



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Diseño y aplicación del Cuadro de Mando Integral en Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza (AJE Zaragoza).

AUTOR

Luis Crespo Corella

DIRECTOR

Dr. Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa

2019-2020

**Diseño y aplicación del Cuadro de Mando Integral en
Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza
(AJE Zaragoza).**

*Design and application of Balanced Scorecard for
Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza.*

Autor / Writer

Luis Crespo Corella

Director / Director

Dr. 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 perseguido a lo largo del presente trabajo es realizar un análisis pormenorizado de la Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza (de ahora en adelante AJE) a través del diseño y aplicación de la herramienta de gestión, Cuadro de Mando Integral.

Esta herramienta buscará alinear y aprovechar sus activos (tanto tangibles como intangibles) y procesos para alcanzar los objetivos estratégicos de la empresa. La hoja de ruta de aplicación del CMI comenzará con un análisis DAFO, cuyo objetivo es conocer

de forma detallada aspectos positivos y negativos de la empresa y su entorno. A partir de este, continuará con la realización de un análisis CAME que determinará aquellas acciones y estrategias a considerar, y concluirá con la definición de la Visión, Misión y los Valores empresariales de AJE de cara a fijar la meta y forma de consecución de los objetivos planteados.

Con todo ello, se diseñará un mapa estratégico en el que se recogerán de forma minuciosa aquellos objetivos e iniciativas empresariales necesarias para cumplir con los indicadores y metas establecidas.

Abstract: This project aims to analyze the "Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza" (AJE) in depth, throughout the design and enforcement of the management tool "Cuadro de Mando Integral".

This tool will look to align and assort its assets (both tangible and intangible) as well as the processes required to achieve the company's strategic objectives. The planned route of the CMI implementation will commence with a SWOT analysis, which pursues a play-to-play understand of the pros and cons of the company and its context. After overcoming this stage, a CAME analysis will follow in order to determine further actions and strategies. Finally, it will be concluded by defining the association's vision, mission and values as a way to determine its goal and methods to accomplish it.

Based on the above, a strategic map will be designed where initiatives and objectives are compiled to meet the relevant indicators and targets.

Índice

I. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	6
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA	6
II. ESTUDIO ESTRATÉGICO AJE.....	9
2.1 INFORMACIÓN RELATIVA A AJE ZARAGOZA.	9
2.2 ANÁLISIS DAFO.....	11
2.2.1 Análisis interno	12
2.2.2 Análisis externo.....	14
2.3 ANÁLISIS CAME	18
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	22
2.4.1 Misión.....	23
2.4.2 Visión.....	23
2.4.3 Valores.....	23
III. MAPA ESTRATÉGICO AJE.....	24
3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA	25
3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES	28
3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	32
3.3.1 Cadena de valor de AJE.....	32
3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	40
3.4.1 Recursos Humanos	40
3.4.2 Alianzas	43
3.4.3 Valores.....	44
3.4.4 Tecnología.....	46
3.5 MAPA ESTRATÉGICO	48
IV. CONCLUSIONES.....	49
V. BIBLIOGRAFÍA.....	51
VI. ANEXOS	52
6.1. ENCUESTA.....	52

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1: Esquema visual BSC	9
Ilustración 2: Junta Directiva AJE Zaragoza.....	11
Ilustración 3: Resumen análisis interno	14
Ilustración 4: Resumen análisis externo.....	17
Ilustración 5: Conclusiones análisis DAFO	17
Ilustración 6: Esquema análisis CAME	19
Ilustración 7: Análisis CAME	22
Ilustración 8: Cadena de Valor Empresa Servicios	33

I. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

A lo largo de la existencia de las sociedades empresariales, independientemente de su origen, actividad, sector o forma jurídica, tendemos a asociar este concepto con **objetivos**, y **estrategias**. Hoy en día y dada la cada vez mayor competitividad existente en los distintos ámbitos empresariales, los recursos y procesos llevados a cabo por las organizaciones para la consecución de estas metas son en muchas ocasiones insuficientes, es decir, o cuentas con algún tipo de ventaja competitiva dada por cualquier activo de tu empresa y con ello diferenciarte o pasas a ser “una más”.

Es por ello y, gracias a las investigaciones y estudios realizados en el ámbito económico, que han surgido herramientas de gestión que permiten evaluar, medir y controlar el desempeño de las empresas para tratar de conseguir su objetivo final y permitirles a estas diferenciarse, herramientas que han ido cobrando un mayor protagonismo y están cada vez más demandadas. Una de estas herramientas más conocidas, e implantada en grandes compañías es el **Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balanced Scorecard (BSC)***¹ elaborado por los autores Robert Kaplan y David Norton en la década de los 90's², concretamente 1992.

El motivo principal del presente trabajo es el diseño e implantación de la herramienta de gestión empresarial “BSC” en AJE. Por medio de esta, trataremos de clarificar y alinear los ejes estratégicos de AJE, cuantificarlos gracias a unos indicadores que permitan la medición de la consecución de los objetivos y poner en marcha las iniciativas concretas correspondientes para lograrlos.

1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL. HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA

Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard (BSC) es un término que da nombre a una herramienta de gestión empresarial que permite implementar la estrategia de una empresa a partir de una serie de medidas de actuación, permitiendo un control

¹ Véase LÓPEZ VIÑEGLA, A. “Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una Pyme”. Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>

² Véase KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. “The Balanced Scorecard – measures that drives performance”. Harvard Business Review. 1992. Disponible en: <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

permanente sobre todos los factores de la organización, interrelacionando objetivos y relacionándolos con acciones concretas.

La ventaja que supone esta herramienta es alinear todos los procesos, eslabones y activos de una empresa logrando mantener los resultados positivos presentes y corrigiendo aquellos aspectos negativos de cara al futuro, es decir, el “BSC” supone una **gestión estratégica integral**.

Una vez definida y contextualizada la herramienta utilizada, se debe profundizar en su **desarrollo y elementos que lo forman**:

En primer lugar y por lo que respecta al desarrollo del “BSC” en el presente trabajo, se comenzará realizando un **análisis DAFO**, cuyo objetivo principal será conocer aquellos aspectos internos (Debilidades y Fortalezas) y externos (Amenazas y Oportunidades) que afectan y rodean a AJE.

En relación al análisis DAFO, se procederá a la realización de un **análisis CAME**, una metodología complementaria y cuyo objetivo es corregir las debilidades, afrontar las amenazas, mantener las fortalezas y explotar las oportunidades que plantea la matriz DAFO.

Tras ambos análisis, se definirá e identificarán la **Misión, Visión y Valores** de AJE de cara a establecer la meta y como se pretende alcanzar a medio/largo plazo.

Con todo ello y en aras a diseñar un elemento ejemplificativo de todas estas tareas previas y de clarificar y poner en marcha las estrategias oportunas, se realizará el **mapa estratégico** de AJE de cara a que la totalidad de su plantilla esté alineada con los objetivos propuestos y cuyo control vendrá dado por una serie de indicadores.

El BSC y en concreto dicho mapa estratégico mencionado, se encuentra segmentado en cuatro perspectivas divididas a su vez en **ámbito interno y externo**.

En relación al **ámbito interno**³ procede hablar de:

Aprendizaje y crecimiento (AC): Engloba los recursos con los que cuenta la organización, aquellos que contribuirán a generar valor en un futuro. Se puede decir que es la base que sustenta el mapa estratégico y el resto de perspectivas teniendo la dirección

³ Véase LÓPEZ VIÑEGLA, A. “La base del Balanced Scorecard”. Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/02/13/la-base-del-balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral-alfonso-lopez-vinegla/>

empresarial una influencia significativa sobre ella, es dónde se produce la gestión y control de los intangibles tales como valores, personal de la empresa (RR. HH), tecnología o alianzas estratégicas.

Procesos Internos (P): Perspectiva que cobra gran relevancia debido a su estrecha relación con la cadena de valor de la empresa, es decir, el grado en el que las actividades y áreas del negocio se desarrollan correctamente. Detectar e incidir sobre aquellas actividades o procesos que nos aportan un valor diferencial en ámbitos relacionados con la innovación, calidad, servicio o productividad puede resultar diferencial para lograr “a la postre” la consecución de los objetivos fijados.

Por lo que respecta al **ámbito externo**⁴ procede hablar de las siguientes perspectivas:

Cientes (C): Los clientes y su satisfacción, son, en último término la mayor preocupación de la empresa y el activo que las mismas más deben cuidar. Es por ello que, las medidas tomadas en relación a esta perspectiva permitirán fidelizar al cliente, mejorar el posicionamiento respecto a la competencia o reforzar la percepción de la imagen de marca por parte del cliente.

Financiera (F): Hace referencia al eslabón final de la cadena y al propósito final de toda organización con ánimo de lucro. Mide la capacidad de generar valor y en consecuencia maximizar los beneficios empresariales.

Una vez definidas las perspectivas estratégicas que conforman el mapa, conviene también señalar los elementos que conforman esta herramienta (mapa y objetivos):

Mapa estratégico: Herramienta que en último término comprende el diseño y representación visual de las estrategias que pretende llevar a cabo una organización y las metas que pretende lograr.

Iniciativas estratégicas: Hacen referencia a los planes de acción o proyectos diseñados para lograr cumplir los objetivos que propone la estrategia.

Objetivos estratégicos: Se corresponden con las propuestas realizadas por la empresa y los cuales pretende conseguir, el foco en torno a los que giran las distintas perspectivas.

⁴ Véase LÓPEZ VIÑEGLA, A. “La base del Balanced Scorecard”. Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/02/13/la-base-del-balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral-alfonso-lopez-vinegla/>

Indicadores estratégicos: Medidores que proporcionan información fehaciente sobre el grado y ritmo de cumplimiento de los objetivos y estrategias planteadas.

A continuación, se refleja el **esquema visual** que representa esta metodología:

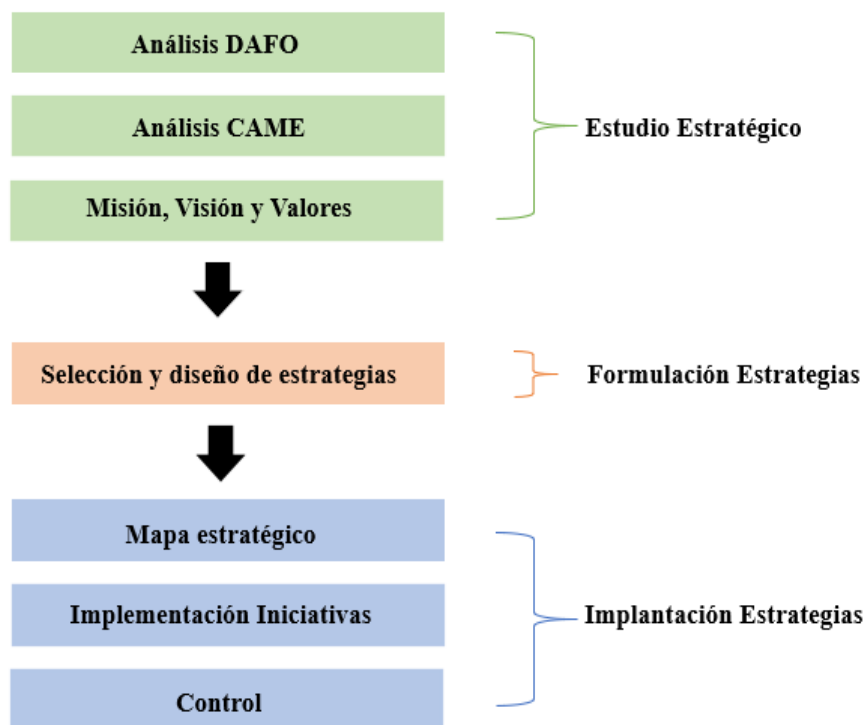


Ilustración 1: Esquema visual BSC

Fuente: Elaboración propia

II. ESTUDIO ESTRATÉGICO AJE.

2.1 INFORMACIÓN RELATIVA A AJE ZARAGOZA.

⁵La Asociación de Jóvenes Empresarios (de ahora en adelante AJE) da nombre a una federación independiente, dinámica y sin ánimo de lucro fundada en 1990 por un grupo de empresarios que compartían intereses y se enfrentaban a problemas

⁵ Véase info disponible en: <https://ajezaragoza.com/>

Complementada con: <https://ajearagon.com/presentacion.php>

Entrevista con Sra. Noemí Ruiz, directora AJE Zaragoza

comunes, cuya presencia se enfoca en la provincia de Zaragoza, pero se extiende a toda la comunidad aragonesa.

La labor de AJE se puede explicar atendiendo a tres vertientes diferentes las cuales se encuentran relacionadas:

1. Fomenta y ayuda en desarrollo a emprendedores y empresas de nueva creación.
2. Ofrece distintas oportunidades de desarrollo empresarial (local, regional, nacional e internacional) a través de diferentes servicios, actividades y programas, facilitando el contacto y el intercambio de ideas entre sus asociados.
3. Mentoriza, representa y defiende los intereses profesionales de los jóvenes empresarios y emprendedores especialmente de la provincia de Zaragoza y de la comunidad autónoma de Aragón.

