



UNIVERSITAT
POLITÈCNICA
DE VALÈNCIA

ADE

Facultad de Administración
y Dirección de Empresas /UPV

UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE VALÈNCIA

Facultad de Administración y Dirección de Empresas

Diseño de un Cuadro de Mando Integral en una Consultora
Energética

Trabajo Fin de Grado

Grado en Administración y Dirección de Empresas

AUTOR/A: Oviedo Goberna, Lucía

Tutor/a: Pedrosa Sánchez, Luis Alfonso

CURSO ACADÉMICO: 2023/2024

Resumen

En este trabajo vamos a diseñar y desarrollar el proceso de implantación de un Cuadro de Mando Integral en una consultora energética ficticia.

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta que surgió en los años 90 por la necesidad de las empresas de adaptarse a un entorno cambiante y altamente competitivo. Su enfoque se centra en la maximización del beneficio empresarial usando los recursos disponibles de una forma óptima.

Se trata de una herramienta de gestión estratégica, que muestra un sistema de indicadores, agrupados según distintos criterios, que permite seguir la evolución de los objetivos estratégicos de una organización.

El CMI aportará información muy valiosa para la consultora energética y ayudará en la toma de decisiones, pues se va a aplicar a una organización en pleno crecimiento, que se desarrolla en un entorno muy dinámico.

Para llevarlo a cabo, primero comenzaremos analizando la situación del mercado energético y estableceremos la consultora tipo sobre la que trabajaremos. Luego explicaremos el marco teórico del CMI, que nos ayudará a establecer los procesos, líneas y mapa estratégico. A continuación, definiremos los indicadores clave que formarán parte del Cuadro de Mando y determinaremos su alcance.

Abstract

In this study we are going to design and develop the process of implementing a Balanced Scorecard in a fictitious energy consultancy firm.

The Balanced Scorecard is a tool that arose in the 1990s due to the need for companies to adapt to a changing and highly competitive environment. Its main purpose is to maximise business profit by using the available resources in an optimal way.

It is a strategic management tool, which shows a system of indicators, grouped according to different criteria, that allows the evolution of an organisation's strategic objectives to be monitored.

The BSC will provide valuable information for the energy consultancy and help in decision making, as it will be applied to a growing organisation, which is developing in a very dynamic environment.

To carry it out, we will first start by analysing the energy market scenario and establish the model consultancy firm we will be working on. Then we will explain the theoretical framework of the BSC, which will help us to establish the processes, lines and strategic map. Next, we will define the key indicators that will be included in the Balanced Scorecard and determine its scope.

Resum

En aquest treball dissenyarem i desenvoluparem el procés d'implantació d'un Quadre de Comandament Integral en una consultora energètica fictícia.

El Quadre de Comandament Integral és una eina que va sorgir als anys 90 per la necessitat de les empreses d'adaptar-se a un entorn canviant i altament competitiu. El seu enfocament se centra en la maximització del benefici empresarial usant els recursos disponibles de manera òptima.

Es tracta d'una eina de gestió estratègica, que mostra un sistema d'indicadors, agrupats segons criteris diferents, que permet seguir l'evolució dels objectius estratègics d'una organització.

El CMI aportarà informació molt valuosa per a la consultora energètica i ajudarà en la presa de decisions, perquè s'aplicarà a una organització en ple creixement, que es desenvolupa en un entorn molt dinàmic.

Per dur-ho a terme, primer començarem analitzant la situació del mercat energètic i establirem la consultora tipus sobre la qual treballarem. Després explicarem el marc teòric del CMI, que ens ajudarà a establir els processos, les línies i el mapa estratègic. A continuació, definirem els indicadors clau que formaran part del Quadre de Comandament i en determinarem l'abast.

Índice

1	Introducción	1
1.1	Contexto y justificación	1
1.2	Objetivos del trabajo	1
1.3	Metodología y fuentes de información	2
2	Descripción de la empresa	4
2.1	Introducción	4
2.2	La empresa	4
2.2.1	Clientes	5
2.2.2	Proveedores	6
2.2.3	Productos	7
2.2.4	Organigrama	8
2.2.5	Procesos	8
2.3	Competidores	10
2.3.1	Azignore Consultores	10
2.3.2	Trébol energía	11
2.3.3	Tempos Consultora Energética	12
2.3.4	Creara Energy Experts	13
2.3.5	Análisis económico-financiero de las consultoras	14
2.4	Conclusiones	15
3	Antecedentes teóricos:	16
3.1	Introducción	16
3.2	El marco teórico del Cuadro de Mando Integral	16
3.2.1	Perspectiva Financiera	17
3.2.2	Perspectiva de Clientes	17
3.2.3	Perspectiva de Procesos	18
3.2.4	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	19
3.3	Utilidades del CMI	20
3.4	Metodología de implantación estratégica del CMI	20
3.4.1	Plan estratégico	21

3.4.2	Mapas estratégicos.....	21
3.4.3	Perspectivas.....	22
3.4.4	Implantación estratégica	23
3.4.4.1	Las líneas estratégicas	23
3.4.4.2	Los objetivos estratégicos	23
3.4.4.3	Indicadores	23
3.4.4.4	Metas	24
3.4.5	Monitorización estratégica	24
3.5	Conclusiones	25
4	<i>Análisis y diagnóstico de la estrategia empresarial.....</i>	26
4.1	Introducción.....	26
4.2	Diagnóstico de la empresa	26
4.2.1	Análisis económico financiero.....	26
4.2.1.1	Cuenta de pérdidas y ganancias	26
4.2.1.2	Ratios económicos y de rentabilidad	27
4.2.2	DAFO	30
4.3	Misión visión y valores	31
4.4	Procesos de primer nivel.....	32
4.4.1	Procesos Clave.....	33
4.4.2	Procesos estratégicos.....	35
4.4.3	Procesos Auxiliares.....	36
4.5	Líneas estratégicas	37
4.5.1	Eje de Innovación.....	37
4.5.2	Eje de Negocio.....	38
4.5.3	Eje de Mercados	39
4.5.4	Eje Auxiliar.....	40
4.6	Conclusiones	41
5	<i>Mapa estratégico</i>	43
5.1	Introducción.....	45
5.2	Comentario de las perspectivas	45
5.3	Conclusiones	46

6	<i>El Proyecto de implantación</i>	47
6.1	Introducción	47
6.2	Presentación y alcance	47
6.3	Descripción de áreas y dimensiones	47
6.4	Indicadores y ficha descriptiva	48
6.4.1	Ficha del indicador	49
6.4.2	Perspectiva Financiera	51
6.4.3	perspectiva de clientes	52
6.4.4	Perspectiva de procesos internos	53
6.4.5	Perspectiva de aprendizaje y crecimiento	54
6.5	Organización del proyecto	54
6.6	Conclusiones	55
7	<i>Conclusiones</i>	56
8	<i>Bibliografía</i>	58
Anexos	60
	Anexo I: Objetivos de Desarrollo Sostenible	60

Índice de Figuras

<i>Figura 1: Organigrama de EnergizArte. Fuente: elaboración propia.....</i>	<i>8</i>
<i>Figura 2: Flujograma de EnergizArte. Fuente: elaboración propia</i>	<i>9</i>
<i>Figura 3: Logo Azigrene Consultores. Fuente: web Azigrene</i>	<i>10</i>
<i>Figura 4: Logo Grupo Trébol Energía. Fuente: web de Trébol</i>	<i>11</i>
<i>Figura 5: Logo Tempos Consultora Energética. Fuente: web Tempos</i>	<i>12</i>
<i>Figura 6: Logo Creara Energy Experts. Fuente: web Creara</i>	<i>13</i>
<i>Figura 7: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral</i>	<i>17</i>
<i>Figura 8: Características perspectiva clientes. Fuente: Kaplan y Norton (2000).....</i>	<i>18</i>
<i>Figura 9: Procesos de la cadena de valor. Fuente: Kaplan y Norton (2000).....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 10: Marco del CMI. Fuente: Martínez y Milla (2006).....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 11: El mapa estratégico. Fuente: Martínez y Milla (2006).....</i>	<i>22</i>
<i>Figura 12: DAFO EnergizArte. Fuente: elaboración propia</i>	<i>30</i>
<i>Figura 13: Procesos de primer nivel EnergizArte. Fuente: elaboración propia.....</i>	<i>32</i>
<i>Figura 14: Adquisición de clientes. Fuente: elaboración propia.....</i>	<i>35</i>
<i>Figura 15: Líneas estratégicas de EnergizArte. Fuente: elaboración propia</i>	<i>37</i>
<i>Figura 16: Mapa estratégico de EnergizArte. Fuente: elaboración propia</i>	<i>43</i>
<i>Figura 17: Áreas y dimensiones del CMI. Fuente: elaboración propia</i>	<i>48</i>
<i>Figura 18: Ficha del indicador. Fuente: elaboración propia</i>	<i>49</i>

Índice de tablas:

<i>Tabla 1: Ratios económico-financieros consultoras energéticas. Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.....</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 2: Priorización de iniciativas.....</i>	<i>24</i>
<i>Tabla 3: Cuenta de pérdidas y Ganancias Trébol Energía. Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI</i>	<i>26</i>
<i>Tabla 4: Ratios Trébol Energía. Fuente Elaboración propia a partir de datos del SABI.....</i>	<i>27</i>
<i>Tabla 5: Balance Trébol Energía. Fuente Elaboración propia a partir de datos del SABI.....</i>	<i>28</i>
<i>Tabla 6: Indicadores perspectiva financiera. Fuente: elaboración propia.....</i>	<i>51</i>
<i>Tabla 7: Indicadores perspectiva de clientes. Fuente: elaboración propia</i>	<i>52</i>
<i>Tabla 8: Indicadores perspectiva procesos internos. Fuente: elaboración propia</i>	<i>53</i>
<i>Tabla 9: indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento. Fuente: elaboración propia</i>	<i>54</i>

Índice de Gráficas

*Gráfica 1: Evolución del promedio de la facturación del sector de la consultoría energética. Fuente:
elaboración propia a partir de datos de SABI..... 5*

Índice de Ecuaciones:

<i>Ecuación 1: Ratio liquidez. Fuente: elaboración propia</i>	28
<i>Ecuación 2: Ratio endeudamiento. Fuente: elaboración propia</i>	28
<i>Ecuación 3: Ratio de solvencia. Fuente: elaboración propia</i>	29
<i>Ecuación 4: Rentabilidad económica. Fuente: elaboración propia</i>	29
<i>Ecuación 5: Rentabilidad financiera. Fuente: elaboración propia</i>	29

1 Introducción

1.1 Contexto y justificación

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión estratégica que ayuda a implementar la estrategia de una compañía, definiendo y midiendo la evolución de un conjunto de indicadores que engloban los objetivos estratégicos definidos en la organización, asignando responsables y facilitando la toma de decisiones.

Este TFG aborda el diseño de un Cuadro de Mando Integral (CMI) aplicado a una consultora energética, fruto de las prácticas realizadas en una empresa de este sector y mi interés por esta materia. Este trabajo está basado en mi experiencia personal, y que he tratado de generalizar para su posible aplicación en el subsegmento de distintas consultoras energéticas del mercado español, con el objetivo que pudiera ser implementado con pequeñas modificaciones.

A raíz del encarecimiento de la energía y a las políticas de sostenibilidad, han surgido una serie de compañías de servicios orientados a apoyar a las empresas e industrias a alcanzar ambos objetivos. Una consultora energética es una compañía que ofrece servicios de optimización y eficiencia energética, desarrollo de proyectos industriales o gestión de la facturación de las comercializadoras energéticas, entre otros.

Este tipo de empresas se caracterizan por su dinamismo, pues pertenecen a un sector poco maduro que está en constante cambio, tanto tecnológico, como normativo y social, donde aparecen nuevas oportunidades continuamente.

La implantación del CMI en la empresa ayuda a establecer una visión clara de la estrategia que quiere seguir y su nivel de cumplimiento con el paso del tiempo, mediante el análisis de los indicadores. La información que proporciona es muy útil para la toma de decisiones.

1.2 Objetivos del trabajo

El objetivo primordial del trabajo es diseñar y desarrollar un Cuadro de Mando Integral en una consultora energética ficticia. Este CMI debe ser lo más cercano a la realidad posible, para que pudiera ser implementado en una empresa de este campo en el caso que se quisiera.

Este TFG se va a desarrollar en diferentes capítulos. Más concretamente, los objetivos específicos de este trabajo son:

1. Introducir la consultora energética ficticia y hacer un estudio de las consultoras energéticas del mercado español para poder definir la compañía sobre la que vamos a implementar el CMI. También se hablará de sus productos, procesos, clientes y organigrama.
2. Establecer el marco teórico del CMI: describir las cuatro perspectivas, sus utilidades, la metodología de implantación. En esta última se comentará el mapa estratégico, las líneas estratégicas, objetivos, indicadores, metas... y por último se comentará la monitorización estratégica.
3. En el siguiente capítulo se realizará un análisis y diagnóstico de la estrategia empresarial, donde se realizará un análisis económico y financiero de una consultora energética real. También se analizará el DAFO de la organización ficticia, se definirá la misión, visión y valores, los procesos estratégicos de la empresa y las líneas estratégicas
4. A continuación, se detallará el mapa estratégico utilizando toda la información descrita en el apartado anterior.
5. El siguiente punto desarrolla el proyecto de implantación del CMI, donde se comentará su alcance y todos los detalles necesarios para su implantación en la organización. También se seleccionarán los indicadores que formarán parte de este CMI, se explicará la ficha de los indicadores y se comentará la organización del proyecto.
6. Por último, se concluirá el trabajo.

1.3 Metodología y fuentes de información

Para el desarrollo de este trabajo he utilizado mis conocimientos adquiridos durante la carrera, tanto en la UPV como durante el Erasmus. Entre las asignaturas más relevantes, destacan:

- Estrategia y Dirección la Organización: cuyos conocimientos me han ayudado a analizar la estrategia de la consultora y a definir el DAFO.
- Dirección Comercial y Marketing des Produits et des Marques: me han ayudado a analizar el posicionamiento de la consultora y a definir el mapa estratégico.
- Consultoría: me ha ayudado en el desarrollo de los procesos y las líneas estratégicas.
- Análisis y Consolidación Contable: muy útil a la hora de hacer el análisis financiero.

Otras fuentes de información utilizadas han sido libros y artículos sobre el CMI, que he buscado en el Polibuscador, Google Scholar, en la biblioteca de la UPV, en algunos periódicos como The Economist y en algunas webs interesantes como la web Open Academy del Banco Santander. Además, para el análisis de los competidores del mercado he utilizado tanto los estados financieros depositados en el Registro Mercantil (consultados a través de SABI), como las páginas webs de las consultoras estudiadas, ya que poseen información muy valiosa sobre los servicios que ofrecen.

Respecto a la metodología, primero he analizado los competidores, para hacerme una idea general de la situación del mercado de las consultoras energéticas. Después, he definido la consultora ficticia sobre la que he desarrollado el CMI.

En segundo lugar, he situado el marco teórico del CMI y con toda esta información y la anterior, he procedido a desarrollar los procesos, las líneas y el mapa estratégicos de la consultora.

A continuación, he establecido el marco y los indicadores para la implantación del CMI.

2 Descripción de la empresa

2.1 Introducción

El diseño de un Cuadro de Mando Integral exige del conocimiento en profundidad de la situación de una empresa en el momento actual, así como sus objetivos estratégicos a futuro. De este modo, podremos traducir mejor a la hora de definir los indicadores que nos aporten información útil para la ayuda a la toma de decisiones.

