordar este aspecto es imprescindible conocer la cadena de valor de Enclave Natural, para detectar posibles necesidades a cubrir o problemas a resolver.

3.3.1. Cadena de Valor

La cadena de valor es un concepto presentado por el catedrático Michael Porter en su libro “Ventaja Competitiva” en 1985. Consiste en un modelo teórico que integra todas las actividades que lleva a cabo una organización para generar valor al cliente final y a la misma empresa, con el fin de lograr una ventaja competitiva frente a la competencia a través de los márgenes que cada actividad aporta.

Esta herramienta divide las actividades generadoras de valor en dos tipos: **actividades primarias** o de línea y **actividades de apoyo** o de soporte. Las primeras hacen referencia a aquellas actividades que están directamente relacionadas con la producción y comercialización del producto, es decir, procesos de innovación, procesos operativos y procesos relacionados con los servicios de venta. El segundo tipo de actividades complementan a las primarias y se relacionan con la infraestructura de la empresa, la gestión de recursos humanos, el desarrollo de la tecnología y el aprovisionamiento.

Ilustración 3.2. Cadena de valor Porter



Fuente: K. ARTURO, www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter

Este tipo de cadena de valor es ideal para empresas de producción, sin embargo, Enclave Natural es una empresa de servicios, por lo que no tendría sentido hablar de ciertas actividades. Para estos casos existe una cadena de valor para empresas del sector servicios propuesta en 1987 por Pierre Eiglier y Eric Langeard, que principalmente se diferencia de la cadena de Porter en las actividades o eslabones primarios, que quedan divididos en dos: eslabones controlables y no controlables. Todo esto lo vemos en la siguiente imagen:

Ilustración 3.3. Cadena de valor de servicios



Fuente: www.palermo.edu

Por lo tanto, nos basaremos en la cadena de valor de servicios para definir los objetivos que nos ayuden a mejorar en la perspectiva de procesos internos de nuestra empresa.

3.3.1.1. Eslabones primarios controlables

En los aspectos en los que vamos a incidir dentro del grupo de actividades primarias controlables son los siguientes:

- **Marketing y ventas:** Como los servicios carecen de forma física y no se pueden almacenar, en el caso de las empresas de servicios este sería el primer eslabón de la cadena. Por eso es importante generar una ventaja competitiva en este sentido, dado que esto dará pie a que se realice la prestación del servicio al cliente. Publicidad, fuerza de ventas, promoción y desarrollo de propuestas comerciales son algunas de las tareas que se realizan en este eslabón.

En concreto para Enclave Natural, se han propuesto los siguientes objetivos relacionados con la actividad de marketing y ventas:

- *Mayor publicidad:* En el apartado del análisis DAFO ya se ha comentado en qué se basa la publicidad de Enclave y la importancia de invertir en ésta para llegar a un mayor número de personas. Por lo tanto, trabajaremos en este punto proponiendo como **meta** alcanzable en un futuro a corto plazo un aumento del público objetivo de la empresa, mediante una mayor inversión en eventos publicitarios, realización de promociones, ampliación de la zona de buzoneo y propaganda y colaboraciones con deportistas y empresas relacionadas con la actividad empresarial. El **indicador** que nos medirá la consecución de este objetivo será los ingresos por incrementos en publicidad que obtendrá la empresa.
- *Desarrollo de RRSS:* Este objetivo está relacionado con el anterior, ya que el uso de las redes sociales es otra forma de publicitar el negocio. Intentaremos lograr un aumento del 15% anual en el número de seguidores, y pretendemos hacerlo a través, por ejemplo, de sorteos de bonos promocionales en servicios de la clínica. El **indicador** que medirá este objetivo será el número de seguidores y número de interacciones en las distintas redes sociales.
- **Prestación:** Este eslabón engloba el servicio mismo, el conjunto de necesidades que atiende dicho servicio, lo que genera para el cliente y que debe crear un valor diferencial al de la competencia.