Cabe destacar también que AJE reúne actualmente a unos 300 jóvenes empresarios, entre los cuales se encuentran empresas tales como *Ingennus Urban Consulting*, *Imascono* o *Rush Visual Effects* entre otros, lo cual la convierte en la asociación empresarial de referencia en Aragón con presencia multisectorial.

Por último, señalar que la Federación de Jóvenes Empresarios de Aragón (AJE Aragón) está formada por:

- La Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza (AJE Zaragoza)
- La Asociación de Jóvenes Emprendedores de Huesca (AJE Huesca)
- La Asociación de Jóvenes Emprendedores de Teruel (AJE Teruel)

Tanto la Federación como cada una de sus AJEs integrantes, cuentan con:

- **ASAMBLEA GENERAL**

Es el órgano soberano de la Asociación y está representada por todos los socios menores de 41 años que tienen voz y voto.

- **JUNTA EJECUTIVA**

Es el órgano colegiado de permanente actuación en el gobierno, gestión y dirección de la Asociación. Está formada por presidente, vicepresidentes, secretario general, tesorero y vocales de las diferentes áreas.

A continuación, viene representado el **organigrama directivo** de AJE Zaragoza.

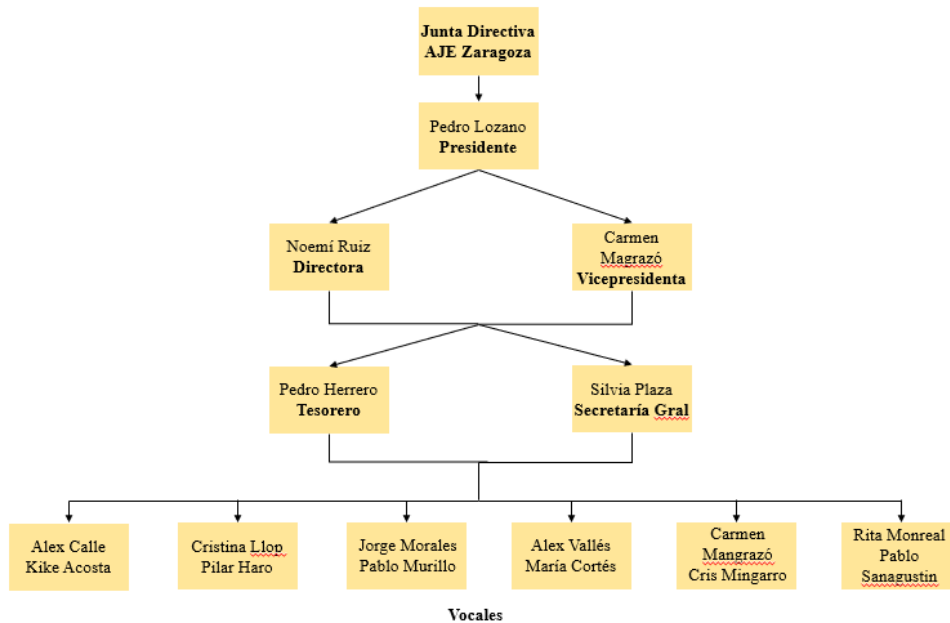


Ilustración 2: Junta Directiva AJE Zaragoza.

Fuente: Elaboración propia

2.2 ANÁLISIS DAFO

A lo largo del presente epígrafe se va a proceder a explicar de forma detallada el análisis DAFO de AJE Zaragoza, pero antes de ello, conviene situar esta herramienta.

La matriz DAFO, da nombre a un modelo de estudio planteado por Albert S. Humphrey que analiza los ámbitos tanto interno como externo de la empresa. Supone una de las herramientas de estudio empresarial más útiles, ya que proporciona un diagnóstico actual que permite asentar las bases para un correcto y minucioso análisis estratégico posterior como el que se pretende realizar durante este trabajo.

En primer lugar, nos centraremos en un análisis interno que nos proporcionará la información referida a las debilidades y fortalezas que AJE Zaragoza posee. Es decir, aquellos puntos clave positivos y negativos sobre los que la empresa tiene capacidad de incidir. Por otro lado, realizaremos un análisis externo en el que trataremos de identificar aquellas oportunidades y amenazas que no dependen directamente de AJE, pero los cuales le afectan.

2.2.1 Análisis interno

Fortalezas hace referencia a aquellos recursos y capacidades clave con los que cuenta la organización que le permiten obtener una ventaja competitiva con respecto a sus rivales. Una vez detectadas, la empresa analizada tratará de mantenerlas y potenciarlas de cara a seguir aprovechándose en detrimento de sus rivales. En el caso de AJE, sus principales fortalezas son las siguientes:

- **Modelo de relación colaborativo, familiar:** Se trata de uno de los rasgos distintivos de AJE. Su organigrama asociativo joven, pasional, dinámico y con carácter emprendedor acorde con sus valores empresariales han logrado crear un ambiente de trabajo y fidelización con la asociación que hace que “remen” todos ellos en la misma dirección y funcionen como una pequeña familia apoyando y consensuando todas sus decisiones.
- **Sentimiento de pertenencia:** En consonancia con la fortaleza anterior, compartir valores, inquietudes y principios además de identificarse los unos con los otros derivados de pertenecer todos al gremio empresarial y emprendedor ha logrado crear un sentimiento de pertenencia y fidelidad a AJE que se contagia también entre los asociados haciendo de esta la asociación empresarial referente en Aragón.
- **Canal de comunicación fluido:** Otro de los puntos fuertes de AJE es la intensa y fluida comunicación tanto a nivel externo a través de su intensa presencia en RRSS mostrando total transparencia en todas sus actividades como, por otro lado, a nivel interno entre los propios miembros de la junta directiva y sus asociados manteniendo un contacto permanente como se ha demostrado durante la pandemia realizando diversas videollamadas tratando diversos temas actuales como visión de futuro, perspectiva empresarial...
- **Diversidad sectorial:** La amplia trayectoria de AJE unido a la multitud de empresas asociadas con las que cuenta hacen que ésta tenga presencia multisectorial, factor que favorece seguir situándose como asociación empresarial referencia en Aragón. Este factor es también clave debido a que esta diversidad presenta un carácter de retroalimentación continua que le permite a AJE seguir creciendo como asociación pudiendo captar y asesorar cada vez a un mayor número de asociados.
- **Imagen de asociación positiva:** Su trayectoria como asociación, escalabilidad,

afán de mejora continua y su transparencia, cercanía e innovación continua (por ejemplo, a través de la iniciativa *Tend Up*⁶ o foros de desarrollo) en todos sus estamentos hacia sus asociados hacen que AJE proyecte una imagen muy positiva al exterior, algo tan importante en el ecosistema empresarial actual de cara a ofrecer una mayor confianza a sus asociados.

Continuando con el análisis interno y expuestas las fortalezas con las que cuenta AJE, es turno de presentar sus debilidades, es decir, aquellas carencias o “puntos gatillo” con los que cuenta la empresa y que provocan que estos le influyan negativamente respecto a la competencia teniendo que incidir sobre ellos para mejorarlos o incluso modificarlos.

Aplicado a **AJE**, las **debilidades** con las que cuenta son las siguientes:

- **Dependencia de ingresos por cuota de asociados:** En todo negocio una relación de dependencia siempre puede jugar en contra, en este caso de AJE. A pesar de que AJE cuenta con unos 400 asociados y tiene una base económica sólida proporcionada por este vínculo además de otros, la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 en la que nos vemos inmersos puede perjudicar en un mayor grado a las *Start-Ups* o empresas recientes y, en consecuencia, minorar esa fuente de financiación debido a que se pueda rescindir esta relación entre asociados que es la base de actividad de AJE.
- **Dependencia de patrocinios privados:** Paralelamente a la debilidad anterior, depender de patrocinios privados también es un arma de doble filo, por un lado, proporcionan una fuente importante de ingresos además de contribuir a crear vínculos importantes de cara a abrir oportunidades empresariales, pero, por otro lado, si la situación es incierta debido a situaciones como la actual provocada por el Covid-19 puede perjudicar sustancialmente dicha relación recortando o rescindiendo ese vínculo.
- **Falta de aprovechamiento de la conexión nacional con otras AJES:** Existe una AJE por cada provincia en España, y actualmente se produce tan solo un encuentro anual a nivel nacional de gerentes y otro de comerciales de las distintas AJES.

⁶ *Tend Up*: Espacio creado por AJE Zaragoza en colaboración con el Ecosistema Más Empresa de Ibercaja donde poder conocer las últimas tendencias en innovación y conectar el talento startup con la gran empresa.
Disponible en: <https://ajezaragoza.com/tend-up/>

- **Falta de contacto personal y directo cuando un socio se da de alta:** El proceso de captación para que un socio forme parte de AJE es tan simple como cumplimentar una ficha a la que se puede acceder a través de la página web de la asociación o poniéndose en contacto con la secretaria general solicitando el envío de dicha ficha. Este aspecto supone una debilidad importante ya que al tratarse de una asociación de apoyo a empresarios las primeras sensaciones y el contacto personal inicial ayuda mucho a crear ese sentimiento de pertenencia y confianza que desde AJE se busca.

Tabla resumen análisis interno.

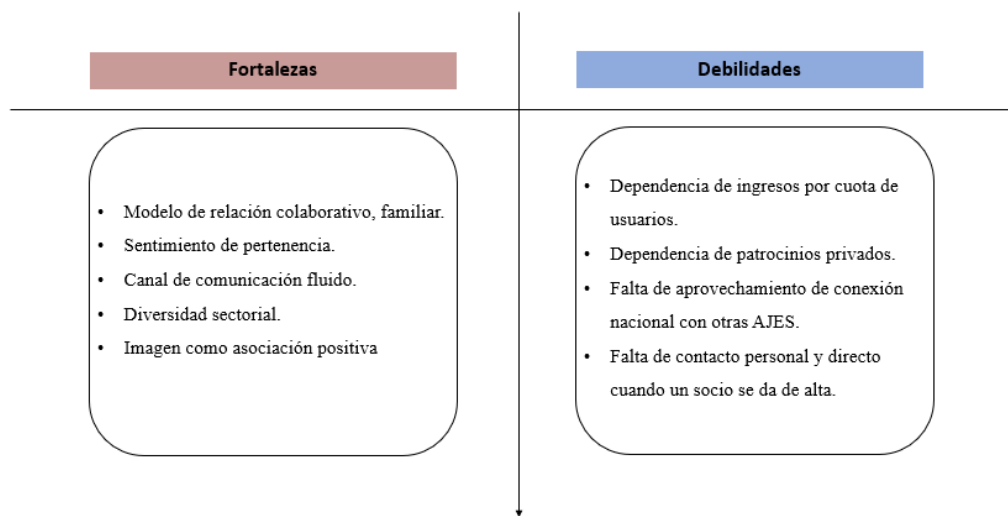


Ilustración 3: Resumen análisis interno

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Análisis externo

Continuando con el desarrollo de la matriz DAFO, y una vez profundizado en las fortalezas y debilidades de AJE, es el turno del análisis externo. Comprende aquellos factores relacionados con el entorno empresarial de la compañía, los cuales resultan de gran relevancia a la hora de **combatir las amenazas y aprovechar las oportunidades** que se presentan.

Se definen como amenazas a aquellos factores externos relacionados con la empresa que pueden incidir de forma perjudicial o negativa en su actividad, los cuales conviene identificar con suficiente antelación para evitar que en un futuro se conviertan en un mal mayor.

Con respecto a AJE, las **amenazas** que se le presentan se exponen a continuación:

- **Bajas por situación económica global:** La incertidumbre económica a la que nos enfrentamos a causa de la pandemia que vivimos supone una gran amenaza para empresas de reciente creación o *Start Ups*, las cuales pueden retirar su vínculo como asociadas y, en consecuencia, que los ingresos de AJE derivados del pago de sus cuotas se vean considerablemente reducidos.
- **Perdida de sentimiento de conexión por falta de actividad presencial:** Es otra de las grandes amenazas para AJE. El sentimiento de conexión y fidelidad con sus asociados es una de sus señas de identidad, la cual se ve amenazada como consecuencia de la crisis sanitaria en la que nos encontramos. Se ha demostrado que el teletrabajo crea mayor sensación de carga de trabajo, un mayor sentimiento de aislamiento y que el personal se sienta menos valorado en la empresa⁷. A pesar de que el contacto telemático es muy frecuente en la asociación, lo que realmente se añora es el contacto físico directo y la conexión interpersonal que provoca la actividad presencial, el cual se pretende recuperar cuanto antes para volver a funcionar de forma más cercana.
- **Descenso de empresas lideradas por jóvenes empresarios por las circunstancias actuales:** La incertidumbre económica en la que nos encontramos unida a la gran crisis económica que vamos a sufrir, además de perjudicar en mayor medida a las empresas de reciente creación, supone una gran barrera a todos los niveles empresariales para aquellos emprendedores y empresarios que se encontraban en proyecto de montar un negocio o para aquellos que han lanzado sus ideas recientemente. Muestra de ello es que la creación de empresas en España sufrió una caída histórica en abril al desplomarse un 70 % como consecuencia del impacto de la crisis del coronavirus en la economía, siendo más acentuado este hecho en Madrid y Barcelona⁸. Todo ello conlleva una gran amenaza para AJE ya que estos proyectos y su lanzamiento son la base y fundamento de su actividad.