Aunque, como ya he comentado anteriormente, este trabajo contiene una generalización de un CMI para el subsector, se ha realizado un análisis de la organización donde he desarrollado mis prácticas, además del análisis de otras competidoras, siendo este punto resultado de dicha experiencia. Se ha optado por crear una organización ficticia, por motivos de confidencialidad.

Empezaremos definiendo la empresa, sus clientes, proveedores, productos y servicios, sus procesos y el organigrama. Haremos un análisis de las principales empresas del sector y comentaremos su situación.

2.2 La empresa

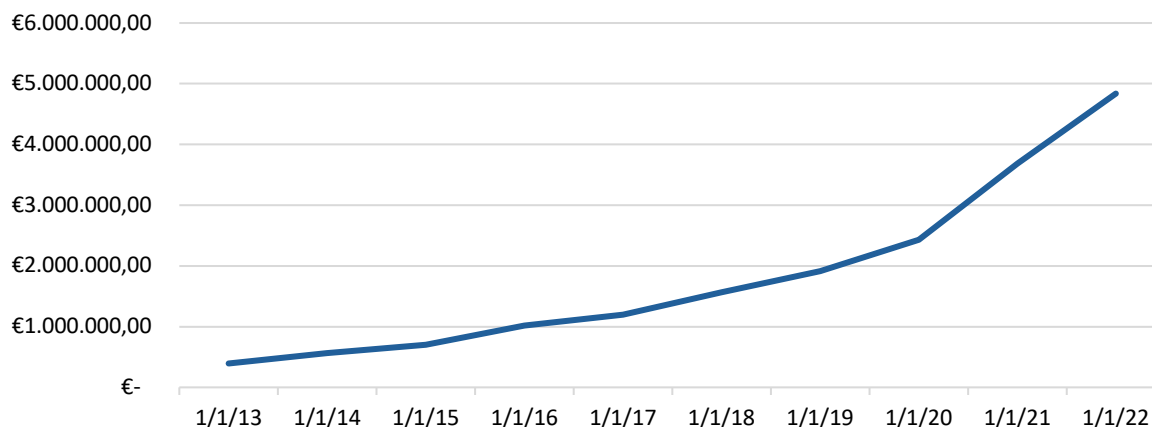
EnergizArte es una empresa española que ofrece una amplia variedad de servicios de consultoría energética orientada al gran consumidor energético, comercializadoras de energía y Pymes.

Fundada en 2015 como resultado de la creciente demanda de servicios de optimización de estrategia energética por parte de las diferentes empresas y comercializadoras de energía, como resultado de la liberalización del mercado unos años antes.

Más concretamente, la liberalización del mercado energético empezó en 1997 con la publicación de la Ley 54/1997 de 27 de noviembre del Sector Eléctrico, la cual determina que, a partir de su publicación, la producción de energía eléctrica se debía desarrollar en un régimen de competencia según el artículo 11. Además, exponía que los consumidores finales podrían elegir su suministrador, pudiendo escoger tanto a una comercializadora de energía como a otros sujetos compatibles, explicado en el artículo 44 de la misma ley.

En el gráfico 1, podemos ver la evolución del promedio de facturación de dos grandes consultoras energéticas a lo largo del tiempo:

EVOLUCIÓN PROMEDIO FACTURACIÓN SECTOR CONSULTORÍA ENERGÉTICA



Gráfica 1: Evolución del promedio de la facturación del sector de la consultoría energética. Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI.

EnergizArte, la consultora que hemos creado, comienza ofreciendo a las grandes empresas servicios de gestión de compra energética y de eficiencia energética, con el objetivo de reducir los costes de sus clientes e identificar oportunidades de ahorro energético. Con el paso del tiempo ha ido diversificando hacia otros servicios, como la realización de planes energéticos, proyectos industriales y de instalaciones o gestión de certificaciones energéticas. Además, ha ampliado sus servicios, enfocándose en las pymes y también en comercializadoras de gas y electricidad.

Su sede principal se encuentra en Madrid, pero hace poco abrió unas oficinas nuevas en Valencia. Actualmente esta empresa posee más de 40 profesionales contratados y la principal área geográfica en la que opera es el territorio español, pero también ofrece servicios a países vecinos como Portugal, Francia o Italia.

2.2.1 Clientes

EnergizArte tiene 3 tipos de clientes principales según las 3 ramas de negocio que posee:

- **Gran consumidor energético:** se trata de empresas e industrias que utilizan la energía de forma intensiva en sus procesos productivos. Puede abarcar desde el abastecimiento de energía para la maquinaria, hasta la iluminación de la fábrica u oficinas, incluyendo la refrigeración o la calefacción en grandes naves industriales. Este tipo de empresas busca reducir los costes energéticos, además de adaptarse a las nuevas leyes y requerimientos energéticos impuestos por el gobierno. También pueden buscar la ejecución de acciones en

consonancia con el medio ambiente como la utilización de energías renovables o la reducción de la huella de carbono, fomentando así actividades de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

- Comercializadoras de gas y electricidad: son empresas que actúan de intermediarias, comprando energía en el mercado mayorista y vendiéndola a los consumidores finales. Estas empresas suelen buscar servicios de facturación, de formación, o de optimización de la cartera de productos. Además, también pueden requerir servicios para realizar acciones de RSC o para el cumplimiento de la normativa medioambiental.
- Pymes: son empresas de tamaño mediano y pequeño que pueden realizar procesos de fabricación u ofrecer servicios. Utilizan diariamente energía para la iluminación, calefacción o refrigeración de sus fábricas y oficinas. Buscan reducir sus costes energéticos. También pueden solicitar servicios de gestión de autoconsumo, de proyectos fotovoltaicos o para ajustarse a la normativa energética vigente.

2.2.2 Proveedores

EnergizArte posee una gran variedad de proveedores para llevar a cabo su actividad con normal funcionamiento. Concretamente, los más característicos son:

- Generadores o distribuidores de energía, que permitan trasladar ofertas de suministro personalizadas a los clientes.
- Ingenierías y empresas de montaje de instalaciones energéticas, para poder ofrecer el servicio de proyectos llave en mano.
- Proveedores de equipamiento energético como placas solares, para el desarrollo de los proyectos fotovoltaicos.
- Servicios de asesoría legal y normativa, que aseguren la actualización constante a las normativas y regulaciones del sector energético y para apoyar en la negociación de los contratos con los clientes.
- Sistemas de Información, utilizados en áreas muy distintas como para el diseño y planificación de proyectos industriales, el análisis de datos, la facturación de las comercializadoras o para simulaciones varias.

2.2.3 Productos

Nuestra consultora ofrece servicios para tres áreas diferenciadas: gran consumidor energético, comercializadoras de gas y energía y pymes.

Dentro del área de gran consumidor energético encontramos servicios de:

- Gestión energética como: estrategia y gestión de compra de energía, análisis y optimización continua de la factura energética y gestión de contratos PPA.
- Eficiencia energética como: implantación de la normativa ISO 50.001, elaboración de auditorías energéticas, establecimiento de sistemas de monitorización o gestión de certificaciones energéticas.
- Realización y dirección de proyectos de instalaciones industriales y de energías renovables junto con el permitting que consiste en la obtención de permisos para la puesta en funcionamiento de instalaciones de energía renovable.
- Consultoría de transición energética como: realización de planes energéticos, estudios de flexibilidad u obtención de certificados de ahorro energético.
- Descarbonización cómo: planes de reducción de gases efecto invernadero y de huella de carbono, estudios de taxonomía y adquisición y venta de derechos de emisión de CO2.

En el área de comercializadoras de gas y electricidad encontramos servicios de:

- Alta de comercializadora como: realización de planes de negocio u obtención de licencia de electricidad y gas.
- Gestión de comercializadoras cómo: gestión de operación de mercado de energía, externalización BackOffice, formación a medida o consultoría especializada y plataforma de cuadro de mando.
- Gestión de negocios energéticos como: gestión de activos o representación del consumidor directo.
- Trading de productos energéticos cómo: gestión del riesgo, cobertura de precios y swaps y futuros.

Respecto al área de las Pymes, ofrece servicios de:

- Gestión energética como: control de la factura energética, negociación de contratos de energía y planes de eficiencia energética.
- Autoconsumo como: legalización de instalaciones, venta de excedentes de energía solar e instalación de proyectos fotovoltaicos.

2.2.4 Organigrama

En la figura 1 se muestra el organigrama de la empresa. Se puede observar que se divide en tres grandes áreas:

- Dirección Técnica, a su vez dividida en área de proyectos; área de consultoría, donde se encuentran las divisiones de estrategia, gestión y eficiencia energética; y el área de IT, necesaria para los desarrollos informáticos y la resolución de incidencias.
- Dirección comercial, donde está el área de generación de negocio, que está enfocada en conseguir nuevos clientes y buscar nuevos servicios
- Administración, dividida en el área financiera y de contabilidad y el área de RRHH.

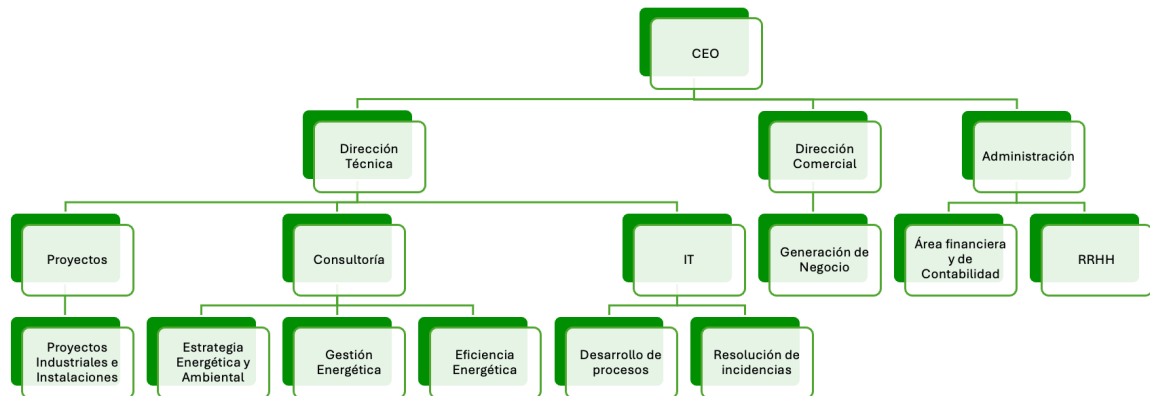


Figura 1: Organigrama de EnergizArte. Fuente: elaboración propia

2.2.5 Procesos

En la siguiente figura podemos observar el proceso que se debe seguir cuando un cliente solicita un servicio:

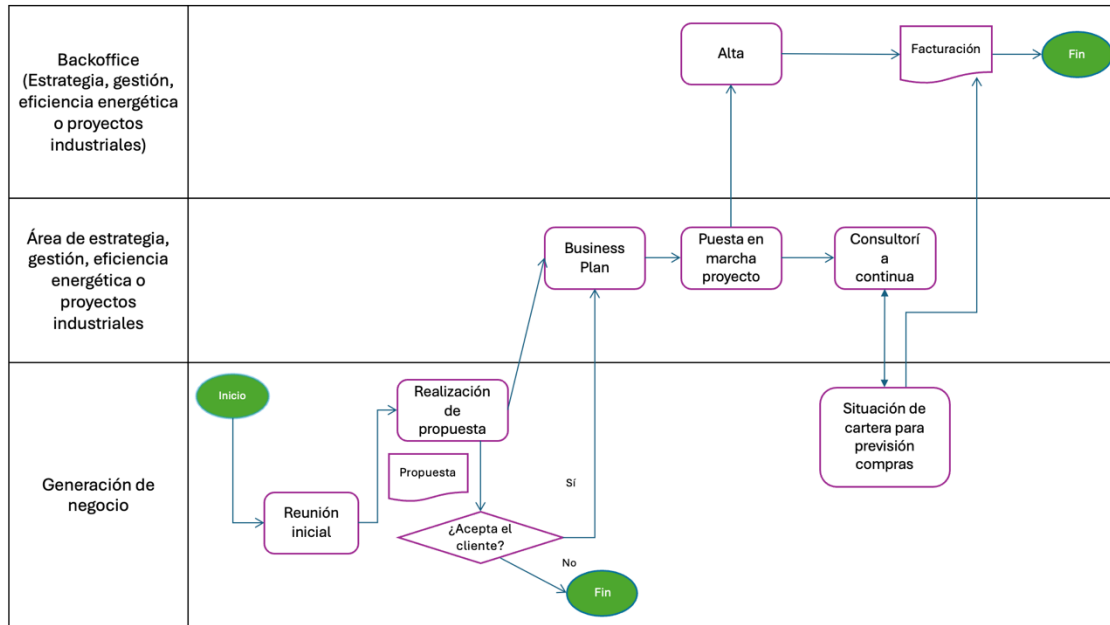


Figura 2: Flujograma de EnergizArte. Fuente: elaboración propia

Podemos observar en esta figura tanto los diferentes departamentos que participan, como los procesos que se llevan a cabo en su línea temporal.

Tras iniciar el contacto con un cliente e identificada la oportunidad por el departamento de generación de negocio, se realizan las siguientes actividades:

1. Reunión inicial de identificación de necesidades, valoración de alternativas y valoración de costes e ingresos.
2. A continuación, se realiza la propuesta del proyecto en la sección de generación de negocio, que el cliente deberá aceptar o rechazar.
3. Una vez aceptada la propuesta se comenzará a realizar el Business plan y se pondrá en marcha el proyecto.
4. El proyecto es desarrollado por las áreas de estrategia, gestión, eficiencia energética o proyectos industriales, según proceda.
5. En paralelo con la actividad del proyecto, se desarrollan las actividades de backoffice.

2.3 Competidores

Como ya se ha indicado anteriormente, este es un subsector en continua transformación y crecimiento, por lo que se hace relevante la comparativa con otras empresas similares que permita confirmar las estrategias definidas, a la vez que definir un CMI genérico para este tipo de consultoras.

Según el Periódico de la Energía: *“Las empresas de servicios energéticos facturaron un 16,7% más en 2022 que en el año anterior y alcanzaron 1.500 millones de euros por trabajos para mejorar la eficiencia energética en edificios y otras instalaciones”*. Además, resalta que el número de empresas especializadas en servicios energéticos en 2023 aumentó en 868, alcanzando 3.075 empresas en el sector. No obstante, la cuota de mercado del sector se encuentra concentrada en cinco empresas, las cuales representan el 55,1% de la facturación de este.

A continuación, realizaremos tanto un análisis de los servicios que ofrecen las competidoras y de la situación económica y financiera a través de los ratios más significativos. De esta forma, demostraremos que la compañía se sustenta sobre unos pilares consistentes.

Fruto del conocimiento adquirido en mis prácticas, la búsqueda en Internet (pues estas compañías tienen una fuerte presencia en redes), en el Registro Mercantil a través de SABI y buscando por los términos: consultoría y energía, hemos encontrado un número suficiente de consultoras energéticas, que son competidoras entre sí, y que, como veremos, ofrecen servicios muy similares. Las consultoras de las que hablaremos son: Azigrene, Trébol Energía, Tempos y Creara.

2.3.1 Azigrene Consultores



Figura 3: Logo Azigrene Consultores. Fuente: web Azigrene

Fundada en 2002 en Valencia. Sus ingresos de explotación en 2022 alcanzaron los 3.021.000€. Cuenta con 50 empleados. Tiene tres áreas principales que son:

- Consultoría energética
- Consultoría medioambiental
- Consultoría informática

Dentro de la consultoría energética encontramos servicios de ahorro y eficiencia energética, de asesoramiento para la compra de energía, de optimización de la factura energética, de monitorización y telegestión, de desarrollo de proyectos para la implementación de energías renovables, de implantación de estándares como el IPMVP o la ISO 50.001 y de certificación energética o de gestión de autoconsumo.