Para trabajar este eslabón se va a proponer el siguiente objetivo:

- *Calidad:* Para crear una ventaja competitiva en la prestación del servicio, nos vamos a centrar en la calidad del mismo. Ofrecer un servicio de calidad a partir de unos buenos profesionales hará que nuestros clientes se sientan satisfechos y, por consiguiente, se fidelicen con la empresa. Para el alcance de este objetivo estableceremos como **meta** el logro de certificados de calidad que permitan demostrar a los clientes que están ante un servicio excelente. Esto lo pretendemos conseguir con continuos análisis y mejoras en la prestación del servicio, incidiendo en los diversos profesionales de la empresa que son los que prestan el servicio. Además, mediremos el objetivo con un **indicador**, el número de certificados de calidad.

3.3.1.2. *Eslabones de apoyo*

Entre los eslabones de apoyo que presenta la cadena de valor, vamos a incidir en los siguientes:

- **Abastecimiento:** Es el cuarto eslabón de la cadena de valor de servicios y engloba todo lo relacionado con la adquisición de materiales o insumos básicos para la prestación del servicio. En este ámbito vamos a establecer el siguiente objetivo:
 - *Selección de proveedores adecuados:* Los proveedores son una pieza importante en cualquier empresa, bien sea de producción o de servicios, ya que proporcionan los materiales necesarios para el desarrollo de nuestra actividad. Con proveedores que aporten confianza a la empresa y materiales de calidad, podremos mejorar el servicio ofrecido, que será la **meta** establecida en el caso de Enclave Natural. Para ello se realizarán continuos análisis de los proveedores con el fin de identificar posibles fallos o ver diferentes opciones de suministro, estableciendo como **indicador** el número de fallos por ineficiencias en algún servicio.
Este objetivo, junto con el de una buena **gestión de la política de nuevas inversiones** y el **control estratégico de los costes** empresariales llevará a la empresa a alcanzar una eficiencia operativa que estará vinculada a la perspectiva financiera.
- **Política de nuevas inversiones:** Este objetivo se marca a fin de analizar y estudiar la posibilidad de invertir en nuevos servicios relacionados con la actividad de Enclave Natural y que permitan ofrecer una cartera de servicios más amplia con una atención médica más completa, estableciendo una **meta** basada en conseguir la excelencia en la actividad empresarial. Para ello, será necesario realizar análisis de rentabilidad del posible nuevo servicio, para ver si resultaría beneficioso para la empresa llevar a cabo la inversión, además de analizar las necesidades de los clientes y ver si ese nuevo servicio cubriría alguna de ellas. El **indicador** que medirá este objetivo será el coste de inversión del nuevo servicio.

Antes de pasar a la siguiente perspectiva y para resumir todo lo anterior y verlo de un modo más gráfico, tenemos la siguiente tabla:

Tabla 3.3. Perspectiva de Procesos Internos

OBJETIVO	META	INICIATIVA	INDICADOR	RESPONSABLE
Mayor publicidad	Aumentar el público objetivo	Promociones, eventos publicitarios, colaboraciones	Ingresos por incrementos en publicidad	Director General (Ángel Benito)
Desarrollo de redes sociales	Aumento en un 15% del número de seguidores	Sorteos online	Número de seguidores, <i>likes</i> y comentarios	Director General (Ángel Benito)
Calidad	Logro de certificados de calidad	Análisis y mejoras en la prestación del servicio	Número de certificados de calidad	Director General (Ángel Benito)
Gestión y control estratégico de costes	Optimización de los recursos	Análisis periódico de costes	Número de mejoras en este aspecto	Director General (Ángel Benito)
Gestión de política de nuevas inversiones	Excelencia en la actividad de la empresa	Análisis de rentabilidad de nuevos servicios	Coste de inversión en nuevo servicio	Director General (Ángel Benito)
Selección de proveedores adecuados	Mejorar los servicios ofrecidos a los clientes	Análisis de proveedores	Fallos por ineficiencias en algún servicio	Director General (Ángel Benito)

Fuente: Elaboración propia

3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Se trata de la perspectiva base sobre la que se cimienta una empresa y engloba aspectos clave como el capital humano, la cultura organizativa, la tecnología con la que cuenta la empresa, las relaciones con otras empresas, las competencias de la empresa, etc. A partir del estudio y análisis de esta perspectiva y su consiguiente propuesta de objetivos, se podrán alcanzar los objetivos planteados en las anteriores perspectivas ya que, como se ha comentado anteriormente, son perspectivas que están relacionadas entre sí.