Para concluir con el análisis externo y con ello la matriz DAFO, es preciso mencionar

⁷ Véase noticia El Diario.es: “Cómo nos afecta el teletrabajo”. Disponible en: https://www.eldiario.es/comoyporque/afecta-teletrabajo_0_1014549045.html

⁸ Véase noticia Agencia EFE: “La creación de empresas se desploma un 70 % en abril por la crisis sanitaria”. Disponible en: <https://www.efe.com/efe/espana/economia/la-creacion-de-empresas-se-desploma-un-70-en-abril-por-crisis-sanitaria/10003-4240358>

aquellos escenarios o situaciones de mejora o aprovechamiento que se le presentan a AJE, es decir, las posibilidades que el entorno le presenta a la empresa de cara a poder obtener una ventaja competitiva con respecto a sus rivales.

Con ello, las **oportunidades** que debe aprovechar a AJE son las siguientes:

- **Única organización empresarial dedicada a los jóvenes empresarios:** AJE es la única asociación empresarial dedicada al apoyo en el desarrollo y asesoramiento de jóvenes empresarios, esto le supone una oportunidad única, ya que cualquier decisión o hecho que pueda afectar al tejido emprendedor aragonés conlleva la presencia y marca de AJE. Esto, unido a su larga experiencia y presencia multisectorial la convierten en asociación referente de la comunidad.
- **Incremento de la conexión nacional con otras AJES:** Incrementar las colaboraciones y conexiones entre distintas AJES puede resultar una gran oportunidad ya que de cara al futuro podría por ejemplo facilitar a un empresario el desarrollo de su actividad en otra provincia y ofrecerles un mayor acceso a las distintas ayudas concedidas por estas asociaciones. Por otro lado, de forma conjunta podrían ejercer influencia sobre el gobierno central de cara a obtener distintos tipos de subvenciones públicas que contribuyesen a mejorar su labor.
- **Contacto personal y directo cuando un socio se da de alta:** El contacto personal y directo cuando un socio se dé de alta es una de las oportunidades que se le presentan a AJE con el fin de dar un paso más en potenciar la confianza y fidelización de sus asociados. Realizar las altas de manera presencial y directa entre las partes es un aspecto clave debido a que la cercanía y apoyo directo a los asociados desde el primer momento son la razón de ser de una organización de estas características.

Tabla resumen análisis externo

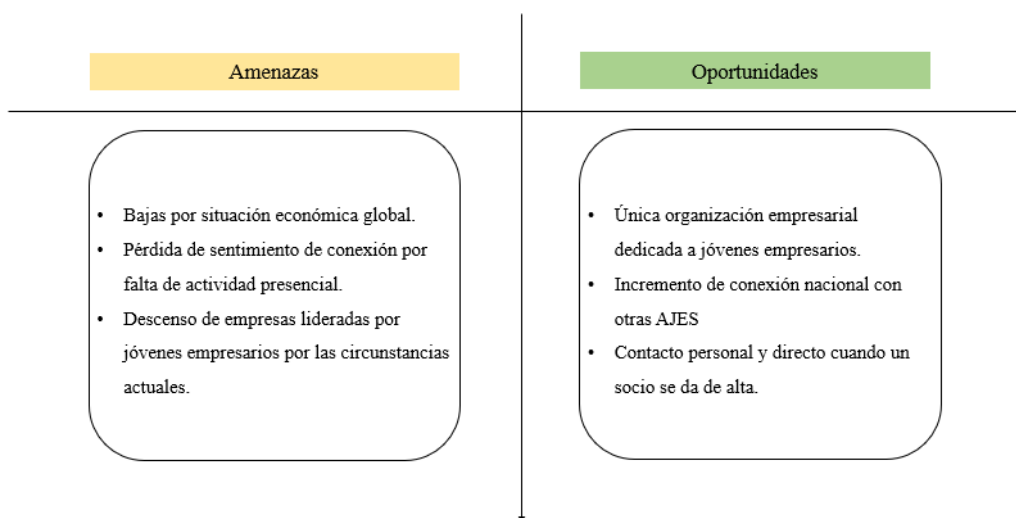


Ilustración 4: Resumen análisis externo

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones Análisis DAFO

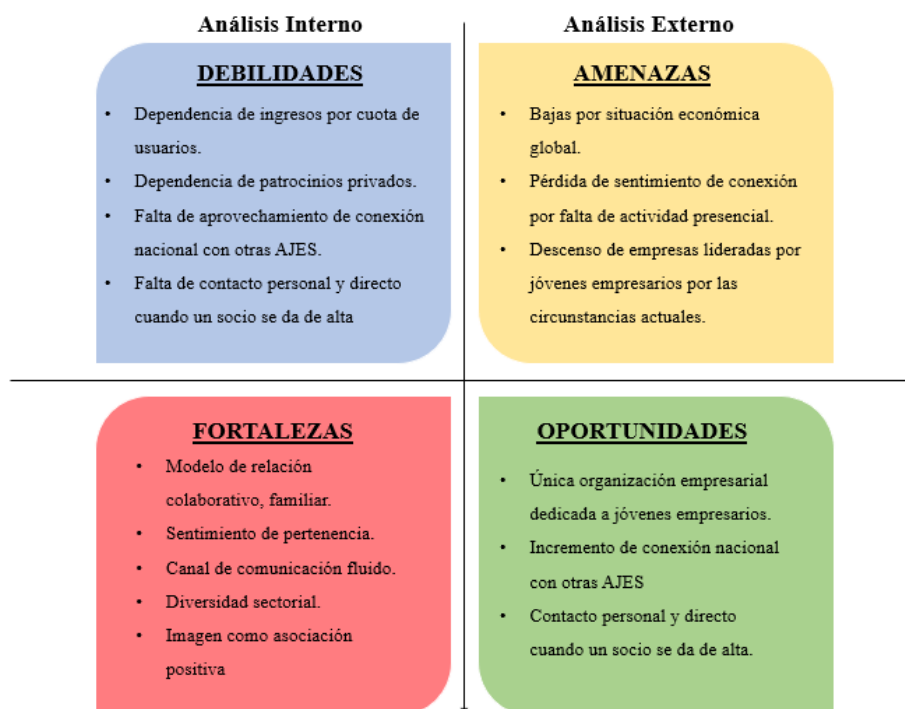


Ilustración 5: Conclusiones análisis DAFO

Fuente: Elaboración propia

2.3 ANÁLISIS CAME

Una vez obtenida la “foto inicial” de AJE que nos permite clarificar la situación y el entorno de la empresa a partir del análisis DAFO, es el turno de ordenar ese conjunto de ideas con el objetivo de proponer una serie de medidas a poner en práctica para la asociación.

Este proceso recibe el nombre de análisis CAME, y va a constituir las bases del posterior mapa estratégico de AJE, eje principal en torno al que gira el presente trabajo.

De acuerdo con el Dr. Alfonso López⁹, la matriz CAME está compuesta a su vez por cuatro estrategias de acción, estrechamente relacionadas con el análisis DAFO previo.

Dichas estrategias mencionadas son las siguientes:

- **Estrategias de reorientación:** Aprovechar las oportunidades para corregir las debilidades.
- **Estrategias de supervivencia:** Afrontar las amenazas minorando las debilidades.
- **Estrategias defensivas:** Mantener las fortalezas afrontando las amenazas.
- **Estrategias de ataque-posicionamiento:** Explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades.

⁹ Véase LÓPEZ VIÑEGLA, A. “¿y después del DAFO qué hacemos... ¿Análisis CAME? Disponible en: <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/>

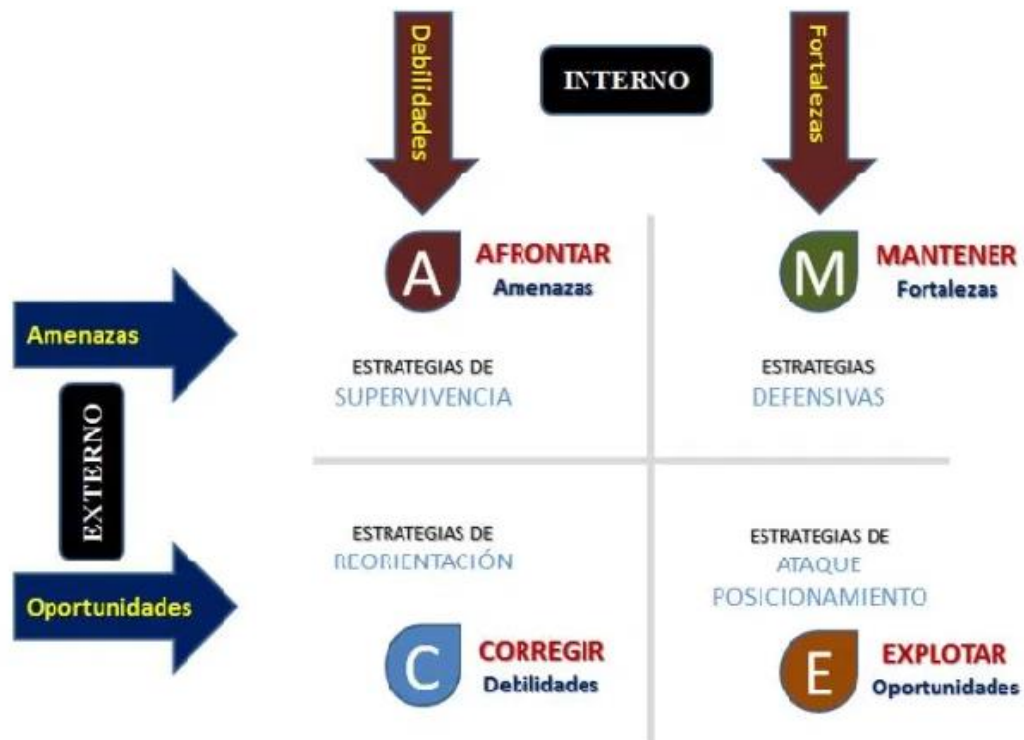


Ilustración 6: Esquema análisis CAME

Fuente: Dr. Alfonso López Viñegla. Disponible en: cuadrodemandobsc.wordpress.com

Aplicadas al caso concreto de AJE Zaragoza, mencionadas estrategias concretas son las siguientes:

En relación a las **estrategias de reorientación:**

- **Establecer un sistema sólido de CRM:** Para AJE lo más importante son sus asociados, es por esto que establecer un sistema sólido de CRM contribuiría a facilitar todavía más la relación con ellos, consiguiendo una mayor transparencia, cercanía y logrando retroalimentarse contrastando distintas opiniones sobre los temas que les afecten. De esta forma, se conseguiría fidelizar todavía más a los asociados evitando posibles bajas derivadas de la crisis económica global.
- **Ampliar el número de asociados:** Fruto de la crisis sanitaria que vivimos, el ecosistema empresarial emprendedor se puede ver damnificado, es por eso, que el respaldo e impulso ofrecido por AJE a través de diversos programas u ofreciendo distintos planes de financiación tiene que ser mayor que nunca, pudiendo ser esta una mayor oportunidad de cara a aumentar su número de asociados proveniente de las necesidades de las organizaciones, las cuales confían en la experiencia de AJE y su papel como asociación de apoyo empresarial referencia en Zaragoza.

Por lo que respecta a las **estrategias de supervivencia** se plantean:

- **Establecer patrocinios públicos:** Ante la incertidumbre provocada por la dependencia de patrocinios privados, resultaría interesante hacer hincapié en establecer distintos convenios de patrocinio públicos por ejemplo con el ayuntamiento de Zaragoza de cara a contar con una fuente anual segura e importante de ingresos que además de potenciar y favorecer a AJE publicitando su papel mediante la visibilidad que otorga una entidad pública, potenciaría la imagen del propio organismo al brindar apoyo a una asociación de tanta importancia en el ecosistema empresarial provincial y autonómico. Además, pudiendo ser este factor motivo de captación de nuevos socios.

De acuerdo con las **estrategias defensivas:**

- **Fomentar la realización de *webinars* o videollamadas:** Todos somos conscientes del papel que actualmente tienen las nuevas tecnologías, esta importancia se ve acentuada por la pandemia en la que nos encontramos. Es por eso que el teletrabajo está a la orden del día, pero uno de los aspectos negativos que puede ocasionar son por ejemplo una pérdida de conexión del personal con la organización provocado por la falta de contacto presencial, que en el caso de AJE es una de sus fortalezas. Para ello, resultaría interesante organizar semanalmente algún *webinar* sobre temas actuales de interés que mantenga esa conexión especial entre AJE y sus asociados. Por otro lado, realizar videollamadas constantes entre los miembros de la junta directiva de AJE es también necesario de cara a estudiar futuras medidas a implantar según vayan desarrollándose los acontecimientos.
- **Estudiar nuevos planes de financiación de apoyo a emprendedores:** La incertidumbre económica provocada por el Covid-19 supone un gran lastre para aquellos empresarios que se encuentran indecisos ante la decisión de poner en marcha un negocio. Para ello, estudiar nuevos planes de financiación viables y de garantías en colaboración con distintas entidades privadas o financieras resulta imprescindible de cara a seguir apostando por fomentar la creación de nuevas empresas, parte fundamental del tejido empresarial aragonés.