En el área de consultoría medioambiental encontramos servicios de cálculo de la huella de carbono, de creación de planes estratégicos de energía y de planes de movilidad urbana, de realización de estudios de “Due Dilligence” ambiental, de ejecución de proyectos de RSU (Residuos Sólidos Urbanos) y de limpieza viaria, gestión de autorizaciones ambientales y de ayudas y subvenciones o servicios de formación entre otros.

Por último, en el área de consultoría informática, la compañía ofrece servicios de desarrollo de software, de business intelligence, de big-data analytics o de machine learning.

2.3.2 Trébol energía



Figura 4: Logo Grupo Trébol Energía. Fuente: web de Trébol

Fundada en 2012 en Barcelona, cuenta también con unas oficinas en Valencia. Su resultado del ejercicio en 2022 fue de 6,6 millones y tiene 50 empleados.

Esta compañía se divide en cuatro áreas principales: gran consumidor energético, comercializadoras de gas y energía, servicios para pymes y consultoría estratégica.

Dentro del área de Gran consumidor energético encontramos servicios de gestión energética como servicios de gestión de compra energética, de análisis y optimización continua o de PPAs; servicios de eficiencia energética como la implementación de la norma ISO 50.001 y 55.001, de auditorías energéticas, de sistemas de monitorización, de consumidores electrointensivos, de obtención de certificaciones energéticas o de implantación de gestor energético; servicios de desarrollo de proyectos industriales y de instalaciones y servicios de permitting (consiste en la obtención de permisos para la puesta en funcionamiento de instalaciones de energía renovable); servicios de consultoría en transición energética como la realización de planes energéticos, gestión de

subvenciones, elaboración de estudios de flexibilidad o Certificados de Ahorro Energético; de descarbonización como planes de reducción de la huella de carbono o de gases de efecto invernadero, realización de estudios de taxonomía o adquisición y venta de derechos de emisión; por último también posee servicios de gestor de recarga de vehículos eléctricos.

Dentro del área de comercializadoras de gas y electricidad encontramos servicios de realización de planes de negocio, obtención de licencia de electricidad y gas, alta en territorio internacional; servicios de gestión de comercializadoras como de operaciones en el mercado, de externalización BackOffice, de formación a medida o de consultoría a comercializadoras o plataforma de cuadro de mando; servicios de gestión de negocios energéticos, como de gestión de activos, de representación de consumidor directo o de instalaciones de generación; por último encontramos servicios de trading de productos energéticos.

2.3.3 Tempos Consultora Energética



Figura 5: Logo Tempos Consultora Energética. Fuente: web Tempos

Fundada en 2018 en Sevilla. es la consultora más pequeña que vamos a analizar, con unos ingresos de explotación de 419.000 €. Esta empresa está enfocada solamente al gran consumidor energético.

Entre los servicios que ofrece destacan:

- La gestión de compra de energía por parte de los grandes centros de consumo.
- Optimización de la potencia contratada y seguimiento y control de la energía reactiva.
- Soluciones de ahorro a medida a base de analizar las necesidades reales de sus clientes.
- Gestión de reclamaciones del suministro eléctrico o de gas.

2.3.4 Creara Energy Experts



Figura 6: Logo Creara Energy Experts. Fuente: web Creara

Fundada en 2005 en Madrid. En 2017 tuvo una cifra de negocios de más de 4 millones de euros. Cuenta con 29 trabajadores. Se encuentra dividida en 3 áreas:

- Servicios a grandes consumidores
- Servicios a comercializadoras
- Servicios de consultoría

Dentro del área de grandes consumidores encontramos servicios de gestión energética como los de implantación de los estándares ISO 50.001, servicios a consumidores electrointensivos, de negociación de contratos energéticos o de externalización de la gestión energética; de eficiencia energética como la realización de auditorías energéticas, de establecimiento de Certificados de Ahorro Energético o de ejecución de proyectos de iluminación y clima; de energías renovables como gestión del autoconsumo solar, de PPAs o de estructuración de proyectos; por último en el apartado de descarbonización ofrece planes de reducción de la huella de carbono y de gases de efecto invernadero o de desarrollo de procesos para la implementación de redes de calor y frío; de puntos de recarga de vehículo eléctrico.

En el área de comercializadoras encontramos servicios alta de comercializadora, de asesoramiento energético, de compra de energía, de servicios Back-office, de formación, de compraventa de comercializadoras y de consecución de Certificados de Ahorro Energético.

Por último, en el área de consultoría la empresa realiza estudios estratégicos y de mercado, de Due Dilligence de negocio, realiza informes periciales, estudios regulatorios, asesoramiento financiero y de inversiones y fusiones y adquisiciones.

2.3.5 Análisis económico-financiero de las consultoras

	Azigrene (información de 2022)	Trébol Energía (información de 2022)	Tempos (información de 2022)	Creara (información de 2017)
Año fundación	2002	2012	2018	2005
Ingresos de Explotación	3.021.419 €	6.654.247 €	419.657 €	4.059.338 €
Resultado ejercicio	303.217 €	1.874.914 €	42.385 €	12.455 €
Beneficio sobre ventas	10,03%	28,17%	10,09%	0.3%
Nº empleados	43	50	3	52
Fondo de maniobra	1.501.355 €	2.140.274 €	96.431 €	1.834.777 €
Liquidez	4,47 %	3,66 %	1,59 %	1,31 %
Endeudamiento	21,00 %	25,02 %	55,55 %	56,98 %
Rentabilidad Económica	20,8 %	57 %	19,2%	3,7 %
Rentabilidad Financiera	14,2 %	58 %	25 %	0,8 %

Tabla 1: Ratios económico-financieros consultoras energéticas. Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI

Para realizar este análisis, hemos buscado la información en la plataforma SABI. Hay que resaltar que todos los datos son del año 2022, menos los respectivos a la consultora Creara, que son de 2017, por lo que estos últimos los comentaremos, pero no los tendremos en cuenta para análisis más profundos.

Según el análisis de las competidoras, vemos que todas surgieron a partir de los 2000, tras la liberalización del sector energético. Podemos ver, mediante el ratio de beneficio sobre ventas, que todas poseen un resultado del ejercicio positivo, con una holgura generalizada.

El tamaño predominante de este tipo de organizaciones respecto al criterio del número de trabajadores es mediano, pero también hay pequeñas empresas y microempresas.

El Fondo de Maniobra, entendido como activo corriente menos pasivo corriente es positivo y, junto con el ratio de liquidez, indica que las organizaciones estudiadas pueden hacer frente a sus deudas más inmediatas. Podemos observar que Creara posee un ratio de liquidez más ajustado, pero consideramos que por el Fondo de Maniobra que presenta, también puede hacer frente a las deudas más líquidas.

Respecto al ratio de endeudamiento, Azigrene y Trébol se encuentran más capitalizadas y Tempos y Creara poseen una estructura más equilibrada, tendiendo hacia el endeudamiento.

Podemos ver que el ratio de rentabilidad económica, en general, es bastante elevado. Destacamos la compañía Trébol Energía, con un ratio que roza el 60%. Este indicador nos informa que los activos de la organización generan una notable rentabilidad.

Por último, la rentabilidad financiera de estas organizaciones también es elevada. Muestra el beneficio generado con relación al capital invertido por los propietarios.

2.4 Conclusiones

Tras haber analizado las principales consultoras energéticas del mercado español, vemos que estas compañías operan en dos ámbitos principales: el área enfocada al gran consumidor energético, con servicios de gestión y optimización energética, descarbonización o de realización de proyectos industriales y de energías renovables; y el área de comercializadoras de gas y electricidad con servicios de alta de comercializadoras, de BackOffice o de asesoramiento.

Aparte de estas dos áreas, las compañías también poseen otros campos más específicos para diferenciarse de sus competidoras, como servicios de consultoría informática, de especialización en el ámbito público o de especialización en Pymes.

Respecto al análisis económico-financiero realizado, podemos ver que este tipo de organizaciones posee una estructura muy sólida y rentable.

Por último, la compañía que se ha diseñado, basada en el estudio de los competidores del mercado, es una compañía muy completa que posee los principales servicios que ofrece el sector.

3 Antecedentes teóricos:

3.1 Introducción

A continuación, vamos a explicar qué es un Cuadro de Mando Integral y las distintas perspectivas que abarca. Después hablaremos de su utilidad, de la metodología estratégica y las etapas que contiene, como el plan estratégico, mapas estratégicos, implantación del CMI y monitorización estratégica.

3.2 El marco teórico del Cuadro de Mando Integral

La primera referencia al Cuadro de Mando Integral se remonta a un artículo escrito por Robert Kaplan, profesor emérito de Harvard, junto con David Norton, presidente de una compañía de consultoría. Fue publicado en 1992 para la revista *Harvard Business Review* (Hindle, 2008). En este artículo, comentaban las conclusiones obtenidas de un estudio que habían realizado, en el que analizaban los métodos que utilizaban distintas empresas para medir su rendimiento futuro (Sanna, 2016).

Sostenía la hipótesis: “Si no puedes medirlo, no puedes mejorarlo”, por lo que hacía énfasis en la importancia de tener una visión amplia de todas las perspectivas de la empresa, y no solo del área financiera, como solían hacer las compañías del momento (Hindle, 2008) consiguiendo así, una estrategia enfocada en la maximización del beneficio empresarial, utilizando de una forma óptima los recursos disponibles (Kaplan y Norton, 2005).

El Cuadro de Mando Integral, también conocido como CMI, se define como una herramienta que traduce la estrategia y la misión de una organización en indicadores medibles, útiles para la toma de decisiones (Kaplan y Norton, 2000). Esta herramienta proporciona una visión global de la empresa, que interconecta los distintos departamentos de esta, e involucra a todos los participantes (directivos y empleados) en el proceso de la mejora de la eficacia de la organización (Hindle, 2008).

Los indicadores o KPI's comprenden las actividades cruciales de creación de valor desde cuatro perspectivas diferentes: perspectiva financiera, de clientes, de procesos y de aprendizaje y crecimiento.

Estas perspectivas, abarcan tanto el corto plazo, como el largo plazo, identificando elementos que garanticen el éxito de la organización en el futuro (Hindle, 2008).

En la Figura 7 podemos observar un esquema de las cuatro perspectivas y sus principales cuestiones.

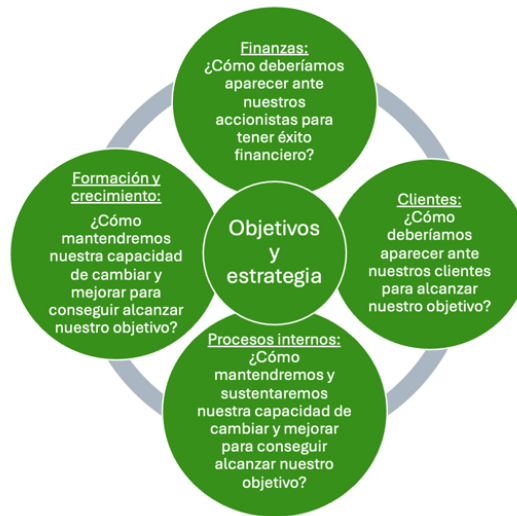


Figura 7: Perspectivas del Cuadro de Mando Integral

3.2.1 Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera es la más importante y representa el objetivo a largo plazo de la organización. En este horizonte, la empresa debe cuestionarse qué hacer para conseguir maximizar el rendimiento hacia los accionistas (Hindle, 2008). Además, está vinculada con los objetivos de las otras perspectivas, mediante relaciones causa-efecto, cuyo fin es mejorar la actuación financiera.

La alta dirección determinará a través del CMI, los indicadores más importantes, teniendo en cuenta la fase del ciclo de vida en el que se encuentra la organización y la estrategia que quiere llevar a cabo (Kaplan y Norton, 2000).

Entre los objetivos característicos del área encontramos: aumento de ingresos, reducción de costes, mejora de la productividad o gestión eficiente de los activos (Sanna, 2016).

3.2.2 Perspectiva de Clientes

En la perspectiva de clientes, la organización debe cuestionarse cómo es percibida por sus clientes y qué decisiones debe tomar para mantener su posición como proveedora (Hindle, 2008).

Para ello, la empresa debe identificar cada segmento de clientes a los que quiere llegar, pues estos no son homogéneos y tienen preferencias diferentes respecto a los atributos del producto. Estos atributos son el precio, calidad, funcionalidad, imagen, prestigio, relaciones y servicio.

Tras identificar los distintos segmentos en los que se quiere operar, la organización debe traducir su visión y estrategia en unos objetivos concretos para cada segmento del mercado.

También es importante la definición de los indicadores, como: la satisfacción, fidelidad, retención, adquisición o rentabilidad. Estos, son comunes en todas las empresas, pero se deben adaptar a cada segmento de clientes, para maximizar el impacto.

Además, este proceso les ayudará a definir las propuestas de valor añadido que les entregarán (Kaplan & Norton, 2000)

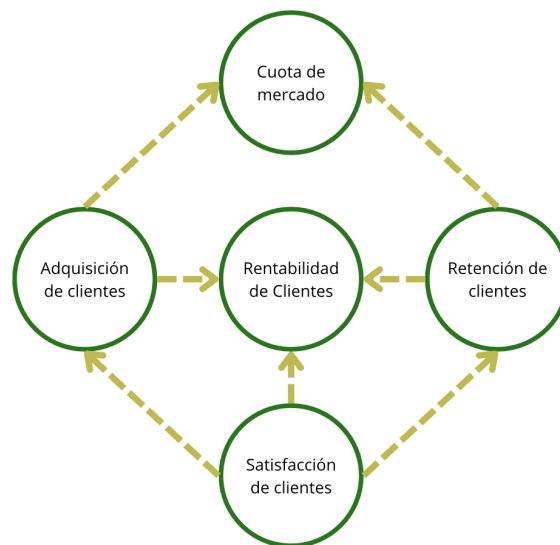


Figura 8: Características perspectiva clientes. Fuente: Kaplan y Norton (2000)

3.2.3 Perspectiva de Procesos

En esta perspectiva, la empresa debe cuestionarse qué procesos internos debe mejorar para alcanzar sus objetivos frente a sus stakeholders o grupos de interés (Hindle, 2008). O en qué procesos deben ser excelentes y que favorecen la entrega de valor a los clientes y satisfacen a los accionistas (Villa Camacho, 2015).

Determinar primero la perspectiva financiera y la de clientes es crucial porque facilita que las organizaciones se enfoquen en aquellos procesos que entregarán mayor utilidad a su público objetivo (Kaplan y Norton, 2000).

En esta perspectiva, los altos cargos empresariales deberán definir la cadena de valor de los procesos internos en su totalidad. Esta consta de tres procesos esenciales:

- Proceso de innovación: donde se identifican las necesidades de los clientes actuales y potenciales y se desarrollan alternativas en respuesta a sus necesidades.
- Proceso operativo: en el que se producen y se transmiten los productos o servicios a los clientes. Se enfocan en mejorar la eficiencia de sus procesos existentes como reducir los plazos, aumentar la eficiencia o reducir los reducir costes.
- Procesos de relación con clientes: comprende el proceso de entrega y distribución (Sanna, 2016) y además de proporcionar servicios postventa. La organización debe cerciorarse de que la experiencia con los clientes sea óptima.

