



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales - ICADE

DISEÑO DE UN CUADRO DE MANDO INTEGRAL PARA REDSYS, UNA EMPRESA EN EL ENTORNO DEL BIG DATA

Autora: María Sánchez
Directora: Susana Gago

MADRID | Abril y 2022

Resumen:

En el presente trabajo de fin de grado se ha elaborado un Cuadro de Mando Integral (CMI) para una empresa del entorno del *Big Data*; Redsys. Se intenta demostrar la gran utilidad de esta herramienta de control de gestión, para las empresas de este sector, mediante el empleo de indicadores de *Big Data*. El CMI permite analizar la rentabilidad de Redsys teniendo en cuenta no solo la perspectiva financiera, sino poniendo esta en equilibrio con la de clientes, proceso interno y aprendizaje y crecimiento. Para ello, primero es necesario fijar la misión, visión y valores para después poder precisar los objetivos estratégicos de cada nivel junto con sus indicadores, para que todos ellos busquen alcanzar la estrategia empresarial.

Palabras Clave:

Cuadro de Mando Integral (CMI), *Big Data*, TPV, análisis estratégico, objetivos estratégicos, indicadores, mapa estratégico, implantación del CMI, Redsys

Abstract:

In this final degree project, a Balanced Scorecard (BS) has been developed for a company in the Big Data environment; Redsys. The aim is to demonstrate the great usefulness of this management control tool for companies in this sector by using Big Data indicators. The BS makes it possible to analyse the profitability of Redsys, taking into account not only the financial perspective, but balancing this with that of customers, internal process and learning and growth. To do this, it is first necessary to set the mission, vision and values and then to specify the strategic objectives of each level along with their indicators so that they all seek to achieve the business strategy.

Keywords:

Balanced Scorecard (BS), Big Data, POS, strategic analysis, strategic objectives, indicators, strategy map, BSC implementation, Redsys

Índice:

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ANÁLISIS DE LA COMPAÑÍA REDSYS	8
2.1 CONCEPCIÓN DE NEGOCIO	8
2.2 SISTEMA DE VENTAS	8
2.3 COMPETIDORES.....	9
3. CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	11
3.1 CONTEXTO HISTÓRICO.....	11
3.1.1 Antecedentes.....	11
3.1.2 Creación.....	12
2. DEFINICIÓN	13
3.2.1 Beneficios.....	13
3.2.2 Inconvenientes.....	14
3.2.3 Perspectivas.....	14
4. MARCO ESTRATÉGICO DE REDSYS.....	19
4.1 CONTEXTO EN EL QUE SE ENMARCA	19
4.2 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	21
4.2.1 Misión.....	21
4.2.2 Visión.....	22
4.2.3 Valores.....	22
4.3 ESTRATEGIA	23
5. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL.....	24
PASO 1: MARCO	24
PASO 2: ESTRATEGIA CLARA	24
PASO 3: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (E INICIATIVAS PARA ALCANZARLOS)	25
3.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	25
3.2 Perspectiva de proceso interno	27
3.3 Perspectiva de clientes.....	29
3.4 Perspectiva financiera	31
PASO 4: MAPA ESTRATÉGICO	32
4.1 Relaciones esperadas de causa-efecto entre los objetivos estratégicos.....	35
PASO 5: INDICADORES	36
5.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	38
5.2 Perspectiva de proceso interno	39
5.3 Perspectiva de clientes.....	40
5.4 Perspectiva financiera	42
PASO 6: IMPLANTACIÓN Y EVALUACIÓN	45
6. CONCLUSIÓN.....	46
7. BIBLIOGRAFÍA.....	48

Índice de figuras:

Figura I: Gráfico de evolución de las operaciones de compra de TPV	10
Figura II: Perspectivas del CMI según Kaplan y Norton	15
Figura III: TPV virtual de Redsys	29
Figura IV: Logo de Redsys	29
Figura V: Mapa estratégico.....	34
Ilustración VI: Propuesta de indicadores estratégicos.....	38
Ilustración VII: Cuadro de Mando Integral de Redsys.....	44

1. Introducción

El presente trabajo de fin de grado analiza la implantación del Cuadro de Mando Integral (CMI) o *Balance Scorecard* (BS) en la entidad Redsys Servicios de Procesamiento S.L (Redsys). Para su elaboración, se han aplicado los conocimientos adquiridos sobre esta herramienta de control de gestión durante el grado de Business Analytics. En concreto, en la asignatura de Contabilidad Directiva así como de los distintos *Key performance indicators* (KPIs) vistos en las asignaturas de Finanzas Corporativas y Marketing Analytics entre otras.