Finalmente, en lo que a estrategias de **ataque-posicionamiento** se refiere:

- **Potenciar el papel de los programas “Tend Up” y “En tu empresa o en la mía”¹⁰:** Una de las fortalezas con las que cuenta AJE es su diversidad sectorial, la cual viene dada por la gran cantidad de asociados con los que cuenta. Es por ello, que potenciar conferencias, visitas o reuniones entre empresarios referentes en un sector concreto de actividad o incluso *focus groups* entre empresarios pertenecientes a un mismo sector de forma que todos ellos puedan beneficiarse de sus distintas experiencias y compartir información de cara a facilitar medidas que les puedan ayudar a la larga, puede ser un punto muy importante a considerar que además refuerce el papel que AJE desempeña en el apoyo a empresas y emprendedores como asociación referencia.
- **Crear una *app* particular de AJE:** La fluidez, cercanía y comunicación de AJE con sus asociados dada por su intensa actividad y presencia en RRSS puede ser perfectamente compatible con el lanzamiento de una *app* de cara a fortalecer todavía más esa cercanía, accesibilidad y transparencia a todos los interesados en la asociación que potencie todavía más la imagen que AJE posee. Por otro lado, AJE también demostraría su intenso compromiso con el papel que hoy en día juegan las nuevas tecnologías y los mecanismos ERP en los procesos empresariales.

¹⁰ “**En tu empresa o en la mía**”: Iniciativa especial que consiste en conocer de primera mano negocios referentes en Aragón de la mano de sus propietarios o directivos, con el objetivo de que sirva a los asociados de AJE como fuente de inspiración y genere sinergias entre los emprendedores. Disponible en: <https://ajezaragoza.com/en-tu-empresa-o-en-la-mia/>

Tabla resumen análisis CAME

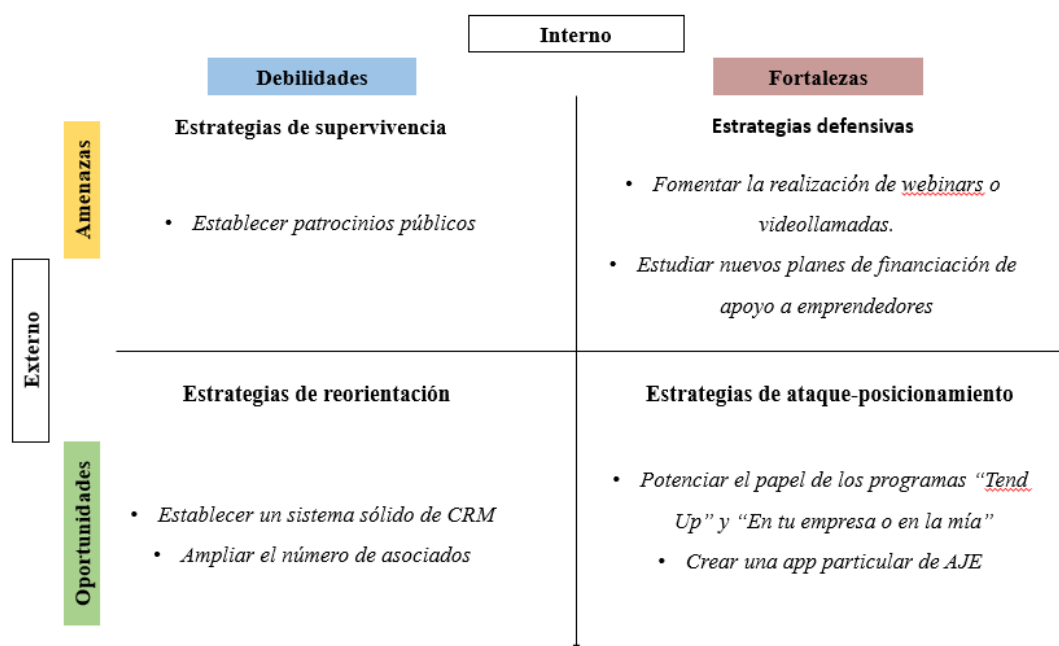


Ilustración 7: Análisis CAME

Fuente: Elaboración propia

2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Tras obtener la foto inicial de la asociación través de la matriz DAFO, y tomándolo como referencia, concretar una serie de proposiciones aprovechando sus recursos y habilidades, es conveniente concluir el estudio estratégico de AJE mediante la definición de su misión, visión y valores.

Este hecho, nos proporcionará un valor añadido para lograr la consecución de las estrategias planteadas puesto que permitirá alinear los objetivos y que estos sean comunes a la totalidad de miembros de la asociación.

Previamente a su concreción en el caso concreto de AJE, conviene clarificar estos conceptos de acuerdo a la definición dada por la autora Milagros Ruiz Barroeta¹¹.

Misión: Define cuál es la labor o actividad del negocio en el mercado en el que se

¹¹ Véase RUIZ BARROETA, M. “Misión, Visión y Valores de una Empresa, ¿qué son, cómo definirlos?+EJEMPLOS. Disponible en: https://milagrosruizbarroeta.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-que-son-como-hacerlos/#%C2%BFQue_es_la_mision_para_una_empresa

encuentra. Es decir, atiende a preguntas como ¿Qué hacemos? y su definición puede venir complementada por el porqué de la organización, su propuesta de valor o clientes y mercado al que se dirige.

Visión: Es el siguiente paso a la misión de la empresa y establece hacia dónde se dirige la organización, lo que quiere conseguir. Es un concepto motivador e inspirador con carácter dinámico ya está enfocado a un tiempo futuro. Responde a preguntas como ¿Qué queremos lograr?

Valores: Corresponde a la cultura, aquellos principios éticos que definen el comportamiento de la organización y con los que sus trabajadores se deben sentir identificados para favorecer el correcto funcionamiento de la misma.

Una vez clarificados, formulados **en el caso de AJE** son los siguientes:

2.4.1 Misión

“Impulsar las iniciativas empresariales de los jóvenes aragoneses.”

2.4.2 Visión

Las expectativas a medio-largo plazo de AJE pasan por: *“Contar con un ecosistema que facilite las iniciativas empresariales de los jóvenes aragoneses.”*

2.4.3 Valores

La línea de ruta que comparten los miembros de la asociación es la siguiente:

Transparencia: Tanto en la toma de decisiones como en la gestión de procesos, todo ello de cara a proyectar una imagen positiva no solo en el ecosistema emprendedor sino también a los socios que ponga en relevancia el papel de AJE como asociación de apoyo empresarial referencia en Zaragoza y Aragón.

Honestidad: En los distintos procesos de comunicación con los asociados, así como entre los miembros de la junta directiva con el objetivo de aumentar el sentimiento de pertenencia y fidelidad con la asociación.

Pasión: Rasgo imprescindible, disfrutar con lo que se hace para ofrecer el máximo de uno mismo, implicarse y así lograr la satisfacción completa del asociado

III. MAPA ESTRATÉGICO AJE.

Una vez realizado y detallado el estudio estratégico de AJE por medio del análisis de la matriz DAFO, continuando con la propuesta de una serie de acciones dirigidas a continuar con el crecimiento y fortalecimiento de la compañía, y finalmente formulando y definiendo su misión, visión y valores de cara a que estas acciones estén alineadas con organización, es el momento de plasmar todas estas ideas junto a otras acciones complementarias en el mapa estratégico de AJE, aspecto más relevante de la presente herramienta aplicada, Cuadro de Mando Integral. El mapa estratégico, “nos va a permitir representar y visualizar de forma sintética, rápida, clara, coordinada y consistente la estrategia de la organización”¹² pudiendo cada empleado conocer la estrategia organizacional de la empresa y cuál es su lugar dentro de ella.

El mapa estratégico conlleva el planteamiento de una estrategia, la proyección de futuro de la compañía que proporciona múltiples beneficios, algunos de ellos son los siguientes:

- Alineación de objetivos y de comportamiento empresarial.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Mejor comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos por todos los trabajadores.
- Posibilidad de reformular la estrategia en función de los resultados definidos.
- Mejora la capacidad de análisis en la organización.
- Mayor implicación de los trabajadores en los proyectos de la compañía.
- Favorece la integración e interrelación de la información de distintas áreas de negocio

Paralelamente, es preciso señalar que el diseño de un mapa estratégico es necesario, pero no suficiente para conseguir crear valor diferencial, la **puesta en práctica de las estrategias plasmadas** son la clave.

El mapa estratégico estará compuesto por cuatro perspectivas de valor: **Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento**, relacionadas todas ellas entre sí y que contienen un conjunto de planes de acción concretos de cara a conseguir aumentar el valor y lograr crecer como compañía.

¹² LÓPEZ VIÑEGLA, A. Mapas estratégicos. Disponible en:
<http://www.5campus.com/LECCION/mapasestrategicos/INICIO.HTML>

- **Perspectiva Financiera:** Comprende aquellos planes que queremos o debemos conseguir llegado el caso, logrando así la maximización del valor de los accionistas. A través de ella, se mide tanto la capacidad de crear valor por parte de la empresa, así como su desempeño.
- **Perspectiva de Clientes:** Elementos como la satisfacción, la retención y el crecimiento de los clientes son los buscados a través de las medidas pertenecientes a esta perspectiva. De esta forma se persigue la fidelización de los ya existentes y la ampliación de la cuota de mercado.
- **Perspectiva de Procesos Internos:** Engloba aquellas acciones que pretenden optimizar aquellas tareas y procesos realizados por la compañía. Papel fundamental juega la cadena de valor de la empresa, con el propósito de mejorar aquellas carencias que presenten ciertos procesos y mantener e incluso mejorar aquellos que supongan una fortaleza para la empresa.
- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento:** Hace referencia a aquellos recursos que posee la empresa y que constituyen la base fundamental para conseguir generar valor y beneficios en un futuro, es por ello que es una perspectiva clave sobre la que crear una base sólida que nos reporte beneficios a largo plazo.

A continuación, desarrollaremos el mapa estratégico diseñado para AJE, pero previamente, cabe destacar que su objetivo final va a ser **potenciar su imagen y fortalecer su valor como asociación**, para lo cual, las estrategias fijadas en cada perspectiva estarán alineadas entre sí y con este objetivo final.

Por otro lado, conviene señalar que, al tratarse de una asociación, la totalidad de las estrategias planteadas y el conjunto de decisiones referidas a las mismas estarán a cargo del comité de dirección de AJE, es decir, serán consensuadas por la totalidad de la junta directiva.

3.1 PERSPECTIVA FINANCIERA

Las estrategias contenidas en esta perspectiva tienen como finalidad la maximización del valor para el accionista.

De acuerdo con el planteamiento expuesto con el Dr. Alfonso López Viñegla, el ciclo de vida en el que actualmente se encuentra la empresa determina en gran medida las estrategias financieras que la organización adoptará, en consecuencia, se puede hablar de

distintos tipos de estrategias¹³:

- Estrategias de Crecimiento o Expansión
- Estrategias de Mantenimiento o Sostenibilidad
- Estrategias de Madurez o Recolección

AJE, al igual que la mayoría de las organizaciones empresariales, **se encuentra en fase de mantenimiento o sostenibilidad**, ya que se cumplen 30 años desde que comenzó su andadura asesorando y apoyando a jóvenes empresarios y empresas en todos los niveles, llegándose a convertir en la asociación de apoyo empresarial referencia en Aragón. En esta fase, derivado de su experiencia y conocimiento del mercado y sector en el que se encuentra, es importante plantearse objetivos relacionados con lograr crecimiento o rentabilidad empresarial.

En relación a esta idea, los objetivos de AJE comprendidos en esta perspectiva del mapa estratégico son dos muy concretos:

- **Aumentar ingresos procedentes de patrocinios y asociados:** Actualmente y con motivo de la crisis sanitaria provocada por el Covid-19 en la que nos vemos inmersos, el panorama económico y empresarial que se vislumbra es incierto. Derivado de este hecho, el papel de AJE como asociación de apoyo a empresas y jóvenes empresarios y su imagen como asociación empresarial de referencia en Aragón deben resultar diferenciales de cara a contribuir con su ayuda en los diferentes ámbitos al ecosistema empresarial de Zaragoza. Es por ello que se prevé que el número de asociados a corto/medio plazo aumente considerablemente y que con ello se presente una gran oportunidad para aumentar los ingresos de la asociación procedentes no solo de asociados, sino también de distintos tipos de patrocinios tanto públicos como privados que contribuyan a mejorar la estructura financiera de la misma.

Establecido y contextualizado el objetivo, la iniciativa llevada a cabo para garantizar su cumplimiento va a ser potenciar distintas negociaciones de cara a establecer nuevos convenios de patrocinio, potenciar el papel de la asociación en RRSS y establecer nuevos planes de financiación, todo ello con el firme propósito de aumentar el atractivo que la asociación supone para captar nuevos asociados

¹³ Véase LÓPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva financiera. Disponible en: <https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>

acentuado por la situación actual que vivimos. El indicador considerado va a ser el porcentaje de incremento de ingresos fijando como meta aumentar estos un 10% respecto al año anterior.