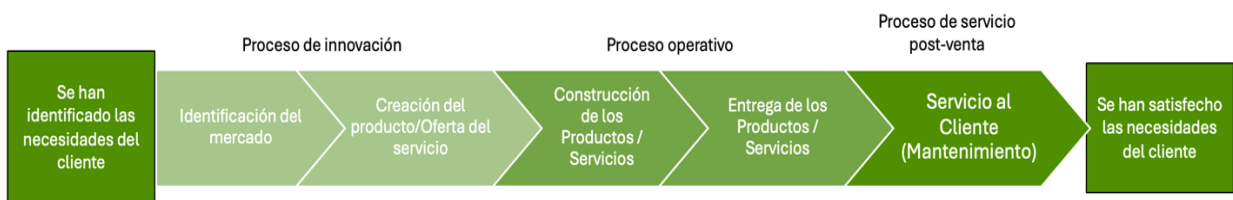


Figura 9: Procesos de la cadena de valor. Fuente: Kaplan y Norton (2000)

3.2.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la empresa debe preguntarse cómo seguir mejorando para crear valor en el futuro y qué medidas debe tomar para conseguirlo (Hindle, 2008). Esta medida es diferente a las demás, pues contempla el entorno necesario que debe darse para promover el adecuado desarrollo de las otras tres dimensiones (Sanna, 2016).

Esta perspectiva está formada por tres grandes grupos de activos intangibles que deben estar en consonancia con la estrategia global de la empresa para alcanzar los objetivos de esta (Martínez y Milla, 2006). Estos son:

- Capital humano: el conjunto de habilidades, know-how y experiencia necesarios de los empleados para llevar a cabo la estrategia.
- Capital de información: sistemas de información, aplicaciones e infraestructura de gestión del conocimiento que sustentan la estrategia.
- Capital organizativo: formada por la cultura, liderazgo, alineamiento de los objetivos con la estrategia y el trabajo en equipo.

Debemos destacar que lo verdaderamente importante de los activos intangibles, radica en la capacidad de la organización en alinearlos con los objetivos de la empresa y no en el dinero invertido para conseguirlo (Martínez y Milla, 2006).

3.3 Utilidades del CMI

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta muy útil que ayuda a estructurar la estrategia empresarial y a tener una visión global de la organización y de sus objetivos en el corto y largo plazo.

Asimismo, es una herramienta de gestión empresarial preparada para ser puesta en práctica en un entorno cambiante y globalizado. Además, ayuda a gestionar los activos intangibles, que son los que mayor valor aportan a la organización. Está enfocado hacia la optimización de costes y procesos, pero también abarca aspectos intangibles como calidad, la innovación, la satisfacción del cliente o las habilidades de los empleados (Amo Baraybar, 2011).

3.4 Metodología de implantación estratégica del CMI

El CMI contempla un marco para describir las estrategias destinadas a la generación de valor, ya que estas forman parte de una cadena muy grande y detallada que comprende desde la descripción de la misión por parte la alta dirección hasta las tareas de los empleados de primer nivel (Martínez y Milla, 2006).

Kaplan y Norton proponen el siguiente esquema del proceso estratégico, donde se encuentra comprendido el CMI. En esta figura nos damos cuenta de que la misión y los valores que se encuentran en la cúspide de la pirámide, permanecen estables en el tiempo y que en la base se encuentra la estrategia que va evolucionando y adaptándose a los cambios del entorno.



Figura 10: Marco del CMI. Fuente: Martínez y Milla (2006)

3.4.1 Plan estratégico

Esta primera parte de la pirámide está formada por la misión, la visión y los valores. Estos conceptos son esenciales en cualquier entidad y a partir de ellos, se define y guía la estrategia de la compañía.

- **Misión:** es la razón de ser de la empresa, es decir, su propósito u objetivo, mediante la que se establece la base de su plan de negocio. Toda decisión que se realice, para llegar a una meta futura debe tener en cuenta a esta. Junto con los valores, la misión se mantiene estable en el tiempo (Santander Open Academy, 2022).
- **Visión:** determina a dónde quiere ir la empresa en el medio y largo plazo y ayuda a los participantes a entender la forma en que deben apoyar a la organización. A partir de la definición de la visión, la empresa puede empezar a desarrollarse (Martínez y Milla, 2006).

3.4.2 Mapas estratégicos

El mapa estratégico representa gráficamente y en un espacio reducido, la estrategia de la organización. Además, sitúa y guía el camino de actuación de la organización (Martínez y Milla, 2006).

Más detalladamente, el mapa estratégico describe el conjunto de objetivos estratégicos, clasificándolos según las distintas perspectivas y representando las relaciones causa-efecto, los indicadores, las metas y los responsables que participarán en el proceso de implantación de la estrategia.

En el mapa estratégico se deben identificar los Ejes estratégicos, Líneas estratégicas y Objetivos estratégicos.

3.4.3 Perspectivas

Son las cuatro áreas de análisis del CMI. A su vez, estas se encuentran englobadas en dos grupos:

- Perspectivas externas: están más enfocadas a la consecución de resultados por parte de la organización. Estas son la perspectiva financiera y la de clientes.
- Perspectivas internas: son aquellas en las que la compañía tiene más holgura a la hora de actuar. Comprenden la perspectiva de procesos y la de aprendizaje y crecimiento.

En la figura 11 se pueden observar elementos del mapa estratégico que contempla las cuatro perspectivas del CMI interconectadas.

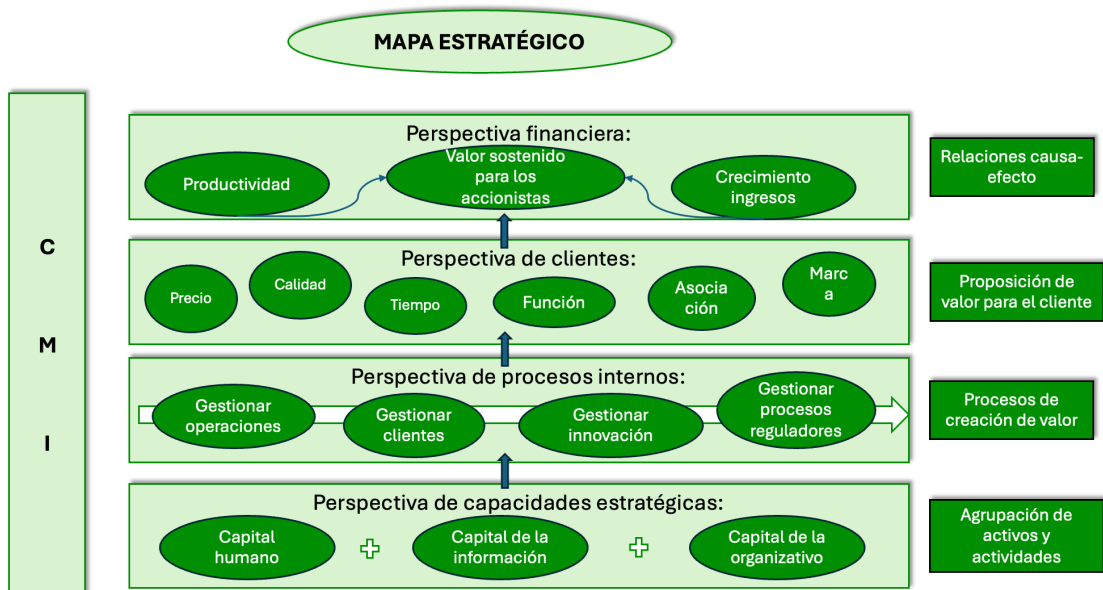


Figura 11: El mapa estratégico. Fuente: Martínez y Milla (2006)

3.4.4 Implantación estratégica

3.4.4.1 Las líneas estratégicas

Las líneas estratégicas forman parte del mapa estratégico y constituyen los ámbitos temáticos en los que se desarrollan los distintos ejes estratégicos. Además, ayudan a clasificar los objetivos estratégicos por temáticas concretas (Emaya, n.d.). Deben ser claras y sencillas para facilitar la visión y comprensión del mapa estratégico.

3.4.4.2 Los objetivos estratégicos

Aquello que la empresa quiere alcanzar en el medio o largo plazo. Es coherente con la misión, visión y el posicionamiento estratégico de la empresa. Es importante que los objetivos sean claros, alcanzables, medibles y cuantificables. Además, deben de poderse redireccionar en caso de cualquier desavío.

3.4.4.3 Indicadores

Los indicadores o KPI's son ratios o índices que facilitan el control de los objetivos de una organización. Miden la eficacia y eficiencia de la actuación de la organización en comparación con unos estándares considerados como óptimos.

A la hora de formularlos, se deben tener en cuenta los criterios de calidad, cantidad, tiempo y coste (Mora Corral y Vivas Urieta, 2021). Además, es importante que estos sean relevantes, pertinentes, objetivos, unívocos, accesibles y precisos (López Hernández y Ortiz Rodríguez, 2004) para garantizar una adecuada medición del desempeño y mostrar de una forma clara y precisa la situación actual de la empresa.

Podemos encontrar dos tipos de indicadores: los inductores que miden las acciones realizadas para alcanzar el objetivo, como puede ser la inversión en un proceso productivo o desarrollo del negocio en relación con lo previsto; o los indicadores de resultado que miden el grado de consecución objetivo como puede ser la productividad del personal (Martínez y Milla, 2006)

3.4.4.4 Metas

Las metas son los valores asociados a los indicadores que se desean obtener en el largo plazo. Deben ser cuantificables. Los miembros de la organización deben de contemplar que son viables (Kaplan y Norton, 2000) y deben asumir su responsabilidad de cara al futuro. Por ello las metas deben ser retadoras y asequibles, es decir, no muy conservadoras, pero que tampoco desmotiven a los implicados en el proceso. También deben ser gestionables, es decir, se deben evaluar mensualmente para controlar su progreso (Martínez y Milla, 2006).

3.4.5 Monitorización estratégica

La monitorización estratégica recoge las perspectivas, objetivos e indicadores establecidos por la organización y crea proyectos estratégicos priorizando aquellos que permitirán lograr las metas (Martínez y Milla, 2006).

Esto se logra determinando las iniciativas, que son las acciones concretas que se van a realizar para alcanzar las metas fijadas. Es importante que la organización diferencie entre iniciativas operativas e iniciativas estratégicas y las agrupe en proyectos estratégicos. Tras la agrupación, la organización debe decidir qué proyectos estratégicos se van a priorizar, asignando una ponderación a unos criterios determinados. Estos criterios son: grado de vinculación con la estrategia, Valor Actual Neto de los beneficios esperados, coste total, tiempo necesario y dependencia con otras iniciativas (Martínez y Milla, 2006).

En la siguiente tabla podemos observar un ejemplo de cómo se clasifican las iniciativas y su ponderación y puntuación asignada.

Criterio	Peso	Iniciativa 1		Iniciativa 2	
		Puntos	Valoración	Puntos	Valoración
Vinculación con la estrategia	45%	8	3,6	3	1,35
Valor Actual Neto	15%	4	0,6	5	0,75
Coste total	10%	5	0,5	2	0,2
Recursos necesarios	10%	2	0,2	2	0,2
Tiempo necesario	10%	8	0,8	2	0,2
Dependencia	10%	3	0,3	8	0,8
TOTAL	100%		6		3,5

Tabla 2: Priorización de iniciativas

3.5 Conclusiones

Como hemos dicho anteriormente, el CMI es una herramienta de gestión muy útil que ayuda a establecer la estrategia de una organización y ofrece una visión muy clara de los objetivos que se quieren conseguir en cada perspectiva empresarial, las acciones que se deben llevar a cabo y los indicadores que miden el grado de cumplimiento de la estrategia.

Además, es una herramienta que implica a todo el personal de la empresa ya que establece el camino a seguir por parte de los directivos de cualquier nivel y los trabajadores, clarificando y asignando todas las etapas y pasos necesarios para conseguir la estrategia.

Esta herramienta también ofrece feedback de las metas alcanzadas y permite corregir o reformular la estrategia para adaptarla a la realidad de la organización en cualquier momento.

Por último, está centrada en la mejora continua y la creación de valor, y engloba todos los niveles de la empresa y todos los grupos de interés cómo los accionistas, clientes o empleados.

4 Análisis y diagnóstico de la estrategia empresarial

4.1 Introducción

En este capítulo vamos a estudiar la situación financiera de la empresa, donde veremos los estados financieros y ratios más relevantes de una consultora energética. Después detallaremos el DAFO. También determinaremos la misión, visión y valores de la empresa y describiremos los procesos y las líneas estratégicas de la misma.

4.2 Diagnóstico de la empresa

4.2.1 Análisis económico financiero

Es importante realizar un análisis económico y financiero de la empresa sobre la que vamos a aplicar el CMI, para saber su situación financiera y ver en qué aspectos debe mejorar o se tiene que mantener. Para ello, hemos buscado información, en la base de datos SABI, sobre una empresa del sector, Trébol Energía, consultora energética estudiada en el segundo capítulo, que nos servirá de ejemplo para hacernos una idea de la situación económica-financiera de las empresas del sector.

4.2.1.1 Cuenta de pérdidas y ganancias

	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS		
	2022	2021	2020
Ingresos de explotación	6.654.247 €	4.523.508 €	2.649.094 €
Consumo de mercaderías y de materias	n.d.	- 29.624 €	- 46.011 €
Resultado bruto	6.654.247 €	4.493.884 €	2.603.083 €
Gastos de personal	- 1.430.732 €	- 1.188.461 €	- 924.338 €
Dotaciones para amortiz. de inmovil.	- 24.882 €	- 42.936 €	- 21.892 €
Otros Conceptos de Explotación	- 2.748.636 €	- 1.635.032 €	- 1.013.355 €
Resultado Explotación	2.449.997 €	1.627.455 €	643.498 €
Ingresos financieros	106.316 €	49.703 €	1.000 €
Gastos financieros	- 38.219 €	- 3.346 €	- 1.760 €
Resultado financiero	68.097 €	46.358 €	760 €
Result. ordinarios antes Impuestos	2.518.094 €	1.673.813 €	642.738 €
Impuestos sobre sociedades	- 643.180 €	- 395.412 €	- 83.482 €
Resultado del Ejercicio	1.874.914 €	1.278.401 €	559.256 €

Tabla 3: Cuenta de pérdidas y Ganancias Trébol Energía. Fuente: elaboración propia a partir de datos de SABI

En el año 2022, Trébol Energía obtuvo más de 6,5 millones de euros de ingresos de explotación. Vemos que no está disponible el consumo de mercaderías de dicho año, pero si nos fijamos en el consumo de los dos años anteriores, estos no son muy elevados. Además, los gastos de personal son un 21,5% de las ventas, lo que nos indica que se trata de una empresa que opera en el sector terciario, donde lo más importante es el capital humano.

Otro gasto importante se encuentra en “Otros Conceptos de Explotación”, que suponen el 41% de las ventas. Este gasto puede comprender el alquiler de las oficinas y otros gastos de explotación que no están relacionados directamente con la actividad de la empresa pero que se podrían asociar a esta, como servicios de mantenimiento de equipos de las placas solares, por ejemplo.

También podemos observar que tiene elevados ingresos financieros y un resultado del ejercicio positivo que es casi un 30% de las ventas.

En comparación con los años anteriores, podemos ver que ha experimentado un elevado crecimiento en los ingresos de explotación, con una variación del 92% entre 2020 y 2022.