Ilustración 3.4. Elementos Aprendizaje y Crecimiento



Fuente: <http://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>

Antes de comenzar con el estudio de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, cabe destacar que la estructura de Enclave Natural se basa en una organización por especialidades, de manera que dentro de cada una de ellas los trabajadores tienen autonomía de decisión en todos los niveles, aunque la toma de decisiones más importantes la tenga el director general de la clínica.

3.4.1. Tecnología y Sistemas de información

En la actualidad el desarrollo de la tecnología y los sistemas de información se han vuelto temas importantes a tratar dentro del funcionamiento de la empresa, ya que la sociedad evoluciona y con ella las vías de transmisión de información, lo que hace que la tecnología sea uno de los factores en los que deba actuar la empresa para generar valor.

En el caso de Enclave Natural no se dispone de ninguna red intranet para comunicarse entre los empleados y tampoco es necesaria dado que de momento es una empresa pequeña con pocos trabajadores que pueden comunicarse prescindiendo de ella. Por el contrario, conocen la importancia de tener, además de las redes sociales para establecer una relación más cercana con sus clientes, una página web con toda la información relativa a la empresa y con un blog donde asiduamente publican curiosidades y noticias acerca de nutrición y deporte.

Dada la ya comentada importancia de disponer de sistemas de información, en este sentido vamos a centrarnos en la consecución de un principal objetivo:

- **Desarrollo página web:** En el apartado del análisis DAFO ya se ha hablado acerca del contenido de la página web de Enclave Natural y de su diseño atractivo y completo. No obstante, es importante llevar a cabo un desarrollo continuo en la página, actualizando la información e incluyendo novedades y noticias acerca de la empresa y sus actividades para mantener al corriente a todos sus clientes, estrechando la relación entre empresa y cliente. Este es un objetivo que va relacionado con la anterior perspectiva de procesos internos ya que disponer de una página web es otro modo de publicitar un negocio. La **meta** establecida es aumentar en un 10% las visitas anuales a la página web y mediremos la consecución del objetivo con un **indicador**, el número de visitas registradas.

3.4.2. Recursos Humanos

El capital humano es un elemento clave en la gestión de cualquier empresa, pues gracias a él se lleva a cabo el funcionamiento de la misma. Sin embargo, en el caso de Enclave Natural resulta de mayor importancia cuidar y potenciar elemento, por ser una empresa del sector servicios en la que son los propios trabajadores los que prestan el servicio al cliente. Por tanto, estableciendo objetivos para crear valor en los recursos humanos, lograremos crear un servicio de mayor calidad, que es uno de los objetivos de la perspectiva de procesos internos.

Los objetivos planteados en esta parte de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento de la clínica irán orientados a la satisfacción del trabajador, y son los siguientes:

- **Políticas de incentivos:** Actualmente la empresa no cuenta con una política de incentivos para sus trabajadores, ya que estos tienen siempre un salario fijo. No obstante, se ha establecido este objetivo con la finalidad de motivar a los empleados en sus tareas y conseguir mejores resultados en su rendimiento. La **meta** establecida va a ser incentivar a la plantilla concediendo un plus de un 1% sobre el salario mensual por la retención de clientes, siempre y cuando alcance unos objetivos previamente marcados. El **indicador** que medirá los resultados de este objetivo será el número de objetivos establecidos y el número de objetivos cumplidos.

- **Formación de los empleados:** Es un objetivo muy importante y más tratándose de una clínica sanitaria, pues la continua formación de los especialistas es vital para su eficiencia en el trabajo ya que deben estar pendientes de todo tipo de avances dentro de su especialidad. Con esta propuesta se pretende alcanzar la máxima cualificación de la plantilla de la empresa, a través de continuos estudios de nuevas técnicas de tratamientos que ayuden a conseguir la salud integral de sus pacientes. El **indicador** que analizará este objetivo será el número de innovaciones.
- **Motivación y satisfacción de los empleados:** Estos objetivos están relacionados entre sí ya que consiguiendo la plena satisfacción de los empleados de la clínica vamos a hacer que estos estén más motivados y sean más productivos en su trabajo. Por un lado, con la motivación de los empleados la **meta** que se pretende conseguir es la máxima entrega de cada uno de ellos en su especialidad, a través del establecimiento de ciertos objetivos como el que se ha comentado de un plus por la retención de un número concreto de clientes.
Por otro lado, se trabajará en la satisfacción de los empleados, planteando una **meta** basada en hacer sentir a la plantilla que son parte importante de la organización e individualmente tengan la sensación de ser valorados. Esto se conseguirá identificando posibles necesidades de los trabajadores y ocupándose en cubrirlas. Un buen indicador para este objetivo será el nivel de productividad adquirido.
- **Comunicación interna:** Con una buena comunicación entre los trabajadores de todos los niveles se pretende también contribuir en lograr que la empresa disponga de un equipo de trabajo excepcional. La **meta** a alcanzar va a ser hacer a los empleados partícipes de los distintos objetivos y decisiones importantes que toma la empresa, a través de reuniones de todos los miembros de la clínica establecidas mensualmente.