- Reducción de costes:** Para toda organización empresarial, es de sobras conocida la importancia de minimizar al máximo y en la medida de lo posible los costes en los que se incurre. En el caso de AJE y más aún debido a la cantidad de servicios que presta y la situación que vivimos, esta reducción cobra todavía más sentido. Reducción de costes de suministros, eventos, temporales, etc. son fundamentales. Para alcanzar este objetivo de reducción de costes, AJE utilizará tanto un *benchmarking* interno centrado en la gestión de clientes, patrocinios y programas o foros de desarrollo empresarial como tratará de valerse de los distintos patrocinios para por ejemplo reducir costes en sus eventos relacionados con publicidad, alimentación o instalaciones. El indicador establecido para esta estrategia va a ser el porcentaje de reducción de costes teniendo como meta lograr alcanzar una reducción total del 15% de ellos.

Tabla Objetivos Perspectiva Financiera

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Aumentar ingresos procedentes de patrocinios y asociados	% Incremento de Ingresos	Aumentar los ingresos en un 10%	Realizar distintos foros de temas de interés, potenciar RRSS, convenios, planes de financiación...	Comité Dirección
Reducción de costes	% Reducción de costes	Reducción de costes un 15%	Reducción de costes a través de convenios en actividades, benchmarking interno	Comité Dirección

Tabla 1: Objetivos Perspectiva Financiera

Fuente: Elaboración Propia

3.2 PERSPECTIVA DE CLIENTES

AJE es una asociación empresarial en la que sus asociados son el principal y único fundamento de su actividad, por tanto, esta perspectiva va a resultar trascendental para la consecución de su objetivo final. De esta forma, AJE centrará sus esfuerzos en llevar a cabo una propuesta de valor que satisfaga de forma íntegra las necesidades de sus asociados, con el propósito de aumentar el número y potenciar su valor como asociación.

Para el correcto desarrollo de esta perspectiva es preciso comprender a quién se presta el servicio y dónde, o lo que es lo mismo, hay que aclarar quiénes son los clientes de la empresa y cuál es el mercado en el que opera:

- Los **clientes** a los que se dirige AJE comprenden todas aquellas empresas o empresarios predominantemente de perfil joven emprendedor que requieran o demanden apoyo y asesoramiento empresarial a todos los niveles.
- El **mercado** en el que AJE presta sus servicios es todo el ecosistema empresarial aragonés, abarcando todo tipo de sectores sin excepción y teniendo como base provincial la ciudad de Zaragoza.

De acuerdo con la línea de investigación del Dr. Alfonso López, lo más importante en esta perspectiva es llevar a cabo una propuesta de valor para el cliente, la cual, se logrará a través de la suma de distintos elementos¹⁴:

- **Atributos de servicio:** Elementos estrechamente ligados a la funcionalidad del servicio, el precio y la calidad.
- **Relación:** Hace referencia al servicio al cliente, los tiempos de respuesta, los tiempos de entrega, y con la propia satisfacción del cliente al requerir los servicios de la organización.
- **Imagen:** Intangibilidad, imagen y buen nombre, factores que en muchos casos atraen a la clientela y resultan diferenciales en el ámbito en el que compete.

Vistos estos elementos y a sabiendas de que en el caso de AJE el fundamento de su actividad son sus asociados, la **cercanía e intimidad** con ellos va a ser la base sobre la que giren las estrategias de esta perspectiva. Esta idea se ve reforzada por la situación actual económica en la que nos encontramos, presentándose una oportunidad única para

¹⁴ Véase LÓPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva del Cliente: objetivos estratégicos. Disponible en: <https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/310.HTM>

AJE en la que debe prestar más que nunca apoyo, experiencia y cercanía a sus asociados.

Los objetivos estratégicos marcados para AJE en esta perspectiva son los siguientes:

- **Captar nuevos asociados:** Objetivo estrechamente ligado al expuesto anteriormente en la perspectiva financiera de aumentar los ingresos procedentes de asociados. La pandemia que existe actualmente ha provocado una recesión muy importante en el panorama económico y empresarial. Este hecho es todavía más notable para aquellos empresarios que recientemente han creado un nuevo negocio o estaban a punto de crearlo, por consiguiente, la oportunidad que se le presenta a AJE de cara a prestar un asesoramiento y apoyo empresarial íntegro haciendo valer su experiencia es única pudiendo de este modo captar nuevos asociados e incluso ofreciéndose a nuevos clientes a los que ofrecerles el mejor servicio posible y de garantía.

Para lograr este objetivo, el indicador tomado será el porcentaje de asociados nuevos que logre captar AJE, estableciendo como meta alcanzar un 15% de socios nuevos, valiéndose de la visibilidad que aportan actos públicos proporcionados por distintos patrocinadores o del *WOM Marketing*.

- **Satisfacción íntegra de los socios:** Uno de los objetivos clave de cara a potenciar el valor de la asociación y seguir creciendo es lograr una satisfacción íntegra de los socios. El amplio abanico de asociados con los que cuenta AJE es una de sus grandes fortalezas, y su satisfacción es algo fundamental de cara a posteriormente fidelizarlos de manera completa. Para conseguirlo, ofrecer un servicio de calidad, cercano y de garantías basado en su amplia experiencia resultará clave.

El indicador utilizado para valorar este objetivo será la tasa de fuga de asociados, cuyo propósito es que sea inferior al 5%. Concertar reuniones semanalmente con los asociados bien a través de videollamadas o de forma presencial contribuirá en gran medida a alcanzar este objetivo.

- **Fortalecer la imagen corporativa de AJE:** La imagen corporativa actualmente cobra cada vez mayor importancia en los resultados y crecimiento empresarial. El potencial e intenso papel con el que AJE cuenta en RR. SS junto con las distintas colaboraciones que se pueden presentar con las empresas asociadas a través de eventos públicos pueden contribuir a visibilizar la imagen corporativa de la asociación a través de sus valores empresariales. De este modo, se logrará llegar a mayor número de empresas y en consecuencia aumentar el número de asociados

y patrocinadores y con ello, aumentar los ingresos percibidos por la asociación. Además, AJE se seguirá consolidando como asociación de apoyo empresarial en Aragón. La finalidad de esta estrategia es lograr aumentar los patrocinios tanto públicos como privados un 15% anual.

- **Fidelizar y mantener los asociados existentes:** Objetivo estrechamente vinculado al expuesto anteriormente de satisfacer íntegramente a los socios. Proporcionar un servicio de calidad con una amplia variedad de ayudas de cara a satisfacer a los asociados es requisito indispensable para ganarse su confianza, posteriormente fidelizarlos y así mantenerlos, aspecto clave. Por lo tanto, saber captar y anticiparse a las necesidades de los clientes al mismo tiempo que darles respuesta desde la cercanía e intimidad pretendida favorecerá alcanzar el objetivo final de crecimiento.

Para cuantificar la consecución de este objetivo, el indicador utilizado será el porcentaje anual de los asociados existentes que permanecen en la asociación a final de año tratando de retener al menos al 95% de estos. La iniciativa llevada a cabo para su consecución será ofrecer un servicio personalizado basado en la cercanía e intimidad con los clientes que permita satisfacer sus necesidades y adaptarse a los continuos cambios y circunstancias que se presenten.

- **Cercanía y contacto directo en el momento de la firma:** La razón de ser de AJE son sus asociados, pero como se ha expuesto en la matriz DAFO de la asociación, el contacto personal y directo a la hora de firmar es una de sus debilidades. Esta carencia se debe a que actualmente a la hora de dar de alta a un asociado, basta con llamar de forma telefónica a la asociación o cumplimentar un formulario al que cualquier persona que desee tiene acceso a través de la web de AJE. Es por ello, que esta carencia se debe suplir, ya que como se ha defendido previamente, la intimidad y cercanía con los asociados resulta fundamental, hecho que se acentúa todavía más al inicio del vínculo de cara a generar confianza en la otra parte y con ello lograr su satisfacción para seguir manteniendo contacto, prestarle los servicios que precise y con todo ello fidelizarlo.

Para medir la consecución de este objetivo, tomaremos como indicador el porcentaje de interesados que acaban firmando entre el porcentaje de interesados totales en asociarse tratando de conseguir al menos el 85% de las firmas de aquellos interesados en requerir los servicios de la asociación. La iniciativa

llevada a cabo para la consecución de este objetivo será concretar una reunión informativa previa para todo aquel interesado e informar de forma personal y directa desde el primer momento a todo aquel interesado en firmar.

Tabla Objetivos Perspectiva Clientes

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Captar nuevos asociados	% asociados nuevos	Aumentar nuevos socios un 15%	Valerse de patrocinios públicos para visibilizar la asociación y WOM Marketing.	Comité Dirección
Satisfacción íntegra de los socios	Tasa de fuga de los asociados	Inferior al 5%	Realizar reuniones o videollamadas con los asociados de forma asidua	Comité Dirección
Fortalecer la imagen corporativa AJE	% de nuevos patrocinios tanto públicos como privados	Aumentar los nuevos patrocinadores un 15% anual	Presencia, transparencia y comunicación a través de RRSS o medios autonómicos, eventos públicos, colaboraciones empresariales...	Comité Dirección
Fidelizar y mantener los asociados existentes	% anual de los asociados existentes que permanecen en la asociación a final de año	Retener al menos el 95% de los asociados	Ofrecer un asesoramiento personalizado basado en la cercanía e intimidad con los clientes que satisfaga las necesidades y se adapte a los cambios.	Comité Dirección

<p>Cercanía y contacto directo en el momento de la firma</p>	<p>% de asociados que firman/% de interesados totales en asociarse</p>	<p>Conseguir un 85% de las firmas de aquellos interesados</p>	<p>Concretar reunión informativa previa con aquel interesado e informar de forma personal y directa desde el primer momento a todo aquel interesado en firmar</p>	<p>Comité Dirección (Directora)</p>
---	--	---	---	--

Tabla 2: Objetivos Perspectiva Clientes

Fuente: Elaboración Propia

3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Conforma junto con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento la parte interna del mapa estratégico. Se trata de una perspectiva que se fundamenta especialmente en la cadena de valor de la empresa, es decir, aquellas actividades realizadas por AJE que le permiten crear valor para sus clientes. Mediante su análisis, podremos detectar aquellos procesos que AJE realiza de forma diferencial, los cuales se deben mantener y potenciar, mientras que, por otro lado, proporcionará información sobre aquellos “puntos débiles” con el firme propósito de mejorarlos en aras de lograr los objetivos financieros y de clientes planteados en las perspectivas previas.

3.3.1 Cadena de valor de AJE

Primeramente, es preciso definir y situar el concepto de cadena de valor. Cadena de valor hace referencia al concepto acuñado por Michael Porter el cual se define como una forma de análisis que segrega las partes constitutivas de una empresa de cara a identificar aquellas actividades generadoras de valor que le permiten obtener una ventaja competitiva a la organización en cuestión, así como aquellas que entorpecen su crecimiento.

La cadena de valor desarrollada por Porter está planteada para empresas industriales, por lo tanto, será necesario reinterpretar este modelo a través de otros autores¹⁵ de cara

¹⁵ Véase ALONSO, G. “Reinterpretando la Cadena de Valor”. Palermo Business Review. N.2. 2008. Pp. 8995. Disponible en:

orientarla hacia una empresa de servicios como AJE, alineada con el modelo estratégico corporativo correspondiente. La principal diferencia entre ambas cadenas de valor radica en la redefinición que se realiza de los eslabones primarios, los cuales se reclasifican a su vez atendiendo al grado de control que la empresa puede ejercer sobre ellos.

Cadena de Valor Empresa Servicios.

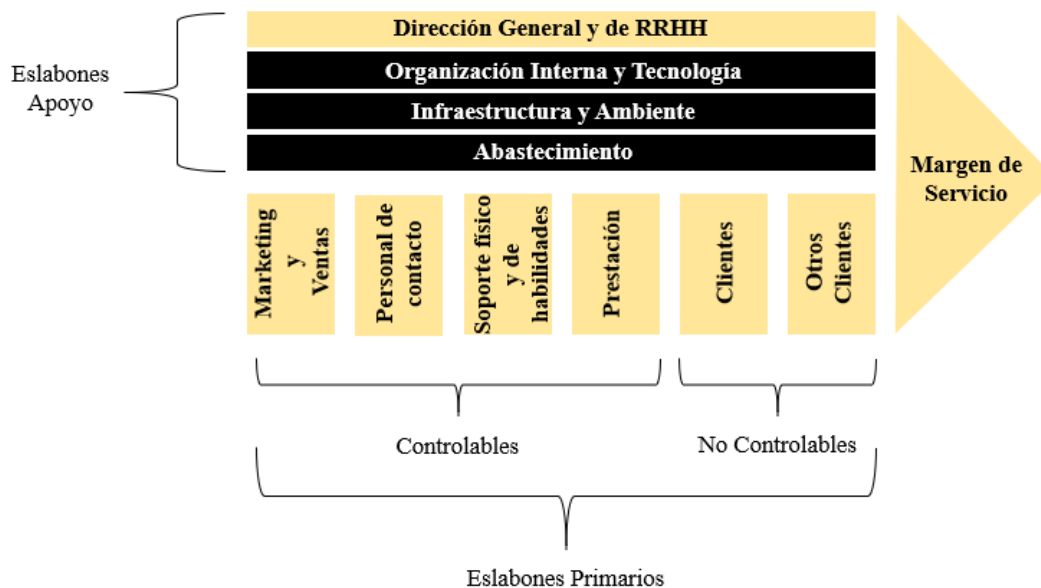


Ilustración 8: Cadena de Valor Empresa Servicios

Fuente: Elaboración propia

A continuación, procederemos a desarrollar los objetivos estratégicos planteados en los eslabones primarios para posteriormente, detallar los correspondientes a los eslabones de apoyo.

a) *Eslabones primarios*

Dentro de las actividades pertenecientes a los eslabones primarios, para lograr intimidad con sus asociados a la par que crecer y conseguir potenciar su valor como asociación, AJE debe centrar sus esfuerzos en actividades de **marketing, servicios y comunicación**.