4.2.1.2 Ratios económicos y de rentabilidad

	ANÁLISIS DE RATIOS		
	2022	2021	2020
RATIO DE LIQUIDEZ	3,66	3,20	4,34
RATIO DE ENDEUDAMIENTO	0,25	0,33	0,35
RATIO DE SOLVENCIA	4,00	3,06	2,85
ROA	0,57	0,46	0,30
ROE	0,58	0,53	0,40

Tabla 4: Ratios Trébol Energía. Fuente Elaboración propia a partir de datos del SABI

	Balance de situación		
	2022	2021	2020
Activo fijo	1.331.059 €	1.345.396 €	969.563 €
Inmovilizado inmaterial	11.533 €	n.d.	n.d.
Inmovilizado material	572.520 €	567.353 €	604.430 €
Otros activos fijos	747.007 €	778.043 €	365.134 €
Activo circulante	2.945.626 €	2.229.244 €	1.183.633 €
Existencias	5.392 €	4.644 €	4.644 €
Deudores	783.104 €	682.304 €	394.370 €
Otros activos líquidos	2.157.129 €	1.542.296 €	784.618 €
Tesorería	1.616.060 €	979.632 €	745.786 €
Total activo	4.276.685 €	3.574.640 €	2.153.197 €
Fondos propios	3.206.725 €	2.405.502 €	1.398.103 €
Capital suscrito	3.444 €	3.444 €	3.100 €
Otros fondos propios	3.203.281 €	2.402.058 €	1.395.003 €
Pasivo fijo	264.608 €	473.082 €	482.176 €
Acreedores a L. P.	264.608 €	451.112 €	451.112 €
Otros pasivos fijos	- €	21.970 €	31.064 €
Pasivo líquido	805.352 €	696.056 €	272.918 €
Deudas financieras	90.990 €	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	83.335 €	3.079 €	3.119 €
Otros pasivos líquidos	631.026 €	692.977 €	269.798 €
Total pasivo y capital propio	4.276.685 €	3.574.640 €	2.153.197 €

Tabla 5: Balance Trébol Energía. Fuente Elaboración propia a partir de datos del SABI

$$\text{Ratio Liquidez} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{pasivo Corriente}}$$

Ecuación 1: Ratio liquidez. Fuente: elaboración propia

El ratio de liquidez (Ecuación 1) es el cociente entre el activo corriente y el pasivo corriente. Un valor óptimo, para evitar posibles problemas de liquidez, estaría alrededor de 1,5. En 2022 obtuvo un ratio de 3,66. Nos informa de que la empresa puede hacer frente a sus deudas más exigibles. Asimismo, informa que es un ratio un poco elevado, por lo que puede que haya un exceso de liquidez y una consecuente pérdida de rentabilidad. Si observamos el balance, este valor se debe a las partidas de activo de otros activos líquidos que podrían ser inversiones o cuentas a cobrar a corto plazo y a la partida de tesorería.

$$\text{Ratio Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo}}{\text{Patrimonio Neto} + \text{Pasivo}}$$

Ecuación 2: Ratio endeudamiento. Fuente: elaboración propia

El ratio de endeudamiento (Ecuación 2) es el cociente entre el patrimonio neto y el pasivo. Tiene un valor de 0,25, lo que indica que el 25% pasivo y el patrimonio neto está comprendido por deuda. Nos indica que se trata de una empresa capitalizada (no endeudada) y que se financia mayoritariamente con recursos propios.

$$\text{Ratio de Solvencia} = \frac{\text{Activo}}{\text{Pasivo}}$$

Ecuación 3: Ratio de solvencia. Fuente: elaboración propia

El ratio de solvencia (Ecuación 3) es la división entre el activo y el pasivo. Muestra la capacidad de la empresa para hacer frente a la totalidad de sus deudas con su activo. Su ratio es de 4, por lo que la empresa puede cubrir hasta cuatro veces sus deudas. Es un valor bastante elevado y muestra una situación financiera sólida.

$$ROA = \frac{BAII}{\text{Activo Total}}$$

Ecuación 4: Rentabilidad económica. Fuente: elaboración propia.

El ROA o rentabilidad económica (Ecuación 4) es el cociente entre el resultado de explotación y el activo total. Mide la rentabilidad generada por el activo de la empresa, es decir, el beneficio que genera la actividad empresarial por cada euro invertido. Su valor es del 57%, que es muy elevado.

Por hacer una comparación, un activo financiero con una rentabilidad similar podría ser una criptomoneda, sin embargo, estas tienen asociado un riesgo muy elevado, lo que no se asemeja a la organización estudiada, que tiene menor riesgo.

$$ROE = \frac{\text{Resultado}}{\text{Fondos Propios}}$$

Ecuación 5: Rentabilidad financiera. Fuente: elaboración propia

El ROE o rentabilidad financiera (Ecuación 5) resulta de dividir el resultado del ejercicio entre los fondos propios. Mide el resultado obtenido por la empresa en relación a la inversión realizada por los propietarios. Su valor es de 58%, lo que también es elevado y significa que la empresa emplea de una forma adecuada los fondos propios para generar beneficio.

En general, todos los ratios estudiados se mantienen o mejoran con el paso del tiempo. Podríamos destacar el ratio de endeudamiento, el cual se va reduciendo con el paso de los años. Esta organización posee una situación financiera sólida y con capacidad suficiente para invertir en el desarrollo de su actividad.

4.2.2 DAFO

El DAFO es una herramienta analítica que permite examinar la posición estratégica de una organización con relación a su entorno tanto interno como externo. Ofrece una perspectiva global y una visión prospectiva de la organización (Goig Martínez, 2021). Se trata de una matriz dónde se van anotando características relativas a la situación de la empresa y su entorno. Se clasifican en cuatro perspectivas: las debilidades y fortalezas, que hacen referencia a la parte interna; y las amenazas y oportunidades que estudian la parte externa. Este DAFO nos ayudará a desarrollar las líneas estratégicas de nuestra consultora energética. En la Figura 12 podemos ver DAFO de EnergizArte.

DEBILIDADES	AMENAZAS
Falta de especialización en los servicios demandados	Entrada de nuevos competidores en el mercado
Fallos u obsolescencia en los programas informáticos utilizados	Automatización de los procesos de facturación
Dependencia de programas informáticos adecuados a las necesidades del servicio requerido	Políticas o leyes energéticas muy agresivas
Dependencia de fuentes de energía no renovables (oferta enfocada en esos servicios, empeora imagen corporativa, menos espacio a la innovación)	Volatilidad en los precios de la energía
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
Innovación constante, introducción de nuevos servicios	Cambio a energías renovables
Excelente comunicación interna y feedback diario	Liberalización del mercado eléctrico (mayor capacidad decisión consumidores)
Soluciones personalizadas para cada cliente y máxima profesionalidad	Mercados internacionales
Amplia gama de servicios enfocados a distintos segmentos de clientes	Incentivos gubernamentales para la realización de proyectos de energías renovables
Localización oficinas óptima	Mejora de la comunicación empresa-cliente

Figura 12: DAFO EnergizArte. Fuente: elaboración propia

Dentro del análisis interno encontramos:

- Entre las debilidades que podemos encontrar destacan: la falta de especialización en los servicios que demandan los clientes, ya que estamos ante un sector que evoluciona muy rápido y que está expuesto a una constante innovación; relacionado con este punto, destaca la excesiva oferta de servicios enfocado a energías no renovables que dan menos cabida a la innovación y pueden ensuciar la imagen corporativa.

Otra debilidad son los fallos u obsolescencia de los programas informáticos que ralentizan el proceso de trabajo y la fuerte dependencia de determinados programas informáticos, necesarios para desarrollar el trabajo.

- Entre las fortalezas destacan: la innovación constante e introducción de nuevos servicios al mercado, la amplia gama de servicios ofertada y la adecuada segmentación de clientes con soluciones personalizadas para cada cliente.

Cabe destacar la localización de las oficinas, pues la presencia de oficinas en la ciudad de Valencia les permite reducir costes de alquiler y gracias a los canales de comunicación como Teams o Zoom se puede mantener el contacto con el cliente en tiempo real.

Además, EnergizArte cuenta con un excelente sistema de comunicación interna y de feedback diario.

Dentro del análisis externo observamos:

- Las amenazas, donde encontramos: la entrada de nuevos competidores en el mercado que ofrezcan servicios más baratos, la automatización de los procesos de facturación lo que reduciría nuestra cuota de mercado en el área de BackOffice, políticas o leyes energéticas muy agresivas que podría desincentivar a los clientes potenciales a adentrarse en el sector de la energía. Por último, la volatilidad en los precios ya que genera incertidumbre.
- Entre las oportunidades encontramos: el cambio progresivo a la utilización de energías renovables, que podría hacer aumentar nuestra cuota de mercado; la liberalización del mercado de eléctrico, que otorga mayor capacidad de decisión a los consumidores, la apertura a mercados internacionales oh los incentivos gubernamentales que incentivan la implementación de proyectos de energías renovables.

4.3 Misión visión y valores

En la proposición estratégica vamos a definir la misión, visión y valores que se pueden resumir en por qué y para qué existe la empresa, cómo lo van a hacer y qué patrones guiarán a las personas en la organización.

- **Misión:** dar un servicio integral de consultoría a las empresas en cualquier materia energética, ofreciendo un asesoramiento profesional y personalizado, adaptado a las necesidades de cada cliente.
- **Visión:** Ser el partner energético de nuestros clientes, aportando la información que necesitan para tomar las decisiones más adecuadas en materia energética e impulsar su camino hacia la transición energética apostando por la sostenibilidad y el cumplimiento de los objetivos ODS.
- **Valores:**
 - Profesionalidad
 - Innovación
 - Compromiso
 - Excelencia
 - Calidad

4.4 Procesos de primer nivel

Ahora vamos a definir los procesos estratégicos de nuestra empresa. Encontramos principalmente 3 grupos de procesos según la finalidad que tiene cada uno. Estos son: procesos clave, procesos estratégicos y procesos auxiliares.

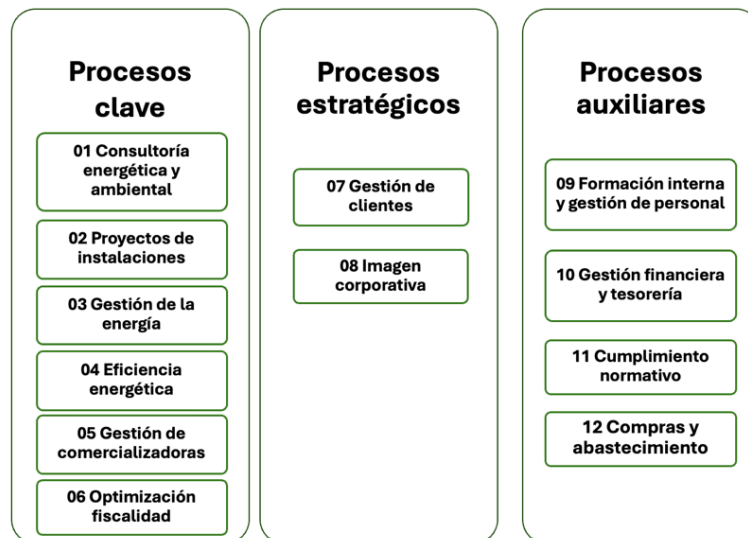


Figura 13: Procesos de primer nivel EnergizArte. Fuente: elaboración propia

4.4.1 Procesos Clave

Los procesos clave de la organización son todos aquellos procesos que desarrolla la empresa para realizar su actividad principal. Son los más importantes ya que el resultado de su realización es el bien o servicio final que se oferta al cliente. Además, crean valor y están directamente relacionados con la misión, visión y valores de la organización.

Los procesos clave principales de nuestra consultora energética son:

- Consultoría energética y ambiental: proceso en el que, con la participación del capital humano, la tecnología y la información disponible, se realizan planes energéticos, de reducción de gases de efecto invernadero y de reducción de la huella de carbono, estudios de flexibilidad o gestión de certificados entre otros.

Este proceso es importante ya que crea valor para el cliente mediante la optimización de recursos, el cumplimiento legal o la aplicación de políticas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC).

- Proyectos de instalaciones: este proceso se basa en la planificación, el diseño y la puesta en marcha de proyectos de instalaciones industriales y de energías renovables. Además, también abarca el permitting, que es la tramitación de todos los permisos necesarios para realizar este tipo de proyectos.

En este proceso es importante fortalecer las relaciones con los proveedores de placas solares y otro material, necesario para llevar a cabo el proyecto de una forma eficiente.

También, proporciona gran valor añadido a los clientes porque les ayuda a reducir costes, implementar medidas de RSC y ser más sostenibles. Asimismo, fomenta la creación de una imagen de empresa muy favorable y aliada con el medio ambiente para los clientes.

Los principales clientes de estos proyectos son el gran consumidor energético, las pequeñas y medianas empresas y el sector público.

- Gestión de la energía: proceso en el que los profesionales realizan un análisis profundo del mercado energético e implementan una estrategia adecuada para gestión de la compra de energía, adaptándose a las necesidades del cliente.

Este proceso se extiende en el largo plazo ya que en este servicio se implementa un modelo de gestión del riesgo donde continuamente se evalúan los productos existentes en el mercado y se trata de anticipar su evolución para obtener mayores beneficios.

Es un servicio interesante para el cliente ya que con este proceso se trata de reducir el importe de la factura de la luz, ahorrando costes y permitiendo una planificación del presupuesto anual. Aplicando, además, opciones energéticas más sostenibles.

- Eficiencia energética: en este proceso se implementa principalmente la normativa ISO 50001, que es la norma de gestión de la energía empresarial más utilizada a nivel global. Este modelo proporciona herramientas para detectar las actividades con mayor consumo de energía, que dan lugar a ineficiencias energéticas y económicas y propone un plan de acción para reducir el consumo de las instalaciones.

Implementar esta normativa es atractivo para los clientes porque optimiza la toma de decisiones y promueve la sostenibilidad y el desarrollo del negocio, lo que proporciona un mejor rendimiento financiero. Además, aumenta la confianza en los activos de los clientes y aporta mayor seguridad de actuación.

En este proceso también se gestiona la venta de excedentes de energía producida por el autoconsumo, resultante del uso de placas fotovoltaicas.

Los clientes que más solicitan este servicio van desde el sector público, hasta empresas de telecomunicaciones, infraestructuras, minería o transporte, aunque se puede aplicar en cualquier empresa.

- Gestión de comercializadoras: proceso en el que las comercializadoras de gas y energía subcontratan a la consultora para que la gestionen en todas las etapas de su vida operativa. Abarca distintos puntos como: el proceso de dar de alta a la comercializadora en el mercado, obteniendo todas las licencias necesarias y realizando el plan de negocio; el proceso de contratación y gestión de clientes; el proceso de facturación semanal y la implementación de un Cuadro de Mando Integral adaptado a cada cliente.

Aporta gran valor añadido a las comercializadoras, ya que optimiza su cartera de clientes y gestiona todas las incidencias existentes para ofrecer un servicio óptimo a sus clientes.

- Optimización fiscal y gestión de subvenciones: en este proceso la organización gestiona y tramita las subvenciones destinadas al desarrollo de proyectos de adecuación de instalaciones y equipos, enfocados en la transición energética y la optimización de recursos en las diferentes empresas.

Este proceso crea valor añadido para los clientes porque fomenta la implementación de proyectos relacionados con las energías renovables, ayudándoles a ser más sostenibles, reducir costes y optimizar recursos. Además, reciben una ayuda económica para ello. Todo esto mejora su imagen notablemente.