3.4.3. Gestión estratégica

En este apartado vamos a incluir objetivos referidos a las relaciones que mantiene Enclave Natural con otras empresas y a la estrategia de la propia empresa:

- **Alianzas estratégicas con otras empresas:** Hasta el momento la clínica no se había aliado estratégicamente con ninguna empresa. Sin embargo, como ya hemos hecho referencia al principio del informe en el apartado de la descripción

del centro, en el reciente mes de agosto la empresa ha comenzado con la apertura de servicios similares a los de Enclave Natural en un club de pádel en Cuarte de Huerva que le permitirá crecer en número de clientes en zona geográfica y en servicios específicos a deportistas. Por eso establecemos este objetivo, para aumentar el crecimiento empresarial, y será medido por el número de alianzas estratégicas. La **iniciativa** planteada para lograr dicha meta de crecimiento va a ser el análisis de la viabilidad del proyecto de alianza comercial.

- **Alinear los objetivos individuales con la estrategia de la empresa:** Resulta un factor básico para mantener una coherencia entre la estrategia general de la empresa, en este caso diferenciación, con los objetivos individuales que se plantean en ella. Para lograrlo, se realizarán reuniones periódicas en las que se analizará dicha relación entre estrategia y objetivos, ayudándose de indicadores tales como la misión, visión y valores de la organización.

A continuación podemos ver recopilada toda la información anterior en una tabla:

Tabla 3.4. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

OBJETIVO	META	INICIATIVA	INDICADOR	RESPONSABLE
Políticas de incentivos	1% de salario mensual por retención de clientes	Retribución adicional por alcance de objetivos	Número de objetivos logrados	Director General (Ángel Benito)
Formación de los empleados	Máxima cualificación de la plantilla	Estudio de nuevas técnicas en cada especialidad	Número de innovaciones	Director General (Ángel Benito)
Satisfacción de los empleados	Máxima sensación de ser valorado y de pertenencia	Satisfacer las posibles necesidades de los empleados	Nivel de productividad	Director General (Ángel Benito)
Motivación de los empleados	Máxima entrega de los empleados	Marcar objetivos	Número de objetivos cumplidos	Director General (Ángel Benito)
Comunicación interna	Hacer partícipes a los empleados de las decisiones	Reuniones mensuales	Número de objetivos alcanzados	Director General (Ángel Benito)

Desarrollo página web	Aumento en un 10% de las visitas a la web cada año	Mejoras continuas en la página web, con nuevas opciones	Número de visitas registradas	Director General (Ángel Benito)
Alianzas estratégicas con otras empresas	Crecimiento empresarial progresivo	Analizar la viabilidad de las alianzas comerciales	Ingresos por alianzas comerciales	Director General (Ángel Benito)
Alinear los objetivos individuales con la estrategia de la empresa	Coherencia de la estrategia con los objetivos individuales	Reuniones periódicas	Misión, visión, valores, estrategia y objetivos	Director General (Ángel Benito)

Fuente: Elaboración propia

3.5. MAPA ESTRATÉGICO

Una vez planteados y desarrollados todos los objetivos de las distintas perspectivas y sus indicadores, metas e iniciativas, voy a presentar una tabla resumen con toda la información relevante para verlo de una manera más gráfica y que sea más sencillo a la hora de realizar el posterior cuadro de mando de la empresa.