La motivación para la realización de este trabajo radica en tres razones. La primera es la posibilidad de realizar un CMI ya que durante el estudio de esta herramienta en el grado no se disponía del tiempo suficiente. Por otro lado, esta herramienta se encuentra estrechamente relacionada con la consultoría ya que consiste en analizar una empresa y ayudarla a mejorar su rentabilidad. Yo he realizado prácticas en este sector y en un futuro me gustaría dedicarme al mismo, y por eso creo que este trabajo puede ayudarme a aprender y adquirir conocimientos que podré aplicar en el ámbito profesional.

Paralelamente, el uso del *Big Data* en el CMI es todavía novedoso, y puede ser necesario manifestar la utilidad de esta herramienta para las empresas de este sector. Muchas veces los datos son analizados y procesados en solitario para la toma de decisiones de los distintos niveles, pero a través del CMI se pueden orientar todos hacia una única estrategia.

Por tanto, este trabajo que desarrolla la elaboración paso a paso de un CMI para una empresa del entorno del *Big Data*, busca demostrar su utilidad para las empresas de este sector. Aunque es sabido que el tratamiento y análisis de los datos es esencial para la evaluación del desempeño de una empresa, a través de este trabajo se demuestra que también son útiles para la elaboración e implantación del CMI.

Es imprescindible que los objetivos estratégicos de cualquier compañía estén orientados a una meta común; la estrategia de la empresa, y conseguir esto es la función de esta herramienta. El problema no es establecer una estrategia adecuada, la dificultad radica en poder llevarla a la práctica a través de las distintas decisiones empresariales. Muchas empresas han fracasado por esta razón. Es posible que se señale una estrategia empresarial adecuada para conseguir el éxito empresarial, pero si las decisiones de los distintos

departamentos no van dirigidas a hacerla realidad, posiblemente dicha empresa llegué a la quiebra.

El CMI es una herramienta de control y planificación de gestión fundada en 1992 por Robert Kaplan y David Norton. A través de la misma, se puede medir la eficiencia de una compañía teniendo en cuenta no solo la perspectiva financiera sino complementando la misma con otras tres; aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes para analizar también los activos intangibles de las entidades. Los creadores demostraron que es necesario realizar un análisis íntegro de todos los niveles de la empresa (mediante relaciones de causa-efecto) para que esta sea capaz de alcanzar su visión. Las herramientas tradicionales solo medían el comportamiento pasado de la perspectiva financiera, Kaplan y Norton descubrieron que la combinación de esta perspectiva con las otras tres permitía inferir el desempeño financiero en el largo plazo.

El CMI permite transformar la estrategia en objetivos concretos con metas cuantificables, para que los responsables de los departamentos sean capaces de tomar las decisiones adecuadas. Les permite saber a dónde deben llegar y cómo pueden hacerlo. Además, a través del mismo son capaces de entender cómo afectan dichas decisiones a la consecución de otros objetivos de otros niveles; les muestra las consecuencias y por tanto el valor que tiene su función dentro de la compañía.

Como se ha señalado, los beneficios que aporta la implantación de esta herramienta a cualquier entidad son claros. Por ello y unido a lo anterior, cabe destacar que en este trabajo se van a combinar indicadores e iniciativas basadas en *Big Data* junto con otras de carácter tradicional. En la actualidad todas las empresas están incorporando departamentos y personal especializado en *Big Data* y *Analytics*, ya que se ha hecho indispensable su uso para maximizar el valor ofrecido por la empresa a cada uno de sus clientes. Antes era una ventaja competitiva, ahora es obligatorio su uso para la supervivencia de la entidad.

Durante el trabajo se va a desarrollar su posible implementación Redsys, cuya actividad se centra en el tratamiento de datos en el sector de pagos digital. Para ello, los datos de la entidad se han obtenido de la propia empresa, de su Política de Responsabilidad Social Corporativa de 2020 y de su Estado de Información no financiera del Grupo Redsys de 2020.

Se ha seleccionado la empresa Redsys dentro de las empresas de *Big Data* debido al crecimiento exponencial del sector de los pagos digitales motivado principalmente por la pandemia, así como la globalización del mercado. Entre las distintas empresas que operan en el mismo, se seleccionó Redsys por ser la líder en el mercado español y, además, porque al operar únicamente a nivel nacional permitía acotar los objetivos e indicadores en un contexto más cerrado y claro.

El trabajo sigue una estructura en el que en primer lugar se analiza brevemente la empresa Redsys y su actividad, así como el sector de pagos en el que se desenvuelve. Posteriormente se analiza la herramienta que vamos a utilizar; el CMI, explicando su fundación y utilidad. Posteriormente se profundiza y analiza la estrategia de la entidad ya que va a ser el núcleo sobre el que se fundamente todo el trabajo. Una vez identificada, se elabora el CMI siguiendo una serie de pasos entre los que se incluye la elaboración del mapa estratégico con los objetivos, la identificación de sus respectivos indicadores y sus metas, para finalmente elaborar el cuadro.