Los clientes interesados en este servicio varían y pueden ir desde pequeñas y medianas empresas que quieran ser más sostenibles, hasta grandes industrias.

4.4.2 Procesos estratégicos

En este eje encontramos aquellos procesos que diferencian a la empresa de otras y que están relacionados con su forma de actuar y sus valores.

- Gestión o adquisición de clientes: es un proceso muy importante porque se basa en el procedimiento que debe seguir la organización para conseguir un cliente y finalmente ofertarle el servicio. Este proceso debe ser óptimo y eficaz dentro de la organización y debe satisfacer al cliente.

En la figura 14 podemos observar este proceso, dónde primero se debe identificar a los clientes potenciales mediante estrategias de marketing que llamen su atención. También se pueden conseguir clientes que soliciten directamente nuestros servicios, debido a que han conocido la empresa por otros medios. En segundo lugar, la empresa debe clasificar al cliente según diferentes aspectos, como su tamaño, sector al que pertenece o necesidades que pueda tener. Después, la organización debe contactar con el cliente y evaluar sus necesidades reales. Tras esto, se debe presentar la propuesta de valor y posteriormente se negociará con el cliente y se firmará el contrato. A continuación, se preparará el servicio y se iniciará la prestación del mismo. Por último, se realizará un monitoreo del proyecto, asegurándose de que se cumplen los objetivos y los plazos establecidos. Asimismo, se pedirá feedback al cliente para evaluar grado de satisfacción y las posibilidades de mejora.

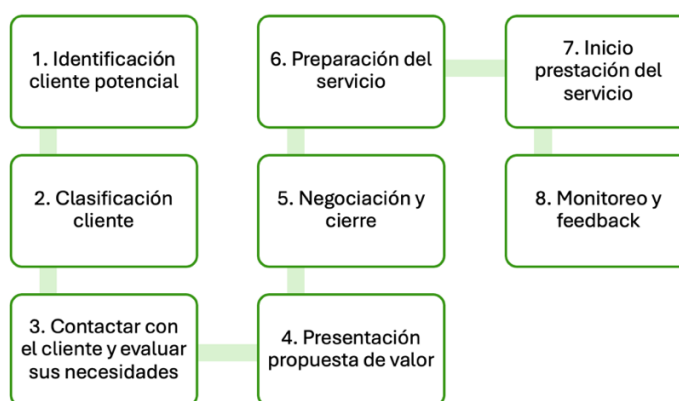


Figura 14: Adquisición de clientes. Fuente: elaboración propia

- Imagen corporativa: este proceso es relevante porque su correcta ejecución permite la creación y mantenimiento de la imagen de la empresa. Es importante que esta imagen represente la sostenibilidad y ecología, pero que también represente la excelencia en las operaciones y los servicios ofrecidos y una relación de confianza y seguridad con los clientes. Por ello, una parte muy importante de este proceso es transmitir la misión, visión y valores a los empleados de la organización. También se debe transmitir una cultura de excelencia en el desarrollo de los servicios.

De esta forma pretende diferenciarse de la competencia, mantener los clientes ya consolidados y atraer a clientes potenciales.

4.4.3 Procesos Auxiliares

Este eje comprende todos los procesos de la empresa que no están directamente relacionados con el desarrollo de la actividad de esta, pero que son necesarios para su correcto funcionamiento.

- Formación interna y gestión de personal: proceso en el que se forma al personal con los conocimientos y recursos necesarios para poder realizar el trabajo requerido.

Este proceso es muy importante para la organización ya que, en este tipo de empresas, la formación inicial del empleado es necesaria porque trata aspectos muy específicos del mercado energético, que normalmente no se enseñan en otros lugares. Además, la formación continua y la actualización constante son necesarias para ofrecer un servicio excelente y calidad.

Por otra parte, la gestión de personal también forma parte de este proceso, donde el equipo de Recursos Humanos se encarga de seleccionar a los mejores trabajadores para formar parte de la organización.

- Gestión financiera y tesorería: este proceso es crítico para el correcto funcionamiento y desarrollo de la organización. Es necesario planificar, controlar y supervisar los recursos financieros para poder hacer frente a las obligaciones y planes futuros que ayuden a alcanzar los objetivos de la empresa.

Este proceso abarca distintos aspectos, en los que podemos destacar: la planificación financiera, donde se elaboran los presupuestos anuales, considerando los costes de personal, tecnología u otros costes y los flujos de caja esperados; la gestión contable, dónde se registran todas las transacciones de la empresa o la gestión de inversiones donde se evalúa la viabilidad de los nuevos proyectos y se toman decisiones de asignación de capital.

- Cumplimiento normativo: proceso en el que la empresa debe estar al día de las nuevas normativas que publica el gobierno o la Unión Europea para aplicarlas en sus procesos operativos. Es importante que la organización se informe de las nuevas regulaciones y directrices en todos los ámbitos, como en los procesos de facturación, donde pueden cambiar los tipos aplicables a la factura de la luz y deben ser actualizados in situ. Además, estar a la orden del día en el cumplimiento normativo, aumenta la confianza y seguridad en los clientes, lo que a su vez aumentará la satisfacción.

4.5 Líneas estratégicas

A continuación, vamos a desarrollar las líneas estratégicas que guiarán a la organización en el horizonte temporal de los próximos dos años. Estas líneas emanan del análisis de los procesos estratégicos y del DAFO de la organización.

Como podemos ver en la Figura 15, las líneas estratégicas se agrupan en cuatro ejes estratégicos según su temática.



Figura 15: Líneas estratégicas de EnergizArte. Fuente: elaboración propia

4.5.1 Eje de Innovación

En este eje se busca desarrollar servicios novedosos y punteros en el ámbito de las energías renovables.

- La organización ha planteado la línea llamada: “Hidrógeno Verde”, con la cual se pretende ofrecer al cliente proyectos de suministro y almacenamiento de energía producida por este sistema.

El hidrógeno verde se obtiene mediante un proceso químico llamado electrólisis, en el que se separa el hidrógeno del oxígeno presente en el agua. Es un proceso totalmente limpio, ya que, si la energía proviene de fuentes de energías renovables, no genera gases de efecto invernadero.

Este servicio puede ser valioso para los clientes ya que se ha producido de una forma totalmente sostenible. Además, proporciona un alto rendimiento porque una pequeña cantidad de hidrógeno posee una alta concentración de energía. También se almacena fácilmente y es muy versátil porque tiene numerosas aplicaciones en distintos sectores como en la industria, el transporte, o el comercio.

4.5.2 Eje de Negocio

- En este eje encontramos la línea de “Alianzas Solares”, en el que se busca fortalecer las relaciones con los proveedores de placas solares. Es una línea importante debido a que la organización posee el proceso clave llamado “Proyectos de Instalaciones” donde realiza proyectos de instalación de placas solares. Por eso, la organización considera que se deben crear relaciones sólidas con los proveedores para asegurar la calidad del producto ofrecido, reducir el tiempo de aprovisionamiento y conseguir mejores precios y condiciones de pago, mejorando así la rentabilidad de la empresa y el servicio ofrecido a los clientes.
- La línea de “Eficiencia operativa 360º”, donde la organización busca detectar aquellos procesos que generan ineficiencias y optimizarlos al máximo.

Especialmente en la actividad de facturación a comercializadoras, hay un cuello de botella en los procesos de importación, descarga de facturas y generación de informes y también en actividades que se hacen manualmente. Esto consume un tiempo muy preciado del capital humano que podría ser empleado en otra tarea.

En esta línea se van a automatizar estos procesos ineficientes, para conseguir una mayor eficacia y rentabilidad en la compañía, al poder realizar los procesos de facturación más rápidamente y poder acoger nuevos proyectos con los mismos recursos.

- En la línea de “Incentivos renovables” la organización busca crear un valor añadido en los servicios ofrecidos al cliente. Para ello se va a informar de todas las nuevas legislaciones que establecen deducciones por la realización de nuevos proyectos energéticos, ya que es beneficioso para el cliente y mejora la imagen de la consultora.

4.5.3 Eje de Mercados

En este eje vamos a englobar aquellas líneas estratégicas relacionadas con la gestión de procesos de la empresa que hay que mejorar para destacar en el mercado.

- La línea de “Análisis de Mercados” comprende distintos aspectos dentro del horizonte 2026:

Por una parte, en esta línea, la organización se va a centrar en la búsqueda de nuevos servicios, ya que el sector energético evoluciona rápidamente. Al tratarse de una consultora, es necesario que ofrezca los servicios más novedosos en materia de consultoría energética. Por ello, la organización, debe buscar nuevas oportunidades basándose en las necesidades de los clientes y los avances del mercado energético.

Además, también debe buscar nuevos segmentos de clientes a los que ofrecer sus servicios ya existentes, centrándose también en la estrategia de desarrollo de mercado.

Por otra parte, con esta línea, la organización pretende desarrollar mediante programación, un código que le permita analizar exhaustivamente las tendencias del mercado y la evolución de los precios de la energía. Además, este código también debe examinar los riesgos del mercado. De esta forma, se dispondrá de información continua y actualizada que ayuden a tomar las decisiones óptimas en cada momento.

- La línea de “User Experience” tiene como objetivo crear el mayor valor para el cliente y que la organización se convierta en su partner de confianza.

Primero se va a adaptar la oferta a las necesidades del cliente, personalizando los servicios a sus requisitos. Para ello, EnergizArte va a analizar toda su oferta de servicios y va a determinar aquellos servicios o aquellas partes personalizables. Asimismo, antes de prestar el servicio, se va a establecer una reunión previa en la que se le van a hacer una serie de preguntas a este para ver sus necesidades específicas y desarrollar el servicio lo más adaptado posible a sus necesidades.

En segundo lugar, se quiere proporcionar una atención de máxima calidad, por lo que se va a reforzar el canal de comunicación empresa-cliente, y se van a establecer reuniones periódicas para agilizar la comunicación. También se va a reducir el tiempo de espera de contestación al cliente, asegurándose siempre de ofrecer un servicio adecuado.

Por último, se va a medir la satisfacción del cliente mediante un cuestionario de feedback sobre el servicio ofrecido y su desarrollo. Es importante escuchar a los clientes para poder incorporar mejoras en el servicio.

- En la línea de “Gestión Estratégica de Oportunidades Comerciales”, la organización quiere tener presencia en los tres segmentos principales de clientes: distribuidoras, comercializadoras y consumidor final. Para abordarlo, va a focalizarse en conseguir clientes en estos ámbitos, especialmente en el segmento de distribuidoras, pues es el ámbito de clientes más reducido de la organización. De esta forma, busca convertirse en una organización de referencia en el sector energético.
- En la línea estratégica de “Imagen, reputación y sostenibilidad”, la organización quiere asegurar del cumplimiento de las políticas de reputación y calidad de la empresa. Se trata de unas normas que se deben seguir en la prestación de cada servicio para asegurar un servicio de calidad hacia el cliente, de forma que la organización se consolide como una marca competente y confiable.

Por otra parte, esta línea también busca desarrollar proyectos verdes dentro de la organización, para fortalecer la imagen de sostenibilidad energética de cara al público. Para ello la organización se va a asegurar que la energía que utiliza provenga de fuentes de energía renovables. También va a adquirir un coche eléctrico de uso común en la empresa, que se utilizará en las visitas a los clientes.

4.5.4 Eje Auxiliar

En este eje, se quieren tratar temas secundarios, porque no están directamente relacionados con la actividad principal, pero son importantes para la empresa y para su crecimiento.

- La línea de “Potencia Verde” plantea las acciones de marketing que se van a llevar a cabo dentro del horizonte temporal 2026, que tienen como objetivo llegar clientes potenciales y crecer dentro del sector de la energía.

Entre las acciones que se van a desarrollar, destacan: crear campañas de marketing especializadas para cada segmento de clientes, tener presencia en redes sociales o asistir a

charlas y foros energéticos e industriales. De esta forma, la organización considera que puede llegar a nuevos stakeholders y clientes, ganar mayor cuota de mercado y fortalecer el reconocimiento de la marca EnergizArte.

- La línea de “Expansión y Crecimiento” pretende hacer un estudio de aquellos productos más demandados, aquellos que han experimentado un mayor crecimiento en el último año y aquellos que generan mayor rentabilidad para la empresa.

La organización cree que analizar estas variables puede ser muy útil para determinar qué servicios deben tener preferencia a la hora de ser mejorados o de aplicar alguna innovación, ya que son los que generan un mayor volumen de ventas.

- En la línea estratégica de “Talento” la organización necesita disponer de personal cualificado para posibilitar el desarrollo de los servicios que ofrece. Por ello, quiere instaurar una plataforma de aprendizaje online, llamada “E-Learning”, donde se puedan buscar o crear cursos de varios niveles, tanto para el nuevo personal, como para empleados más veteranos, de modo que reciban una formación constante y de calidad.

Por otra parte, también se quiere establecer una serie de pautas que midan la evolución de aprendizaje y productividad del empleado y guíen el desarrollo profesional dentro de la empresa.

- La última línea estratégica de este eje se llama “Conexiones”. Aquí la empresa quiere mejorar su comunicación. Para ello, va a implantar un programa de mensajería instantánea llamado *Slack*, que está especializado en la comunicación dentro de las organizaciones.

Con esta acción se busca agilizar y reducir el tiempo empleado en la comunicación, aumentar la productividad del personal y ofrecer un servicio más eficiente al cliente, ya que durante el desarrollo de los proyectos, se trata transversalmente con equipos diferentes.

4.6 Conclusiones

Para hacernos una idea de la situación financiera de una consultora energética, hemos estudiado la empresa Trébol Energía, una organización ejemplar en este sector. Hemos observado que posee una situación financiera robusta, en la que podría identificarse EnergizArte.

A continuación, hemos definido la misión, visión y valores y el DAFO. También hemos detallado los procesos estratégicos de la organización y las líneas estratégicas. Estos son muy importantes para definir los indicadores y el mapa estratégico en los siguientes apartados.