Tabla 3.5. Objetivos, metas e indicadores del mapa estratégico

	OBJETIVO	META	INDICADOR
PERSPECTIVA FINANCIERA	Incremento de ingresos	5%	Ampliar alcance del servicio
	Reducción de costes	-5%	Reducir gastos de explotación
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Ampliar cartera de clientes	10% de clientes nuevos anuales	Actos promocionales
	Satisfacción del cliente	100% de clientes satisfechos	Atender sugerencias de clientes, corregir quejas
	Fidelización de clientes	Tasa de fidelización del 100%	Tarjeta cliente con privilegios para clientes fijos. Potenciar la relación empresa-cliente
	Fortalecer la imagen de la empresa	2'5% de los habitantes de Zaragoza conozcan la empresa	Publicidad y actos promocionales
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Mayor publicidad	Aumentar el público objetivo	Ingresos por incrementos en publicidad
	Desarrollo de redes sociales	Aumento en un 15% del número de seguidores	Sorteos online
	Calidad	Logro de certificados de calidad	Análisis y mejoras en la prestación del servicio
	Gestión y control estratégico de costes	Optimización de los recursos	Análisis periódico de costes
	Selección de proveedores adecuados	Mejorar los servicios ofrecidos	Fallos por ineficiencias en algún servicio
	Gestión de política de nuevas inversiones	Excelencia en la actividad de la empresa	Análisis de rentabilidad de nuevos servicios
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Políticas de incentivos	1% de salario mensual por retención de clientes	Retribución adicional por alcance de objetivos
	Formación de los empleados	Máxima cualificación de la plantilla	Estudio de nuevas técnicas en cada especialidad
	Satisfacción de los empleados	Máxima sensación de ser valorado y de pertenencia a la empresa	Satisfacer las posibles necesidades de los empleados
	Motivación de los empleados	Máxima entrega de los empleados en su especialidad	Marcar objetivos
	Comunicación interna	Hacer partícipes a los empleados de las decisiones y objetivos de la compañía	Reuniones mensuales
	Desarrollo página web	Aumento en un 10% de las visitas a la web cada año	Mejoras continuas en la página web, nuevas opciones
	Alianzas estratégicas con otras empresas	Crecimiento empresarial progresivo	Analizar la viabilidad de las alianzas comerciales
	Alinear los objetivos individuales con la estrategia de la empresa	Coherencia de la estrategia con los objetivos individuales	Reuniones periódicas