En relación a las actividades de **Marketing**, los objetivos estratégicos fijados son los expuestos a continuación:

- **Realizar un análisis de mercado:** La captación de nuevos asociados y, en

consecuencia, el aumento de ingresos procedentes de los mismos son objetivos totalmente complementarios que pueden facilitarse a través de un correcto análisis de mercado. Además, mencionado análisis viene favorecido también por la cantidad de asociados con los que AJE cuenta y que le dan acceso a múltiples mercados, especialmente de *Start Ups* y PYMES abarcando todo tipo de sectores. En consecuencia, la realización de un correcto análisis de mercado junto a otras propuestas previamente descritas como puede ser obtener visibilidad en actos públicos le ofrece a AJE la oportunidad de captar nuevos asociados a través del estudio de distintos nichos empresariales.

En aras de lograr este objetivo, AJE realizará un estudio de mercado centrándose especialmente en *Start Ups* y PYMES pertenecientes a todo tipo de sectores que le permitan a la asociación aumentar su número de socios un 15%. El indicador considerado será la relación existente entre el número total de asociados procedentes de nuevos mercados y el número de asociados totales.

- **Uso de técnicas de CRM:** Otro de los objetivos establecidos en este eslabón es impulsar el uso de técnicas de CRM de cara a conocer las necesidades, gustos y preferencias de los asociados que favorezca potenciar una sensación de cercanía e intimidad con ellos para en consecuencia conseguir una mayor satisfacción del mismo y fidelizarlo. A través de estudios de mercado, realización de encuestas de cara a conocer más a fondo al asociado, nuevos planes de financiación, evaluación de proyectos y posibilidades de mercado, AJE posibilitará un servicio más personalizado y a “medida” que trate de evitar que inmersos en una situación económica de incertidumbre como la que vivimos se reduzcan los asociados más de un 5%. El indicador tomado para evaluar la consecución de este objetivo será la tasa de fuga de los asociados de AJE.

Continuando con la exposición de las actividades incluidas en los eslabones primarios, el objetivo marcado perteneciente a la sección servicios es el siguiente:

- **Optimización de la calidad del servicio:** Como bien se ha dejado claro a lo largo del presente trabajo, para AJE, lo más importante son sus asociados, su satisfacción. Para lograrla de forma íntegra y de esta forma mantener y fidelizar la totalidad de socios que conforman la asociación, y, por otro lado, lograr la captación de nuevos socios, AJE debe de ofrecer un asesoramiento y apoyo de calidad, actualizado en todo momento a la vanguardia empresarial tan necesaria

en el ecosistema actual. Es por ello, que las iniciativas propuestas para la consecución de este objetivo son la búsqueda y ofrecimiento de nuevos planes de financiación que permitan la supervivencia y viabilidad de gran cantidad de negocios vistas las previsiones tras la pandemia, las cuales afectarán a una gran cantidad de empresas que requerirán de los servicios de AJE. También puede resultar interesante realizar distintos *focus groups* de cara a que todas las partes interesadas se retroalimenten y puedan reconducir y adoptar medidas que mejoren sus organizaciones o establecer nuevos convenios y alianzas que permitan generar oportunidades para los distintos negocios. El indicador que medirá la evolución de este objetivo será el número de nuevos asociados que se den de alta en AJE con el propósito de aumentar en 15 los nuevos socios anuales.

Para finalizar con las actividades contenidas en el eslabón primario de la cadena de valor, es el turno de detallar la sección de comunicación:

- **Realización de *webinars* o videollamadas:** El confinamiento provocado por la crisis sanitaria en la que vivimos inmersos ha fomentado y confirmado el papel que van a desempeñar las nuevas tecnologías en el ámbito empresarial. La mayor parte de ellas han podido durante estos meses “salvar los muebles” y proseguir con su actividad de forma notable gracias a las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías. Uno de los grandes problemas que supone el teletrabajo es la falta de comunicación, contacto y sentimiento de pertenencia que provoca la carencia de contacto y presencia física. Como parece que el teletrabajo ha venido para quedarse, en aras de lograr suplir esta falta de comunicación y contacto que provoca la falta de contacto físico y presencial, el mejor canal de comunicación posible y propuesto por AJE es la realización de forma asidua de *webinars* o videollamadas tratando o discutiendo diversos temas de interés, entre distintos empresarios de un mismo sector o con referentes empresariales que fomenten la cercanía con los asociados y que además les ayude a desarrollar conocimientos e iniciativas. El indicador utilizado para cuantificar el éxito de esta propuesta es la tasa de retención de asociados anual de AJE, la cual se espera que sea de al menos el 95%.
- **Aprovechamiento del potencial de RRSS:** Al hilo de la idea planteada en el objetivo anterior, de sobras es conocido el papel tan importante en el ámbito de comunicación que desempeñan actualmente las redes sociales. No solo ayudan a

promocionar el producto o servicio, sino que también son un instrumento que refleja los valores empresariales que defiende una organización y, además, potencia enormemente la interacción con el cliente. En el caso de AJE, su intensa actividad y presencia en redes sociales es una de sus grandes fortalezas, por ello se debe aprovechar. La gran cantidad de asociados con los que cuenta AJE deben de estar informados en todo momento y de forma actualizada de todas aquellas noticias y actividades que envuelven a la asociación, es por ello que la iniciativa propuesta pasa por intensificar y explotar todavía más el papel en RRSS informando de todos aquellos temas que pueden resultarles a los asociados de interés, todas las noticias que envuelven a AJE, realizar distintas encuestas de participación o realizar distintos directos para que todo el mundo tenga acceso y cercanía a las iniciativas realizadas por AJE. En esta línea, se espera cuantificar la medición de este objetivo a través del porcentaje de interacción que AJE recibe en las distintas redes sociales, esperando aumentarlo en un 30% de cara a fortalecer y visibilizar su imagen, fidelizar y captar nuevos socios.

b) Eslabones de apoyo

En lo referente al eslabón de apoyo nos encontramos aquellas actividades derivadas de la **administración empresarial**, entre las cuales destacamos tres estrategias:

- **Mecanismos ERP:** Hoy en día no se concibe una organización que no aproveche las prestaciones que ofrecen las nuevas tecnologías en todos sus aspectos, especialmente en la reducción de costes. Tan importante es aumentar ingresos como reducir en la medida de lo posible los costes de cara a obtener un mayor margen. En esta tarea tienen especial importancia la implantación de mecanismos ERP. Por lo tanto y en el caso de AJE, a pesar de que cuenta con herramientas ERP parciales, creemos conveniente la implantación de un sistema ERP completo tal como SAP u Oracle que permita aumentar el porcentaje de reducción de costes de la asociación, tratando de reducir estos en un 15%.
- **Captación patrocinios públicos:** Una de las debilidades con las que cuenta AJE es la dependencia de patrocinios privados como fuente de ingresos. Esta debilidad se ve acentuada actualmente debido al impacto de la crisis sanitaria que vivimos, la cual puede influir negativamente en los patrocinadores en cuestión y puede conllevar retirar sus servicios. Ante este hecho y para mitigar mencionada debilidad, AJE debe centrar parte de sus esfuerzos en la captación de patrocinios

públicos de cara a equiparar el número de patrocinios públicos y privados con el objetivo de crear una estructura proveniente de esta vertiente más sólida. Incrementar las negociaciones y contacto con patrocinios públicos puede beneficiar a ambas partes, por un lado, el patrocinador en cuestión de las relaciones de AJE con múltiples empresas que favorezcan convenios entre ellas con los que obtener nuevas oportunidades, mientras que, para AJE, la visibilidad que puede aportar la colaboración con entidades públicas le puede beneficiar considerablemente para captar nuevos asociados y potenciar su imagen como asociación. Para verificar la consecución del objetivo planteado, el indicador tomado será la relación entre el número de patrocinios públicos nuevos y el número de patrocinios totales, tratando de aumentar un 15% el número de patrocinios públicos existentes.

- **Estudiar nuevos planes de financiación de apoyo a emprendedores:** Actualmente AJE cuenta con una oficina de financiación de apoyo a emprendedores que da acceso a tres tipos de financiación (Pública, Privada y Bancaria) siempre y cuando seas asociado. Si ya de por sí, los planes de financiación es un aspecto fundamental que demandan las *Start Ups*, la crisis actual potencia todavía más este hecho. Por ello, AJE debe estar a la altura de este aspecto como asociación de apoyo empresarial referencia en Aragón y debe proponer una amplia variedad de planes de financiación que se actualice a las circunstancias actuales y futuras que se les puedan presentar a las empresas, actualizándose constantemente. De forma complementaria a los planes de financiación con los que cuenta AJE, la iniciativa propuesta para lograr este objetivo es ofrecer nuevas propuestas de financiación muy utilizadas actualmente como *factoring*, *bartering*¹⁶, concursos de proyectos o incubadoras de proyectos, estableciendo como indicador la relación entre el número de asociados adheridos a nuevos planes de financiación y el número de clientes totales tratando de aumentar la ayuda a empresas o asociados al menos un 10%.

¹⁶ *Bartering*: Forma de financiación consistente en llegar a acuerdos comerciales con otras empresas, a través de la obtención de un beneficio sin intercambio monetario.

Tabla objetivos perspectiva Procesos Internos

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Análisis de Mercado	N.º total de asociados de nuevos mercados/ N.º de asociados totales	Aumentar los nuevos socios en un 15%	Análisis de nuevos y distintos mercados y detección de nuevas oportunidades	Comité Dirección
CRM	Tasa de fuga de clientes	Tasa de fuga inferior al 5%	Estudios de mercado y contacto directo con clientes que permitan realizar un asesoramiento más personalizado	Comité Dirección
Optimización de la calidad del servicio	N.º de asociados nuevos	Aumentar 15 nuevos socios anuales	Realizar <i>focus groups</i> , programas de financiación, ofrecer nuevos foros, alianzas o reuniones de interés...	Comité Dirección
Realización de <i>webinars</i>	Tasa de retención de asociados	Retener el 95% de los asociados	Fomentar videoconferencias sobre distintos temas, con distintos empresarios referentes o reuniones entre empresas del mismo sector.	Comité Dirección

Aprovechamiento del potencial de RRSS	% de interacción en RRSS (comentarios, menciones, repost...)	Aumentar en un 30% el número de interacciones en RRSS	Informar de todos y cada uno de los convenios y noticias que afectan a AJE, elaborar encuestas de participación, compartir directos de las distintas actividades o reuniones...	Comité Dirección
Mecanismos ERP	% reducción de costes (temporales y económicos)	Reducir los costes de la asociación un 15%	Implantación de ERP integrales tales como SAP u Oracle.	Comité Dirección
Captación patrocinios públicos	N.º de patrocinios públicos nuevos/ N.º de patrocinios totales	Aumentar un 15% los patrocinios públicos	Incrementar el contacto y negociación con patrocinadores públicos importantes que permitan a ambas partes favorecerse del acuerdo	Comité Dirección
Estudiar nuevos planes de financiación de apoyo a emprendedores	Nº de asociados adheridos a nuevos planes de financiación/ Nº clientes totales	Aumentar las ayudas financieras a empresas y/o asociados al menos un 10%	Ofrecer nuevos planes de financiación tales como <i>Bartering</i> , concursos de proyectos, <i>factoring</i> , incubadoras de proyectos...	Comité Dirección

Tabla 3: Objetivos Perspectiva Procesos Internos

Fuente: Elaboración propia

3.4 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Para finalizar con la exposición del mapa estratégico, vamos a desarrollar la perspectiva fundamental del BSC. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento supone la perspectiva base de cara a lograr los objetivos contenidos en las perspectivas anteriormente descritas.