5 Mapa estratégico

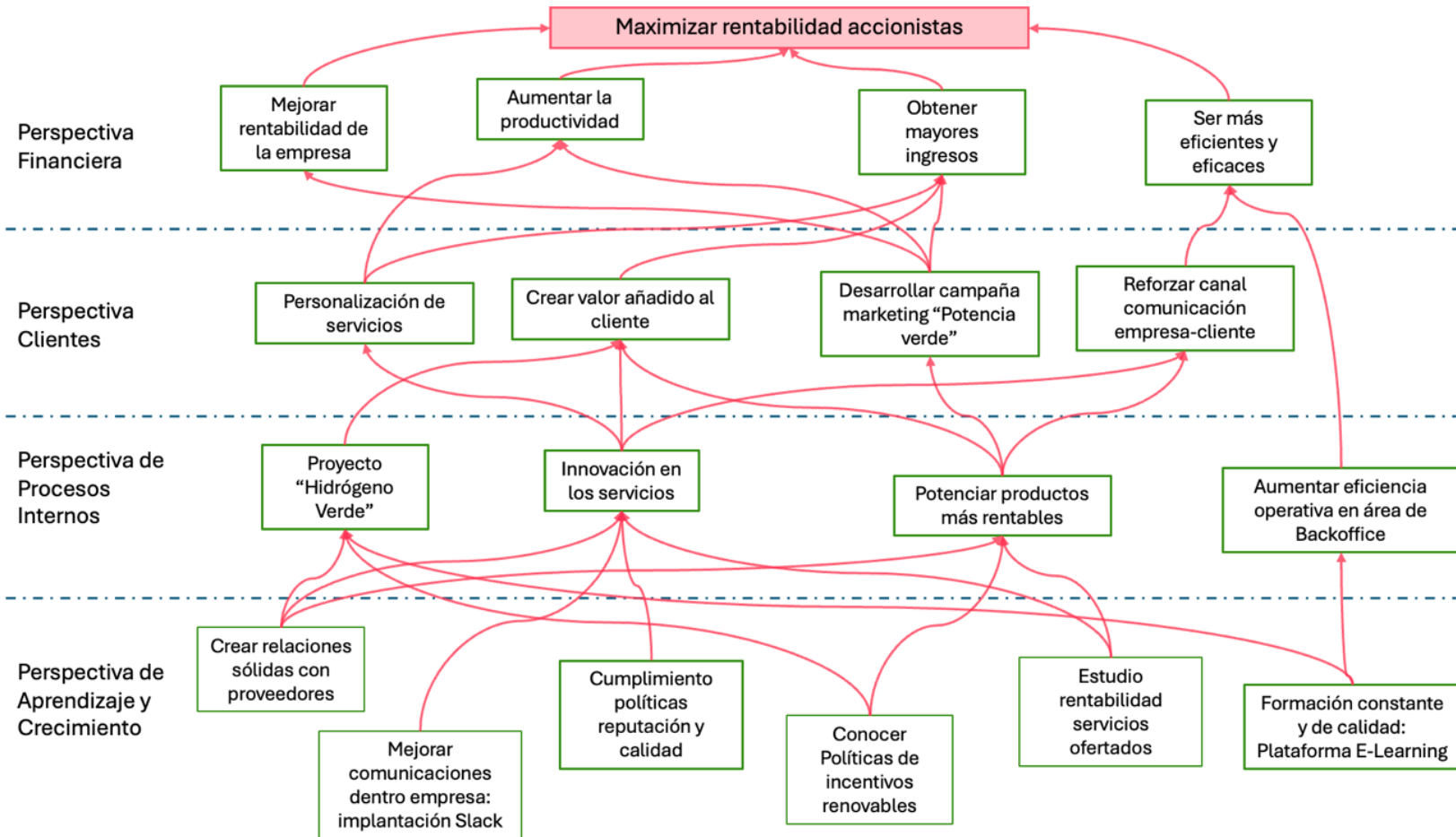


Figura 16: Mapa estratégico de EnergizArte. Fuente: elaboración propia

5.1 Introducción

A continuación, vamos a determinar el mapa estratégico de EnergizArte, considerando las relaciones causa-efecto, las líneas estratégicas y los objetivos que hemos comentado anteriormente. También vamos a describir brevemente sus cuatro perspectivas.

Comenzaremos analizando la perspectiva situada más abajo (Aprendizaje y crecimiento) porque es la base de la que se parte. Iremos subiendo, hasta llegar a la Perspectiva Financiera y a la maximización de la rentabilidad de los accionistas o propietarios, que es el fin de la organización.

5.2 Comentario de las perspectivas

En la Perspectiva de Aprendizaje y crecimiento, hemos establecido los objetivos necesarios para mejorar dentro de la empresa y que contribuirán al desarrollo de los objetivos de las otras perspectivas de una forma óptima.

Podemos destacar la creación de relaciones sólidas con proveedores, la mejora de la comunicación dentro de la empresa, el estudio de la rentabilidad de los servicios ofrecidos o el programa de formación constante.

En la Perspectiva de Procesos Internos, hemos definido objetivos relacionados con el proceso de innovación como el desarrollo del proyecto de “Hidrógeno Verde” y con el proceso operativo, como el aumento de la eficiencia operativa en el área de BackOffice o el impulso o promoción de los productos más rentables.

En la Perspectiva de clientes, hemos definido objetivos que ayuden a conseguir clientes potenciales y a mantener los clientes actuales, con la finalidad de que creen valor añadido para estos.

Entre los objetivos encontramos la personalización de los servicios, el refuerzo del canal de comunicación empresa-cliente o la creación de la campaña de marketing “Potencia Verde”.

Por último, en la Perspectiva Financiera se recogen los objetivos intangibles que resultan de la consecución de los objetivos de las perspectivas anteriores. Estos son los objetivos últimos y buscan mejorar la rentabilidad de los accionistas. Entre los objetivos financieros destacamos: obtener mayores ingresos, aumentar la productividad, ser más eficientes y eficaces y mejorar la rentabilidad de la empresa.

5.3 Conclusiones

El mapa estratégico de EnergizArte es una herramienta útil que representa gráficamente la estrategia de la organización y guía el camino a seguir para conseguir la rentabilidad del accionista y de la organización.

En este mapa, se sigue una estrategia clara, basada en la formación constante, la innovación, la optimización de recursos, la creación de valor para los clientes, el aumento de la productividad y la mejora de la rentabilidad.

La consideración de este mapa guiará a la organización y también servirá de enfoque para corregir las desviaciones.

6 El Proyecto de implantación

6.1 Introducción

Tras definir la misión, visión y valores, los procesos estratégicos, las líneas y el mapa estratégico, vamos a exponer la metodología que se va a seguir para la implantación del CMI. Para ello, primero estableceremos el alcance del proyecto. A continuación, describiremos las áreas del CMI y sus dimensiones. Por último, estudiaremos los indicadores clasificados por perspectiva y mostraremos la ficha detallada de los mismos.

6.2 Presentación y alcance

Debido a las características de la organización, vamos a hacer un CMI departamental, dividiéndolo en cinco áreas. Las líneas estratégicas estarán clasificadas según el área al que pertenecen. De esta forma se pretende facilitar el análisis y la comprensión de cada área individualmente.

El alcance del proyecto se limitará a analizar las líneas estratégicas del mapa estratégico, desarrollando uno o dos indicadores por cada línea. Consideramos que escogiendo solamente uno o dos indicadores por línea obtendremos la información suficiente para el análisis en el CMI y la toma de decisiones posterior. Además, se determinarán las dimensiones de cada área que proporcionarán información útil sobre la evolución y cumplimiento de la estrategia.

El paso siguiente sería la búsqueda de la información en la base de datos de la organización y el desarrollo del CMI dinámico mediante el programa Power BI. Nosotros no llegaremos a este paso, pues nuestro proyecto está basado en una organización ficticia y no disponemos de los datos suficientes para llevarlo a cabo.

6.3 Descripción de áreas y dimensiones

El CMI que vamos a implantar va a estar formado por cinco áreas y cuatro dimensiones diferentes. Estas áreas van a ser: área de Proveedores, Desarrollo, Ventas, Finanzas y Recursos Humanos. Además, las dimensiones son: línea de producto, tipo de producto, ámbito temporal y ubicación. De esta forma se podrán clasificar los indicadores según las dimensiones que se quieran analizar. En la Figura 17 podemos observar un esquema más visual de las áreas y dimensiones y cómo se relacionan.

	Proveedores	Desarrollo	Ventas	Finanzas	RRHH
Línea producto	x	x	x	x	x
Tipo producto	x	x	x	x	x
Ámbito temporal	x	x	x	x	x
Ubicación	x		x		

Figura 17: Áreas y dimensiones del CMI. Fuente: elaboración propia

6.4 Indicadores y ficha descriptiva

A continuación, vamos a explicar todos los conceptos de la ficha modelo que se debe aplicar a cada indicador del Cuadro de Mando. Después, estableceremos y definiremos los indicadores de cada perspectiva que formarán parte del CMI.

Para facilitar la comprensión, los indicadores se encuentran recogidos en diferentes tablas, según su perspectiva. Además, estas tablas también proporcionan información sobre el propio indicador, la fórmula de cálculo utilizada, la unidad de medida y el área a la que pertenecen.

6.4.1 Ficha del indicador

Indicador		Unidad	
Nivel de visualización		Objetivo	
Línea estratégica			
Objetivo estratégico			
Perspectiva			
Definición			
Dimensiones			
BBDD origen			
Fuente			
Fórmula de cálculo			
Validación			
Área proceso		Frecuencia de actualización	
Responsable		Periodo analizado	
Característica		Tipo de dato	

Figura 18: Ficha del indicador. Fuente: elaboración propia

En la Figura 18, podemos observar la ficha del indicador que se debe rellenar para cada indicador o KPI que utilicemos en el CMI. La explicación de los conceptos es la siguiente:

- **Indicador:** nombre del indicador.
- **Unidad:** magnitud en la que se va a medir el indicador. Pueden ser euros, unidades, unidades de tiempo o porcentajes.
- **Nivel de visualización:** denota si se trata de un indicador principal o secundario.

- Objetivo: determina el fin concreto por el que se analiza el indicador. Un ejemplo en el área de finanzas sobre el KPI ROE puede ser: “evaluar la rentabilidad financiera de la empresa”.
- Línea estratégica, en la que se basa el indicador.
- Objetivo estratégico, medido por el indicador.
- Perspectiva, a la que pertenece el indicador.
- Definición: descripción clara y detallada del indicador. No debe permitir más de una interpretación.
- Dimensiones: mostrará aquellos filtros que se podrán aplicar al indicador para obtener una información más concreta.
- BBDD origen: estipula la BBDD en la que se encuentra la información que se utilizará para calcular el ratio.
- Fuente: indica el lugar exacto de la BBDD donde se encuentra la información que se empleará.
- Fórmula de cálculo: determina la fórmula empleada en el cálculo del indicador.
- Validación: paso en el que el valor del KPI pasa una serie de filtros para comprobar que el resultado obtenido es apto para su empleo en el CMI.
- Área proceso: informa del área a la que pertenece el indicador. Las áreas son las nombradas en el punto 6.3.: área de Proveedores, Desarrollo, Ventas, Finanzas y RRHH.
- Frecuencia actualización: promedio de tiempo de sustitución de los antiguos datos por los nuevos.
- Responsable: empleado encargado de recopilar toda la información necesaria para definir el indicador y poder implementarlo en el CMI. También debe realizar las validaciones necesarias para cerciorarse de que tanto el proceso seguido como el resultado obtenido son correctos. Este responsable controlará los ratios del área de la empresa en la que trabaja.
- Periodo analizado: plazo de tiempo en el que están comprendidos los datos.
- Característica: indica si el indicador es estático o dinámico.
- Tipo de dato: permite determinar en qué formatos se puede estudiar el KPI, ya sea periódico, acumulado...

6.4.2 Perspectiva Financiera

KPI	Descripción	Fórmula	Ud. medida	Área
Beneficio Neto	Resultado del ejercicio	-	€	Finanzas
EBITDA	Beneficios antes de Intereses, Impuestos, Depreciación y Amortización (o Resultado de Explotación)	-	€	Finanzas
Margen contribución de un producto	Para analizar la rentabilidad individual de un producto. Ayuda a tomar decisiones sobre precio y producción	$\frac{\text{Ingresos} - C_v}{\text{Ingresos}}$	€ o %	Finanzas
Margen de Ventas	Beneficio operativo antes de considerar los intereses e impuestos. Mide la rentabilidad operativa de la organización	$\frac{\text{BAII}}{\text{Ventas}}$	€ o %	Finanzas
Margen Bruto sobre Ventas	Diferencia entre facturación y costes de ventas, respecto a las ventas totales	$\frac{\text{Margenbruto}}{\text{Ventas}} * 100$	%	Finanzas
Productividad del empleado	Comprendido como: facturación, teniendo en cuenta la calidad del servicio, partido entre el número de horas empleadas	$\frac{\text{Precio} * \text{cantidad} * \text{índice calidad}}{N^{\circ} \text{ horas}}$	€/hora	Finanzas
ROA	Beneficio operativo generado por el Activo	$\frac{\text{BAII}}{A.TOTAL}$	€	Finanzas
ROE	Resultado generado por la empresa en relación a la inversión realizada por los propietarios	$\frac{\text{Resultado}}{\text{Fondos Propios}}$	€	Finanzas
Beneficio sobre Ventas	Parte de beneficio respecto a las ventas	$\frac{\text{Beneficio}}{\text{Ventas}} * 100$	%	Finanzas/ Ventas
Umbral de rentabilidad	Cifra de ventas que cubre todos los costes y a partir de la cual, la siguiente unidad empezará a generar beneficios	$\frac{CF}{1 - \frac{CV}{INGRESOS}}$	Uds.	Finanzas/ Ventas

Tabla 6: Indicadores perspectiva financiera. Fuente: elaboración propia

En esta sección encontramos los indicadores de la perspectiva financiera. Podemos observar que realizan un profundo análisis del estado de pérdidas y ganancias mediante los KPIs del Beneficio neto, EBITDA o Margen de contribución. También tiene en cuenta indicadores de balance, como el ROA o ROE. Otro indicador muy interesante es el Umbral de rentabilidad, que informa de las unidades mínimas que deben venderse para cubrir los costes, donde a partir de la venta de la siguiente unidad, la organización empezará a tener beneficios.

6.4.3 perspectiva de clientes

KPI	Descripción	Fórmulas	Ud. medida	Área
Encuesta satisfacción clientes	Realización encuesta satisfacción tras la prestación del servicio	-	%	Ventas
Nº clientes que repiten	Porcentaje de clientes que solicitan los servicios de nuevo	$\frac{N^{\circ} \text{ clientes que repiten}}{N^{\circ} \text{ clientes totales}} * 100$	%	Ventas
Presupuesto destinado a campaña potencia verde	Monto de dinero asignado al desarrollo de la campaña de marketing	-	€	Desarrollo
Nº interacciones empresa-cliente	Sumatorio de las interacciones empresa-cliente a través del CRM	$\sum \text{Interacciones}$	Uds.	Desarrollo
Tiempo promedio conversión cliente	Tiempo que tarda un cliente potencial desde que tiene lugar el primer contrato, hasta que contrata el servicio	$\frac{\text{Fecha contratación} - \text{Fecha primer contacto}}{N^{\circ} \text{ Clientes}}$	Nº días	Ventas
Grado personalización servicios	Número de personalizaciones que tiene un servicio	$\sum \text{Personalizaciones en un servicio}$	Uds./servicio	Desarrollo

Tabla 7: Indicadores perspectiva de clientes. Fuente: elaboración propia

En la perspectiva de clientes hay indicadores de las áreas de ventas y de desarrollo. Del área de ventas podemos destacar los más interesantes, como el KPI de Número de clientes que repiten o el Tiempo promedio de conversión de un cliente. Del área de desarrollo resaltan el Número de interacciones empresa-cliente o el Grado de personalización de los servicios.

6.4.4 Perspectiva de procesos internos

KPI	Descripción	Fórmulas	Ud. medida	Área
Tiempo promedio desarrollo servicios	Tiempo medio que se tarda en desarrollar un tipo de proyectos	$\frac{\sum \text{Tiempo desarrollo servicio}}{N^{\circ} \text{ proyectos}}$	Horas	Desarrollo
Nº proyectos hidrógeno verde contratados	Cantidad de proyectos de hidrógeno verde contratados	$\sum \text{Proyectos Hidrógeno Verde contratados}$	Uds.	Ventas
Tasa variación contratación servicios	Variación de contratación de servicios, según el periodo	$\frac{N^{\circ} \text{ Ss contratados}_n - N^{\circ} \text{ Ss contratados}_{n-1}}{N^{\circ} \text{ Ss contratados}_{n-1}}$	%	Ventas
Tasa variación contratación servicios <u>más rentables</u>	Variación de contratación de los servicios más rentables, según el periodo	$\frac{N^{\circ} \text{ Ss más contratados}_n - N^{\circ} \text{ Ss más contratados}_{n-1}}{N^{\circ} \text{ Ss más contratados}_{n-1}}$	%	Desarrollo
Tiempo de respuesta promedio del sistema de información	Tiempo promedio que tarda el sistema de información en devolver la información solicitada	$\frac{\sum \text{Tiempo de respuesta}}{N^{\circ} \text{ solicitudes en un proceso}}$	Minutos	Desarrollo
Desarrollo nuevos proyectos	Cuenta de nuevos proyectos desarrollados	$\sum \text{Nuevos proyectos desarrollados}$	Uds.	Desarrollo
Nº proyectos con retraso	Cuenta de proyectos que han sufrido un retraso	$\frac{N^{\circ} \text{ proyectos con retraso}}{N^{\circ} \text{ proyectos totales}}$	Uds.	Desarrollo

Tabla 8: Indicadores perspectiva procesos internos. Fuente: elaboración propia

En esta perspectiva, se estudian indicadores relacionados con los procesos internos para mejorar su gestión y eficiencia. Hay indicadores de las áreas de ventas y desarrollo.