Fuente: Elaboración propia

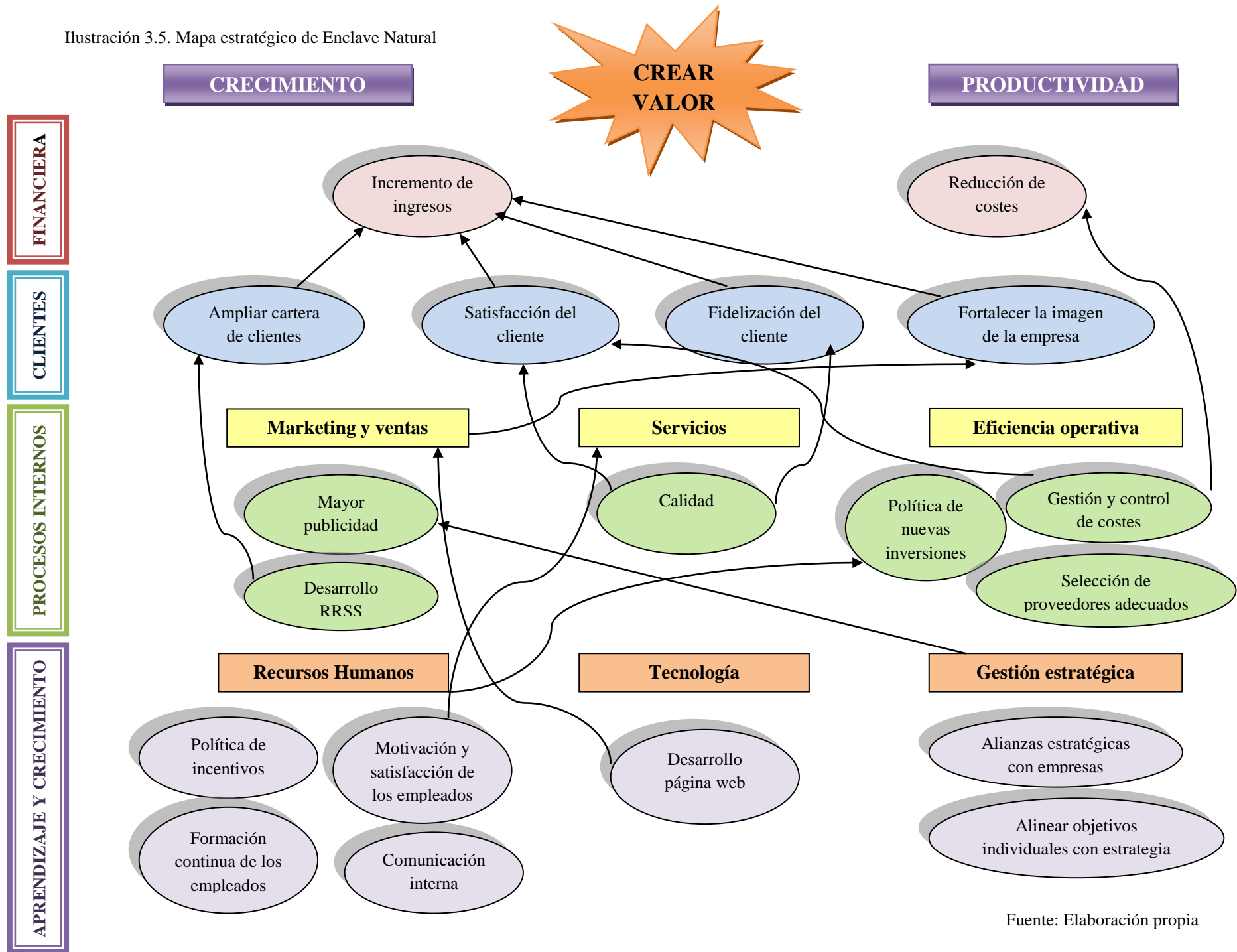
Como podemos observar, y como ocurre en la mayoría de las empresas, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y la de procesos internos son las que contienen mayor número de objetivos estratégicos a cumplir. Esto es porque estas dos perspectivas recogen los factores que son controlables directamente por la empresa y porque son las palancas a partir de las cuales podremos llegar a la consecución de los objetivos de la perspectiva de clientes y de la perspectiva financiera, las cuales son el resultado del trabajo en las otras perspectivas.

Con la información recogida en la tabla anterior tenemos todo lo necesario para elaborar el mapa estratégico que será la guía de Enclave Natural para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos y de su misión empresarial.

En la siguiente página podemos visualizar el cuadro de mando de nuestra empresa. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento es la base sobre la que se irán desarrollando el resto de objetivos, establecidos mediante relaciones de causa y efecto. Con las estrategias relacionadas con el capital humano de la empresa conseguiremos ofrecer unos servicios de gran calidad que nos permitirán a su vez llegar a unos clientes satisfechos y fieles, lo que aumentará nuestra cifra de ingresos. Este incremento de los ingresos es un objetivo de la perspectiva financiera con el cual alcanzaremos un crecimiento empresarial, que es una de las líneas estratégicas que hemos establecido anteriormente y que forman parte del mapa. Por otro lado, con los objetivos del capital humano de la perspectiva base también conseguiremos una eficiencia operativa en la gestión de costes, proveedores y nuevas inversiones que nos ayudarán a obtener una reducción de costes, potenciando así la productividad de Enclave Natural. Esta eficiencia operativa también logrará que el cliente quede satisfecho y aumentará los ingresos de la empresa.

Por último, con los objetivos relativos a la tecnología y la gestión estratégica de la empresa podremos cumplir los propósitos del área de marketing y ventas de la perspectiva de procesos internos, a partir de la cual ampliaremos nuestra cartera de clientes y fortaleceremos la imagen de la empresa, provocando un aumento en la cifra de negocios.

Ilustración 3.5. Mapa estratégico de Enclave Natural



Fuente: Elaboración propia

4. CONCLUSIONES

El propósito de este proyecto era diseñar y desarrollar un cuadro de mando integral para la clínica Enclave Natural.

Primero de todo tuve una reunión inicial con mi tutor, Alfonso López, en la que me explicó en qué iba a consistir el trabajo escogido y me adjudicó esta empresa. Posteriormente, me puse en contacto con el director general del centro de salud, Ángel Benito, a fin de reunirnos y concertar una entrevista con él. En esa reunión, además de extraer toda la información necesaria de la entrevista, Ángel me enseñó el centro y sus instalaciones.