Partir de una base sólida sobre la que se sustenten y estén alineados el resto de objetivos planteados es un aspecto crucial en aras de lograr el objetivo final de fortalecer el valor de AJE como asociación y potenciar su imagen. Por todo ello y en consecuencia con el estudio estratégico elaborado previamente, esta perspectiva va a ser clasificada en cuatro categorías sobre las que se fijarán diferentes objetivos: **Recursos Humanos, alianzas, tecnología y valores.**

3.4.1 Recursos Humanos

En toda organización empresarial, los trabajadores son el activo más importante, en este caso los miembros de la junta directiva de AJE. La satisfacción de los asociados y su óptimo asesoramiento depende en gran medida de las cualidades y aptitudes de su capital intelectual. Por lo tanto, el área de recursos humanos no debe descuidarse, ya que, clarificando las funciones y objetivos de sus miembros junto al potenciamiento de su sentimiento de pertenencia con la asociación conlleva sacar el máximo rendimiento de sus miembros y, por consiguiente, progresar como asociación y lograr los objetivos propuestos.

Los objetivos estratégicos fijados en esta perspectiva son los expuestos a continuación:

- **Personal joven, dinámico y emprendedor:** AJE es una asociación cuyo núcleo fuerte de asociados son empresarios jóvenes. Es por ello, que contar con un personal joven en la junta puede resultar de gran ayuda debido al sentimiento de empatía que desarrollen y una mayor facilidad de entendimiento ante las situaciones que se planteen. Por otro lado, contar con un personal de este tipo, facilita la renovación y actualización ante los continuos cambios que se producen en el ámbito empresarial en todas sus áreas. La iniciativa llevada a cabo para llegar a este objetivo fomentar la incursión a través de RRSS de empresarios jóvenes en AJE, así como desarrollar programas de prácticas o mentorizaje que permitan la incursión y toma de contacto de personal joven con la asociación. De esta forma se pretende conseguir que al menos el 70% de los miembros de la junta de AJE se encuentren entre los 25-40 años, tomando como indicador el porcentaje de

miembros existente en la junta perteneciente a este intervalo de edad.

- **Dinámicas de ocio entre los miembros de la junta:** Uno de los aspectos más importante entre los miembros de una organización empresarial es la cohesión interna entre su personal. Lográndola, la probabilidad de cumplimiento de los objetivos establecidos es sustancialmente mayor, ya que, sin duda, un ambiente de trabajo fluido, comunicativo y cercano contribuye notablemente a la satisfacción de sus miembros. Para conseguir esta cohesión, la iniciativa relacionada con realizar dinámicas de ocio entre los miembros de la junta se corresponde con la organización asidua de actividades grupales como comidas o cenas de empresa, actividades deportivas o charlas sobre temas cotidianos ajenos a la asociación. El indicador relacionado con la consecución de este objetivo es el porcentaje de miembros que permanecen en la junta anualmente y que además cumplen con sus objetivos establecidos tratando de lograr la satisfacción completa de la plantilla que permita lograr sus objetivos y en consecuencia satisfacer íntegramente a sus *stakeholders*.
- **Conciliación vida laboral-familiar:** Del mismo modo que es muy importante lograr una cohesión interna entre los miembros de una organización, es igual de importante lograr que dichos miembros tengan derecho a disfrutar de su vida privada como vía de escape al ambiente empresarial que les rodea. Establecer un sólido sistema ERP que permita esta conciliación pudiendo trabajar al menos un día en semana desde casa puede ser un perfecto complemento laboral con el que contribuir a una satisfacción plena del trabajador. Es por ello, que el indicador tomado para cuantificar el cumplimiento de este objetivo será el número de días que los miembros de la junta de AJE puedan teletrabajar desde casa.
- **Gestión por competencias:** En todas las organizaciones existen graves problemas provocados por la ausencia de una clara definición de las competencias de cada trabajador que acarrea una falta de efectividad a la hora de realizar las actividades. Para eliminar este lastre, todos los miembros de la junta deben reunirse semanalmente y clarificar sus competencias individuales e intentar cumplir estrictamente con ellas. De esta manera, se evitará entorpecer la labor entre los miembros y se aumentará el rendimiento y eficiencia individual de cada miembro, tomando como indicador el porcentaje de reducción de tiempo en la realización de las actividades principales.

- Personal alineado:** Lograr alinear los objetivos individuales con los objetivos globales de la empresa es el trabajo más importante del área de recursos humanos de cualquier empresa. Motivar a los miembros de la junta y que estén satisfechos es fundamental para conseguirlo. Para saber si logramos contar con miembros alineados con los objetivos grupales de AJE tomaremos como indicador el número de trabajadores que cumplen al menos el 85 % de sus objetivos. Para conseguir esto, habrá que considerar todos los objetivos comentados anteriormente.

Tabla objetivos perspectiva AC 1

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Personal joven, dinámico y emprendedor	% de miembros de la junta entre los 25-40 años	Al menos el 70% de los miembros de la junta estén en ese intervalo de edad	Fomentar a través de RRSS la incursión de empresarios jóvenes en AJE, desarrollar programas de prácticas o mentorizaje...	Comité Dirección
Dinámicas de ocio entre los miembros de la junta	% de miembros que permanecen en la junta y que cumplen además con sus objetivos individuales	Satisfacción de la plantilla para lograr los objetivos y en consecuencia satisfacer íntegramente a sus <i>stakeholders</i>	Organizar asiduamente distintos tipos de actividades grupales, tales como cenas de empresa, actividades deportivas, escapadas de ocio, charlas sobre temas ajenos al trabajo...	Comité Dirección
Conciliación vida laboral-familiar	N.º de días de teletrabajo desde casa	Teletrabajar desde casa un día a la semana	Establecer un sólido sistema ERP que permita esta conciliación	Comité Dirección

Gestión por competencias	% de reducción de tiempo en la realización de las actividades principales	Mejorar la eficiencia de la plantilla	Realizar reuniones semanales de junta de cara a clarificar los objetivos individuales	Comité Dirección
Personal alineado	Nº de trabajadores que cumplen al menos el 85 % de sus objetivos	Alinear los objetivos individuales con los objetivos globales de la empresa	Reuniones asiduas entre la junta para determinar de forma conjunta los objetivos individuales y globales de la empresa	Comité Dirección

Tabla 4: Objetivos Perspectiva AC 1

Fuente: Elaboración propia

3.4.2 Alianzas

El término alianza hace referencia a todo compromiso de ayuda, apoyo o colaboración adquirido entre organizaciones que permita a ambas partes beneficiarse de forma similar.

A través de ellas, las organizaciones en cuestión pueden lograr acceso a distintos mercados, nuevas áreas de negocio, nuevos clientes o mejoras tecnológicas entre otros. En consecuencia, una correcta gestión de alianzas puede suponer un gran impulso para AJE y de este modo, dar un paso más allá en la consecución de su propósito final.

De este modo, el objetivo fijado correspondiente a esta categoría es el siguiente:

- **Aumentar el número de colaboraciones con empresas u otras asociaciones:**
Como bien se ha mencionado, aumentar el número de colaboraciones o alianzas puede presentar múltiples oportunidades que favorezcan en gran medida el crecimiento de la asociación. Desde contribuir a su visibilidad a través de la presencia en números eventos, campañas o RRSS, pasando por el acceso a la

captación de nuevos asociados, establecer colaboraciones para ofrecer nuevos programas de financiación o planes empresariales, hasta el acceso a nuevos patrocinios e incluso mercados. Por medio de distintas vertientes tales como la invitación a múltiples empresas a los eventos realizados por AJE, incrementar el contacto y negociaciones con organizaciones de cara a establecer estas alianzas, o establecer propuestas a incubadoras de proyectos se pretende aumentar un 15% anual el número de patrocinios y colaboraciones de cara a percibir más ingresos y poder crecer como asociación, tomando como indicador el porcentaje anual de nuevas alianzas establecidas.

Tabla objetivos perspectiva AC 2

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Aumentar el número de colaboraciones con empresas u otras asociaciones	% de nuevas alianzas anuales	Aumentar un 15% anual el número de patrocinios y colaboraciones de cara a percibir más ingresos y poder crecer como asociación	Invitar a distintas empresas a las actividades organizadas por AJE, tratar de establecer mayor número de negociaciones con distintas entidades o mayor número de actividades colaborativas entre ambas partes, convenios con incubadoras de proyectos...	Comité Dirección

Tabla 5: Objetivos perspectiva AC 2

Fuente: Elaboración propia

3.4.3 Valores

Valores empresariales se define como el conjunto de elementos propios que definen la estructura, línea de actuación, principios éticos y cultura organizacional de una empresa. A través de ellos, toda organización buscará que todos sus estamentos y actuaciones estén estrechamente alineadas con ellos, para de esta forma, dotar su actividad de una marca

personal propia que le distinga de sus competidores para así lograr una ventaja competitiva, una excelencia propia, y con todo ello, facilidades en la consecución de sus metas.

En el caso de AJE sus valores como asociación son los siguientes:

- **Transparencia:** AJE se debe a sus trabajadores y principalmente a sus asociados, por lo que en todo momento ambas partes deben de ser conocedoras de todas las decisiones, proyectos y medidas que envuelvan a la asociación en aras de seguir fortaleciendo su positiva imagen como asociación de apoyo empresarial referencia en Aragón. Mantener un contacto frecuente con los socios además de favorecer la utilidad que proporcionan las redes sociales como espejo de su completa actividad resultará de gran utilidad para mostrar esta transparencia.
- **Honestidad:** Otro de los valores que debe tener en cuenta AJE en su gestión y realización de actividades de cara a continuar proporcionando un asesoramiento y apoyo empresarial de garantías es la honestidad con sus asociados. Además, este valor debe estar muy presente para lograr la cercanía e intimidad con sus asociados puesta en valor en la perspectiva de clientes. Mediante un contacto continuo y cercano a través de reuniones entre miembros de un sector o con empresarios referentes en las que se evalúen claramente las situaciones actuales que envuelven a las organizaciones se logrará su mayor satisfacción y con ello su retención e identificación con los valores de AJE.
- **Pasión:** De sobras es conocido que el éxito de cualquier organización siempre es mayor, cuanto más identificados e involucrados con su trabajo se sienten sus miembros, es decir, cuanta más pasión sienten por lo que hacen. AJE cuenta con la ventaja de que los miembros de su junta directiva son a su vez en su mayoría jóvenes empresarios, y, por lo tanto, su compromiso, entendimiento e implicación con la asociación es máxima. De cara a mantener los miembros de la junta, o en su defecto, que todo aquel que pueda entrar a formar parte del comité de dirección de AJE esté igual de comprometido e identificado que sus antecesores, se deben establecer protocolos de selección de miembros estandarizados, así como reuniones directivas semanales de cara a alinear objetivos personales y comunes que favorezcan un entorno más familiar y, en consecuencia, el compromiso uniforme e íntegro de todos los miembros con AJE.

Tabla objetivos perspectiva AC 3

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Transparencia	Número de quejas o reclamaciones por parte de los socios de AJE	Conseguir que los asociados sean conscientes en todo momento de la situación que envuelve a AJE	Mantener un contacto constante con los socios, tener un papel muy intenso en RRSS...	Comité Dirección
Honestidad	Tasa de retención de asociados	Servir de apoyo y proporcionar un buen asesoramiento empresarial en todo momento	Convocar reuniones asiduas entre asociados de un mismo sector, evaluar las situaciones actuales de los distintos sectores, establecer contacto con referentes de un sector...	Comité Dirección
Pasión	Tasa de retención de miembros de la junta	Lograr que todos los miembros de la junta sientan pasión por lo que hacen	Establecer protocolos de selección de miembros estandarizado, reuniones de cara a alinear objetivos personales y comunes que favorezcan un entorno más familiar...	Comité Dirección

Tabla 6: Objetivos perspectiva AC 3

Fuente: Elaboración propia

3.4.4 Tecnología

El ecosistema empresarial actual, es un ecosistema cada vez más competitivo. Nos encontramos en una era marcada por la inminente llegada de la cuarta revolución industrial en todos los ámbitos sociales, incluido el empresarial. Consecuentemente, aquellas empresas que no logren adaptarse y actualizarse a los cambios, no serán capaces de diferenciarse y como consecuencia de la creciente competencia, se hundirán.

En este sentido, el objetivo marcado por AJE referente a esta categoría es el siguiente:

- **Creación de una app AJE:** AJE como asociación de apoyo empresarial referente en Aragón cuenta con una estructura tecnológica actualizada, página web en actualización constante, todo tipo de RRSS en las que tiene una participación muy activa, sistemas ERP parciales a nivel interno de control de tiempos, comunicación interna, contabilización, BBDD... Pero con una de las herramientas de atracción más populares como es una aplicación no cuenta. Consecuentemente, el desarrollo y creación de una app con continua conexión a perfiles de RRSS, web y que muestre todo tipo de actividades, iniciativas y programas elaborados por la asociación serviría de gran ayuda para captar nuevos socios, posibles colaboraciones, contactar de forma más directa con cualquier persona interesada en la asociación o contribuir a aumentar el porcentaje de interacción con AJE a todos los niveles.