Del área de ventas podemos destacar el indicador que recopila el número de proyectos de hidrógeno verde que se han contratado. Respecto al área de desarrollo resulta interesante la tasa de variación de la contratación de productos más rentables o el número de proyectos que sufren retraso.

6.4.5 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

KPI	Descripción	Fórmula	Unidad de medida	Área
Tasa retención personal	% de empleados que permanecen en la empresa	$\frac{N^{\circ} \text{ empleados } n - N^{\circ} \text{ empleados } n-1}{N^{\circ} \text{ empleados } n-1}$	%	RRHH
Tasa de retención de proveedores	% de trabajadores que con los que se continúan trabajando	$\frac{N^{\circ} \text{ proveedores } n - N^{\circ} \text{ proveedores } n-1}{N^{\circ} \text{ proveedores } n-1}$	%	Proveedores
Nº cursos completados por empleado en la plataforma	Número de cursos completados por un empleado, para ver el grado de implementación de la plataforma	$\frac{N^{\circ} \text{ cursos completados}}{N^{\circ} \text{ empleados}}$	Uds.	RRHH
Completar cuestionario de implementación y uso de Slack	Completar el cuestionario para obtener feedback sobre esta herramienta y la mejora de las comunicaciones	$\frac{N^{\circ} \text{ usuarios Slack}}{N^{\circ} \text{ empleados totales}}$	%	RRHH
Nº de políticas de incentivos renovables definidas	Nº de este tipo de políticas que se han estudiado y que se ofrecerán como servicio a los clientes	\sum Políticas de incentivos renovables definidas	Uds.	Desarrollo
Completar cuestionario sobre el cumplimiento de políticas de reputación y calidad en los proyectos desarrollados	Aporta información sobre el grado de cumplimiento de estas políticas y ayuda en la toma de decisiones	-	%	RRHH
Gastos en investigación e innovación sobre el total de los gastos	Gastos en I+D/Total Gastos	$\frac{\text{Gastos en I + D}}{\text{Total Gastos}}$	%	Financiera

Tabla 9: indicadores perspectiva aprendizaje y crecimiento. Fuente: elaboración propia

En esta perspectiva encontramos indicadores de áreas muy variadas, como recursos humanos, proveedores, desarrollo o financieros.

Dentro del área de recursos humanos, resulta interesante el ratio de retención de personal o el del número de cursos completados en la nueva plataforma. Del área de proveedores encontramos el indicador de la tasa de retención de proveedores. Respecto al área de desarrollo está el ratio de número de políticas de incentivos renovables que se utilizarán en la prestación de servicios. Por último, del área de finanzas destaca el indicador de gasto de I+D respecto al total de gastos.

6.5 Organización del proyecto

El ámbito de aplicación de este proyecto abarca todas las áreas de la organización. Es un proyecto de interés de la dirección general, por lo que es necesario que participe la alta dirección para un correcto desarrollo e implantación.

Además, todos los indicadores deben tener asignado un responsable funcional del más alto nivel, que se responsabilice del resultado obtenido y lo interprete.

Aparte de las dimensiones estratégica y organizativa que hemos comentado previamente, se trata de un proyecto tecnológico que requiere el uso de una herramienta, como Power BI, que permite la visualización y análisis de datos.

Así mismo, para la actualización constante de los datos, es necesario realizar una integración del ERP que utiliza la empresa con el programa de Power BI, para que pueda tener acceso a la información más reciente.

6.6 Conclusiones

En este capítulo hemos materializado el CMI de la organización, estableciendo los pasos a seguir para llevarlo a cabo.

Una vez definido el alcance y las bases del proyecto, hemos realizado un análisis de los capítulos 4 y 5 para escoger y estudiar los ratios más relevantes que formarán parte del mismo. Este paso es el más importante, pues se deben seleccionar los indicadores óptimos, para que la información y resultados del CMI sean lo más exactos y adecuados, para la ayuda a la mejor toma de decisiones.

Otro paso significativo ha sido la descripción de la ficha del indicador, pues es necesaria una buena definición de esta para poder crear un CMI útil y efectivo.

Una vez determinados todos estos aspectos, hemos establecido la herramienta que se utilizaría para desarrollar el CMI. Podemos asegurar que con toda la información recopilada se obtendría un CMI práctico y valioso para la organización.

7 Conclusiones

En este trabajo hemos diseñado un Cuadro de Mando Integral aplicado a una consultora energética. Como hemos visto durante el desarrollo del trabajo, un CMI es una herramienta estratégica, que ayuda a la alta dirección a la toma de decisiones. Se caracteriza por dividirse en cuatro perspectivas: financiera, de clientes, de procesos internos y de aprendizaje y crecimiento. Estos enfoques abarcan todos los ámbitos de la organización, lo que facilita el estudio profundo de la misma y de sus necesidades. Además, en el CMI se han establecido los procesos de la organización, las líneas y objetivos estratégicos, que se han recogido en el mapa estratégico. A partir de este, se han extraído los indicadores que formarán parte del Cuadro de Mando y que permitirán a los directivos elaborar análisis de la situación de la empresa y corregir desviaciones si es necesario.

Asimismo, previamente a la adecuada implantación del CMI en la organización, se deben estudiar distintos puntos críticos, que hemos ido viendo durante desarrollo del trabajo. Primero es necesario realizar un análisis completo de la organización, objeto del trabajo. Por ello, debido a la falta de una organización real y sabiendo el sector en el que se quería desarrollar el Cuadro de Mando, se ha optado por hacer un estudio de las principales empresas competidoras del sector y crear una “organización tipo” donde aplicarlo. Se ha demostrado que se trata de un sector en auge, por la liberación del mercado energético en 1997 y apoyado por el estudio comentado por el Periódico de la Energía, que muestra el notable aumento de empresas dedicadas a este sector. Después, se ha puesto en común los servicios que ofrecen este tipo de compañías y se ha realizado un análisis de la situación económica-financiera de las mismas, llegando a la conclusión de que se trata de organizaciones que ofrecen una amplia variedad de servicios y que poseen una sólida estructura económica-financiera.

A continuación, se ha estudiado el marco teórico del Cuadro de Mando Integral, donde se ha indagado en todos los aspectos que debe tener el CMI. Destaca el mapa estratégico, que clasifica las líneas y objetivos estratégicos en las diferentes perspectivas y muestra una imagen clara del camino de actuación que debe seguir la organización para llegar a implementarlo.

En tercer lugar y en el capítulo más extenso, se ha elaborado un análisis y diagnóstico de la estrategia empresarial. Para ello, primero se ha realizado un análisis económico-financiero más profundo de una consultora del sector y se ha visto que posee una estructura firme y rentable. Después se ha descrito un DAFO, generalizado a las empresas del sector, donde se han expuesto sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades a las que se encuentran expuestas este tipo de organizaciones. A continuación, se han establecido los procesos estratégicos y las líneas estratégicas de la “organización tipo” que hemos creado, clasificando cada proceso y línea estratégica en sus respectivos niveles.

Uno de los capítulos más interesantes ha sido la elaboración del mapa estratégico donde se ha recopilado toda la información expuesta en el capítulo tres y se ha creado el mapa estratégico, detallando las relaciones causa-efecto de cada objetivo.

Tras haber realizado un estudio de las consultoras energéticas del mercado y haber determinado todos los aspectos de la “consultora tipo”, como sus procesos, líneas estratégicas y mapa estratégico, el siguiente paso ha sido desarrollar el proyecto de implantación en la consultora. Ha sido determinante la decisión de los elementos que componían las diferentes áreas del CMI y las dimensiones, pues la adición o ausencia de uno de estos elementos cambiaría por completo el Cuadro de Mando.

Después de establecer esta estructura, se ha detallado la ficha de los indicadores, necesaria para la correcta implantación del CMI. Cabe destacar que, para facilitar el control de la implantación, en esta ficha se nombra al responsable que debe revisar la correcta definición del indicador y del proceso seguido para que forme parte del CMI.

Por último, se ha estudiado el mapa estratégico y se han obtenido los indicadores concretos que responden a este, clasificándolos según la perspectiva a la que pertenecen.

Para concluir este trabajo, se ha diseñado un Cuadro de Mando Integral muy completo, que considera todos los aspectos necesarios que debe tener un CMI. No se ha implantado en una organización real, debido a la falta de esta, pero podemos decir que, con el alcance del estudio, podría ser implantado perfectamente en cualquier consultora energética del mercado.

8 Bibliografía

- Amo Baraybar, F. (2011). *El Cuadro de Mando Integral "Balanced Scorecard"*. ESIC Editorial. P. 9.
- Anónimo (20 de julio de 2023). "Las empresas de servicios energéticos facturaron casi un 17% más en 2022". *El periódico de la energía*. <<https://elperiodicodelaenergia.com/empresas-servicios-energeticos-facturaron-17-2022/>> [Consulta: 29 de junio de 2024].
- Azigrene. (2024). Consultora energética. Disponible en: <<https://azigrene.es>> [Consulta: 20 de abril de 2024].
- Banco Santander Open Academy. *Misión, visión y valores de una empresa: qué son y cómo definirlos*. <<https://www.santanderopenacademy.com/es/blog/mision-vision-y-valores.html>> [Consulta: 6 de mayo de 2024].
- Creara. (2024). Consultora energética. Disponible en: <<https://www.creara.es>> [Consulta: 20 de abril de 2024].
- EMAYA. (n.d.). Definición de ejes, líneas y objetivos estratégicos: *Integración de los ODS en la estrategia de EMAYA*. <https://www.emaya.es/media/9880/plan-estrategico-emaya-2030-esp_v8.pdf> [Consulta: 6 de mayo de 2024].
- Goig Martínez, R. M. (2021). *La matriz DAFO. Un recurso en el contexto socioeducativo*. Uned. P. 17-21.
- Hindle, T. (26 de diciembre de 2008). *Balanced scorecard*. *The Economist*. <<https://www.economist.com/news/2008/12/26/balanced-scorecard>>
- Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2000). *El cuadro de mando integral: The balanced scorecard* (2ª ed.). Gestión 2000. P. 14-209.
- Kaplan, R., Norton, D. (2005). *Síntesis del libro Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Trabajo académico. Carabobo: Universidad de Carabobo, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Ley 54/1997, de 27 de noviembre, del Sector Eléctrico. Boletín Oficial del Estado, núm. 285, 29 de noviembre de 1997. P. 35097 a 35126 (30 págs.)
< <https://www.boe.es/eli/es/l/1997/11/27/54/con> >

López Hernández, M. y Ortiz Rodríguez, D., (2004). Los indicadores de gestión y el control de eficiencia del sector público. *Revista española de control externo*. (Vol 6, Nº 18, 2004, P. 189-220).

Martínez Pedrós, D., & Milla Gutiérrez, A., (2012). *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Ediciones Díaz de Santos. P. 205-313.

Mora Corral, A. J., y Vivas Urieta, C. (2001). *Nuevas herramientas de gestión pública: el cuadro de mando integral*. AECA. P. 39-40.

SABI (2024) < <https://sabi.informa.es/version-20230626-9-16/home.serv?product=SabiInforma&> >
[Consultado: 25 de marzo a mayo de 2024].

Sanna, A., (2016). *Cuadro de mando integral (1ª ed.)*. 50Minutos.es. P. 11-25.

Tempos Energía. (2024). Consultora energética. Disponible en: <<https://temposenergia.es> >
[Consultado: 20 de abril de 2024].

Trébol Energía. (2024). Consultora energética. Disponible en: <<https://trebolenergia.es>> [Consulta: 20 de abril de 2024].

Villa Camacho, M. E. (2015). El cuadro de mando integral: concepto, enfoques y perspectivas. Línea de investigación: Impacto del talento humano por competencias en la productividad. *Revista de Investigación, Fundación Universidad de América*, P. 173 a 185.
<<https://repository.uamerica.edu.co/bitstream/20.500.11839/713/3/COL0104715-2015-1-FCD.pdf> >

Anexos

Anexo I: Objetivos de Desarrollo Sostenible

ANEXO I. RELACIÓN DEL TRABAJO CON LOS OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE DE LA AGENDA 2030

Anexo al Trabajo de Fin de Grado y Trabajo de Fin de Máster: Relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la agenda 2030.

Grado de relación del trabajo con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

Objetivos de Desarrollo Sostenibles	Alto	Medio	Bajo	No Procede
ODS 1. Fin de la pobreza.				x
ODS 2. Hambre cero.				x
ODS 3. Salud y bienestar.				x
ODS 4. Educación de calidad.		x		
ODS 5. Igualdad de género.				x
ODS 6. Agua limpia y saneamiento.				x
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.	x			
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.		x		
ODS 9. Industria, innovación e infraestructuras.		x		
ODS 10. Reducción de las desigualdades.				x
ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.	x			
ODS 12. Producción y consumo responsables.	x			
ODS 13. Acción por el clima.	x			
ODS 14. Vida submarina.				x
ODS 15. Vida de ecosistemas terrestres.				x
ODS 16. Paz, justicia e instituciones sólidas.				x
ODS 17. Alianzas para lograr objetivos.				x

Descripción de la alineación del TFG/TFM con los ODS con un grado de relación más alto.

***Utilice tantas páginas como sea necesario.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) fueron establecidos por las Naciones Unidas con la finalidad de hacer frente y solucionar problemáticas sociales que mejoraran la vida de la población mundial, así como del planeta. Son 17 objetivos, de los cuales comentaremos algunos relacionados con el TFG desarrollado.

Los objetivos que más se asocian al trabajo son el número 7: “Energía asequible y no contaminante”, número 9: “Industria, innovación e infraestructura”, número 11: “Ciudades y comunidades sostenibles”, número 12: “Producción y consumo responsables” y el número 13: “Acción por el clima”.

Respecto a estos objetivos que acabamos de nombrar, EnergizArte desarrolla proyectos de implantación de placas solares, fomentando el uso de energía solar y proporcionando la infraestructura necesaria para ello. También está a la última de las diferentes prácticas del autoconsumo y de gestión de excedentes, contribuyendo así a un consumo eficiente de la energía. Otro punto donde apoya el compromiso por el clima es el estudio y desarrollo de proyectos de hidrógeno verde, característicos por su naturaleza de emisiones cero. Además, uno de sus principales servicios es la optimización y gestión eficiente de la energía donde reduce costes y evita el derroche de energía.

Otros objetivos que tiene presentes son el número 4: “Educación de calidad” y el número 8: “Trabajo decente y crecimiento económico”, ya que promueve la formación técnica en el en el sector energético, pues para desarrollar los servicios que ofrece es necesario una formación que no se aprende en otros lugares. Asimismo, ofrece un trabajo de calidad y estable para sus empleados.