Una vez recopilada toda la información y viendo las características de la empresa, sus puntos fuertes y sus puntos débiles, empecé a desarrollar mi idea de trabajo para llegar a la implementación del cuadro de mando.

Para introducir el proyecto he hecho, en primer lugar, una descripción de los aspectos más relevantes de la empresa que serán los de mayor utilidad en el desarrollo del trabajo; en segundo lugar, he analizado la empresa mediante el método DAFO, gracias al cual he podido identificar los puntos positivos y negativos de la organización, y mediante el método CAME en el cual he desarrollado acciones para potenciar y aprovechar esos puntos positivos o corregir y mejorar los negativos. Finalmente, con estos análisis previos, he diseñado una serie de objetivos relacionados con cada una de las perspectivas en las que se divide el mapa estratégico: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. A partir de estos objetivos, y con el establecimiento de unos indicadores para medirlos, podemos diseñar el cuadro de mando integral con el que nos centraremos en los aspectos en los que la empresa debe mejorar para cumplir con su misión.

Desarrollado y analizado el cuadro de mando de Enclave Natural, he de decir que creo que la empresa cuenta con competencias suficientes como para alcanzar estos objetivos propuestos en un futuro a medio plazo. Con el logro de estos objetivos se podrá generar valor conjunto para los miembros de la empresa y sus clientes.

Como valoración personal, decir que estoy satisfecha con lo aprendido en la elaboración de este proyecto, ya que he podido conocer cómo es el funcionamiento de una empresa y he podido aplicar los conocimientos teóricos adquiridos a lo largo de este grado, especialmente los de la asignatura de “Control y Gestión”.

Por último, agradecer a Alfonso López por haberme dejado escoger su línea de trabajo para la realización de mi proyecto de fin de grado y por su disposición siempre. También agradecer al director del centro Enclave Natural, Ángel Benito, por prestarme su ayuda y proporcionarme toda la información necesaria no sólo durante la entrevista, sino a lo largo de toda la elaboración del trabajo.

5. BIBLIOGRAFÍA

BLOG SOBRE BUSINESS INTELLIGENCE. *Cuadro de Mando Integral (CMI): Todo lo que debes saber.*

<<http://www.lantares.com/blog/bid/331346/cuadro-de-mando-integral-todo-lo-que-debes-saber>>

ENCLAVE NATURAL, *centro de salud integral.*

<www.enclavenatural.es>

GUSTAVO ALONSO. *Marketing de servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor.*

<http://www.palermo.edu/economicas/cbrs/pdf/marketing_servicios.pdf>

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

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. *Lección Balance Scorecard.*

<<http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>>

K, ARTURO. *Crece Negocios. La cadena de valor de Porter.*

<<http://www.crecenegocios.com/la-cadena-de-valor-de-porter/>>

K, ARTURO. *Crece Negocios. Análisis externo: oportunidades y amenazas.*

<www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>

K, ARTURO. *Crece Negocios. Análisis interno: fortalezas y debilidades.*

<<http://www.crecenegocios.com/analisis-interno-fortalezas-y-debilidades/>>

<https://www.einforma.com/servlet/app/prod/DATOS_DE/EMPRESA/ITEM-TELECOMUNICACIONES-SL-C_QjUwNDg3NzY4_de-ZARAGOZA.html>

ANEXOS

ANEXO I

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 (para contabilidad, inventario...)? ¿Sistemas de planificación de los recursos empresariales (ERP)? ¿Excel? ¿otras?
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 7.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización? ¿Cuál es la misión y visión de la empresa?
- **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.** ¿Colaboráis con alguna aseguradora?
- **AC 16.** ¿Por qué surge la clínica?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras? (tipos de pago, plazos, tipos de proveedores...)
- **P 2.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- **P 3.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- **P 4.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta? (promoción, contacto, pág. Web...)
- **P 5.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?

- **P 6.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 7.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?
- **P 8.** ¿Cómo se gestionan las citas?
- **P 9.** ¿Qué crees que falla dentro de la clínica? ¿Qué mejorarías?
- **P 10.** ¿Qué es lo que mejor funciona?

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta (perfil, sector...)
- **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?
- **C 6.** ¿Qué valor añadido crees que creáis?

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? (a corto plazo)