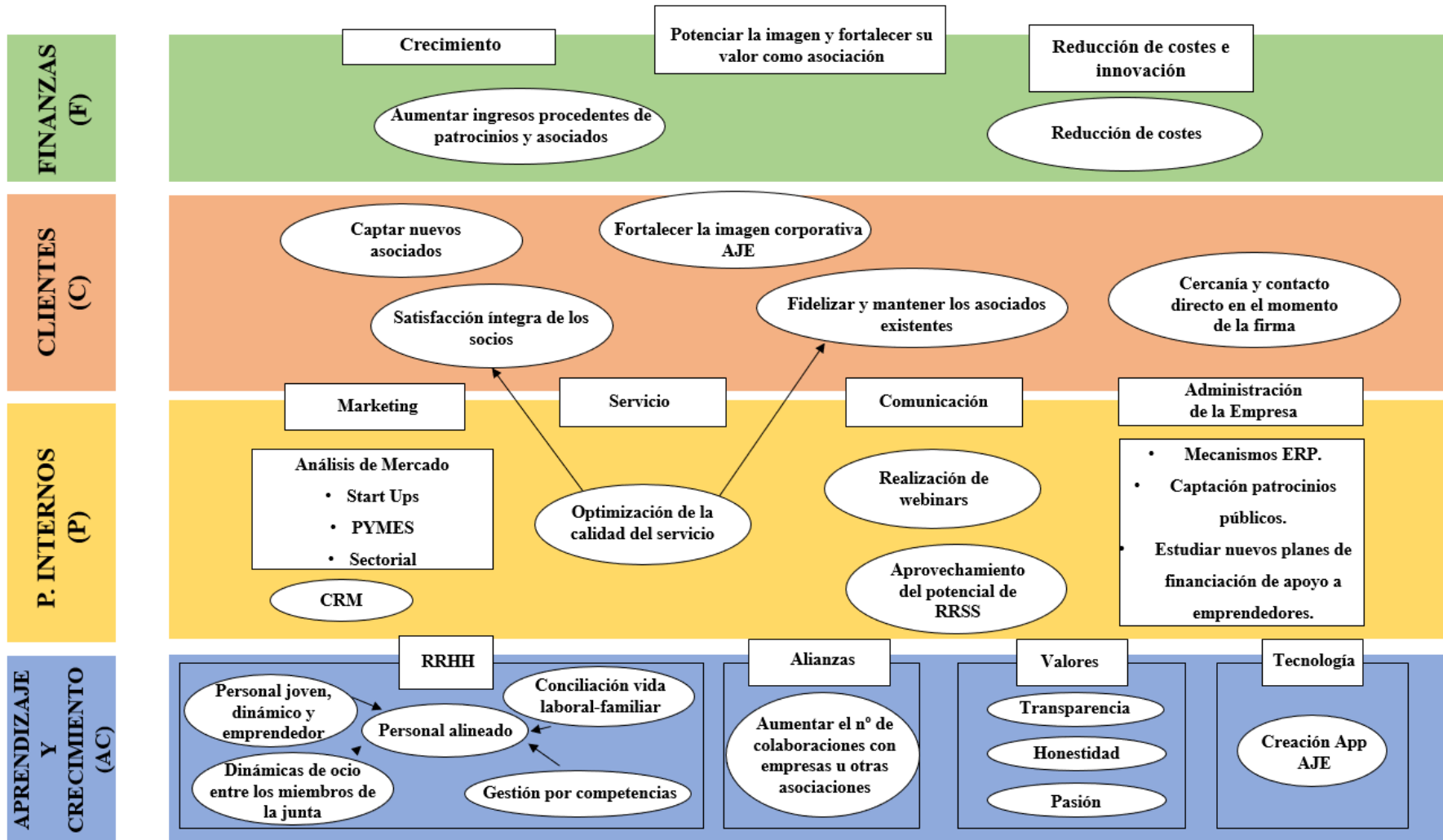
Tabla objetivos perspectiva AC 4

Objetivo	Indicador	Meta	Iniciativa	Responsable
Creación app AJE	% de interacciones con AJE y número de nuevos asociados con la compañía	Estar a la vanguardia tecnológica en los distintos ámbitos empresariales	Desarrollo y fomento de la app con continua conexión a perfiles de RRSS, web, actividades...	Comité Dirección

Tabla 7: Objetivos perspectiva AC 4

Fuente: Elaboración propia

3.5 MAPA ESTRATÉGICO



IV. CONCLUSIONES

El motivo del presente trabajo ha sido el diseño y aplicación de la herramienta conocida como cuadro de mando integral (CMI) en la Asociación de Jóvenes Empresarios de Zaragoza (AJE Zaragoza), sistema de gestión empresarial que permite alinear y clarificar a través de un mapa estratégico la estrategia y objetivos marcados por la empresa haciéndolos extensibles a todos los miembros de organización en cuestión, desde la administración de los activos intangibles hasta la obtención de los resultados tangibles deseados.

AJE da nombre a una asociación de apoyo y asesoramiento empresarial a empresas y jóvenes empresarios que alberga 30 años de experiencia y la cual se encuentra presente en todas las provincias aragonesas, comunidad en la que se ha convertido en asociación de apoyo empresarial referente en Aragón.

Previamente a la elaboración del mapa estratégico mencionado, piedra angular de la herramienta descrita, se ha realizado un estudio estratégico compuesto de en primer lugar por un análisis DAFO y continuado por un análisis CAME. De la matriz DAFO podemos concluir que la gran debilidad que presenta AJE es dependencia económica derivada de las cuotas de sus asociados y de sus patrocinadores, lo cual se agrava como consecuencia de la crisis económica que ha provocado la pandemia que vivimos. En contraposición a estas debilidades y conforme a lo planteado a través del análisis CAME, la crisis económica que vamos a afrontar, va a poner en relevancia el papel de AJE y ofrecerle la oportunidad de captar un gran número de asociados nuevos y con ello aumentar sus ingresos, ya que lo lógico es que mencionada crisis golpee más a aquellas empresas recientes o *Start Ups*, núcleo principal de la actividad de AJE. Por otro lado, se ha propuesto continuar con el intenso papel que la asociación desempeña en redes sociales y tratar de establecer nuevas alianzas estratégicas en cuanto a patrocinios públicos y colaboraciones que refuercen y contribuyan a una mayor visibilidad de la asociación. Para concluir con el estudio estratégico, se han definido detalladamente la misión, visión y valores de AJE con el objetivo de que todas las estrategias propuestas estén alineadas con estos conceptos.

El mapa estratégico, motivo principal de este trabajo y del Cuadro de Mando Integral, tiene como objetivo final potenciar la imagen de AJE y fortalecer su valor como

asociación. Para lograrlo, está confeccionado por cuatro perspectivas de valor claramente definidas, relacionadas entre sí, y compuestas a su vez por unos planes de acción muy concretos, tales perspectivas son las siguientes: Financiera, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

En relación a estas, se han fijado los siguientes objetivos: en la perspectiva financiera, aumentar ingresos procedentes de patrocinios y asociados y por otro lado, redacción de costes, de forma que el margen obtenido a través de ambas opciones constituya una estructura financiera sólida sobre la que se sustente AJE; en la perspectiva de clientes, AJE buscará potenciar la cercanía e intimidad con la clientela a través de una relación personal y directa desde el momento de la firma que conlleve desde el primer momento una satisfacción del asociado que le permita mantenerlos y posteriormente fidelizarlos además de la captación de otros nuevos; con respecto a la perspectiva de procesos internos, estrechamente ligado al concepto de cadena de valor, se ha readaptado dicho concepto a una perspectiva orientada a la prestación de servicios, desglosando dicha cadena en cuatro áreas relevantes: marketing, servicio, comunicación y administración de la empresa, fijando objetivos muy concretos concernientes a estas áreas y estrechamente alineados con las dos perspectivas anteriormente mencionadas; finalmente, concluye el mapa estratégico la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, base del mapa y que hace referencia a los recursos de la empresa, tanto tangibles como especialmente intangibles, haciendo especial mención en el área de Recursos Humanos tratando de que los objetivos individuales de todos los miembros de la junta estén estrechamente ligados a los objetivos globales de la asociación teniendo muy en cuenta en su conducta, prácticas y ética de trabajo los valores que AJE defiende, además, se ha considerado la creación de nuevas alianzas estratégicas con el propósito de detectar nuevas oportunidades y con ellas seguir creciendo, y finalmente, fortalecer la inversión en tecnología proponiendo la creación de una app que le permita continuar a la asociación digitalizarse, aspecto clave en un ecosistema tan competitivo como el actual.

El conjunto de propuestas indicadas en el desarrollo del presente trabajo, por un lado, son una continuación de la línea de actuación que en ciertos aspectos sigue AJE, mientras que, por otro lado, otras propuestas suponen una línea de actuación totalmente distinta a la que viene llevando a cabo la asociación, exigiendo a nivel global un mayor esfuerzo y dedicación a todos los miembros de la plantilla. Consecuentemente, la consecución del objetivo final planteado no va a alcanzarse de forma inmediata, si no que va a ser resultado

de una serie de cambios enfocados al medio/largo plazo que, gracias a la utilidad que ha proporcionado esta herramienta junto con el ecosistema que se le presenta a AJE en el que su papel va a ser imprescindible, le auguran un futuro muy prometedor.

Por último, señalar la satisfacción a nivel personal que ha supuesto la realización de este trabajo aplicando esta herramienta, ya que tiene un enfoque muy práctico mediante el cual abarcas la realidad empresarial de forma completa aproximándote en gran medida a ella, logrando de este modo salirte del prototipo típico de líneas de trabajo o investigación existentes.

V. BIBLIOGRAFÍA

LÓPEZ VIÑEGLA, A. “Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una PYME”. Consultado: 24/03/2020. Disponible en:

- <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>

KAPLAN, R. S. y NORTON, D. P. “The Balanced Scorecard – measures that drives performance”. *Harvard Business Review*. Consultado: 24/03/2020. Disponible en:

- <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. “La base del Balanced Scorecard (Cuadro de mando integral)”. Consultado: 24/03/2020. Disponible en:

- <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2012/02/13/la-base-del-balanced-scorecard-cuadro-de-mando-integral-alfonso-lopez-vinegla/>

AJE ZARAGOZA. “Presentación”. Consultado: 27/03/2020. Disponible en:

- <https://ajezaragoza.com/presentacion/>

AJE ARAGÓN. “Presentación”. Consultado: 27/03/2020. Disponible en:

- <https://ajearagon.com/presentacion.php>

NOTICIA EL DIARIO.ES. “Cómo nos afecta el teletrabajo”. Consultado: 08/04/2020. Disponible en:

- https://www.eldiario.es/comoyporque/afecta-teletrabajo_0_1014549045.html

EFE. “La creación de empresas se desploma un 70 % en abril por la crisis sanitaria”.

Consultado: 08/04/2020. Disponible en:

- <https://www.efe.com/efe/espana/economia/la-creacion-de-empresas-se-desploma-un-70-en-abril-por-crisis-sanitaria/10003-4240358>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. ¿y después del DAFO qué hacemos? ¿Análisis CAME?

Consultado: 16/04/2020. Disponible en:

- https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/?fbclid=IwAR2yaYCIbAWsG-vrEZarNRHFm45E9oQuVIHdMGjOBuoFvalZJ_yGmUIAc-A

RUIZ BARROETA, M. “Misión, Visión y Valores de una Empresa, ¿qué son, ¿cómo definirlos? +EJEMPLOS. Consultado: 16/04/2020. Disponible en:

- <https://milagrosruizbarroeta.com/mision-vision-y-valores-de-una-empresa-que-son-como-hacerlos/#%C2%BFQue es la mision para una empresa>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. Mapas estratégicos. Consultado: 12/05/2020. Disponible en:

- <http://www.5campus.com/LECCION/mapasestrategicos/INICIO.HTML>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva financiera. Consultado: 18/05/2020. Disponible en:

- <https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>

LÓPEZ VIÑEGLA, A. Perspectiva del Cliente: objetivos estratégicos. Consultado: 21/05/2020. Disponible en:

- <https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/310.HTM>

ALONSO, G. “Reinterpretando la Cadena de Valor”. *Palermo Business Review*. N.2. 2008. pp. 89-95. Consultado: 01/06/2020. Disponible en:

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

VI. ANEXOS

6.1. ENCUESTA

En el presente epígrafe se indican las preguntas que se le formularon en la entrevista a la Sra. Noemí Ruiz De Toledo, directora de AJE Zaragoza a través de las cuales se obtuvo información para la confección del mapa estratégico.

1. ¿Cuándo nace AJE Zaragoza?
2. ¿Cuántos miembros formáis el organigrama directivo de AJE?
3. ¿Con cuántos asociados contáis actualmente?
4. ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector, instituciones...?
5. ¿Contáis con algún tipo de ERP o herramienta tecnológica que facilite vuestra actividad?
6. ¿Existe autonomía de decisión en AJE?
7. ¿Aplicáis algún tipo de política de formación entre miembros de la junta o asociados?
8. ¿Cómo se seleccionan los asociados?
9. Sobre la gestión de los asociados ¿cómo se lleva a cabo dicha gestión?
10. Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
11. ¿A nivel procesos, tenéis pensado crecer de algún modo? ¿Cómo?
12. Tipos de clientes/asociados con los que AJE cuenta
13. ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
14. Tipos de patrocinadores con los que AJE cuenta
15. ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con la asociación?
16. ¿Proyectos o estrategias para llevar a cabo próximamente con asociados?
17. ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
18. ¿Qué objetivos financieros os marcáis a corto/medio plazo?
19. ¿Cuál es vuestra principal fuente de ingresos?