2. Análisis de la compañía Redsys

2.1 Concepción de negocio

El grupo empresarial Redsys está compuesto por tres entidades. En primer lugar, se encuentra su matriz (en la que se focaliza el presente trabajo), Redsys Servicios de Procesamiento S.L (conocido como Redsys). Este es proveedor de tecnología especializada en medios de pago digitales de las principales entidades financieras españolas, y a las que también ayuda en su actividad internacional. El grupo también está formado por Redsys Salud S.L.U. cuya actividad se centra en la prestación de servicios a entidades sanitarias de carácter privado. Finalmente, el grupo se completa con la Gestora Patrimonial Calle Francisco Sancha S.L.U (en adelante, Gefrasan) encargada del mantenimiento y soporte del edificio que supone la sede social del grupo (Política de Responsabilidad Social Corporativa, 2020).

Por otro lado, cabe destacar la actividad principal dentro del abanico de servicios que ofrece la matriz. Redsys es una conocida pasarela de pago virtual o terminal de punto de venta virtual (TPV), que comenzó su recorrido en el 2011 tras fusión de otras dos entidades, Sermepa y Redy, y por tanto de sus dos procesadores Servired y 4B. Dicha fusión fue motivada por la creación de la SEPA (*Single Euro Payment Area*) buscando la misma unidad en el pago digital como el existente en el efectivo en Europa (APPYWEB, s.f.) (Competencia aprueba la fusión de los procesadores de Servired y 4B con condiciones, 2011).

2.2 Sistema de ventas

La principal actividad de Redsys consiste en prestar el servicio TPV virtual a los comerciantes permitiendo que estos puedan ofrecer el pago digital a sus clientes en sus compras. La tasa media de abandono del carrito de compras en e-Commerce se sitúa alrededor del 70%¹ por lo que una pasarela de pago virtual, efectiva y segura es imprescindible para una mayor conversión de los clientes que reduzca este porcentaje.

¹ Según el informe Informe D/A Retail Ecommerce 2020

Sin embargo, estos comerciantes no pueden adquirir directamente este servicio dirigiéndose a Redsys de forma independiente, a diferencia de lo que ocurre en otras pasarelas de pago. Es necesario que la entidad bancaria del comerciante trabaje previamente con Redsys; es decir, la única manera de que el comerciante pueda implementar este TPV en su negocio es que el banco adquirente sea cliente de Redsys.

Por tanto, la entidad que estamos analizando presta un servicio a un cliente (entidad bancaria) que realmente no es aquel que va a disfrutar del servicio (comerciante). Por otro lado, es necesario destacar que la cuota de mercado de Redsys en el mercado español es muy alta (90% del mercado adquirente²) haciendo posibles más de 45 millones de pagos al mes, ya que presta servicio a más de sesenta bancos, entidades de crédito y cajas de España. Por ende, es altamente probable que el comerciante pueda acceder al servicio TPV de Redsys salvo que su entidad bancaria cuente con una pasarela de pagos propia.

Con Redsys los comercios tienen la capacidad de vender sus productos y servicios virtualmente de forma segura a través de sus páginas webs. Su servicio de TPV se complementa con otros como la instalación y asistencia 24 horas (NeoAttack, 2020) (DitsMarketing, 2020). Cabe destacar, no obstante, que el abanico de servicios que presta Redsys es muy amplio y para la concreción de este trabajo vamos a analizar únicamente su actividad principal.

2.3 Competidores

El principal competidor de Redsys es Confederación Española de Cajas de Ahorro (CECA), ya que son prácticamente las dos únicas pasarelas de pago que ofrecen las entidades bancarias españolas a los comercios. Por su parte, CECA tiene una cuota de mercado muy inferior ya que trabaja con antiguas cajas de ahorros. Sin embargo, existen varias entidades que trabajan con ambas simultáneamente (Gil, 2019) (Elegir TPV, 2020).

Paypal es una pasarela de pago fácil y sencilla que cuenta con una sólida reputación por parte de todos los compradores online. La gran diferencia con respecto a Redsys y a CECA radica en que Paypal no trabaja con la entidad bancaria, sino que su cliente es el comprador final que a través de su cuenta de Paypal puede pagar un producto si el

² (REDSYS, 2019)

comercio lo permite. Para pagar con Paypal no hay necesidad de introducir datos bancarios al comprar, sino únicamente el correo electrónico de usuario de la cuenta. Su ventaja competitiva radica en sus rapidez y seguridad mientras que entre sus defectos destaca sus altas comisiones (Estudio E-Commerce, 2020).

Stripe es otra pasarela de pago virtual que se adapta a la perfección a cualquier modelo de negocio. Al igual que Paypal, no actúa a través de la entidad bancaria. Su popularidad se debe a que el usuario no debe abandonar la página web para efectuar el pago y a sus bajas tarifas. Por el contrario, a diferencia del resto, exige la contratación de un certificado (DitsMarketing, 2020).

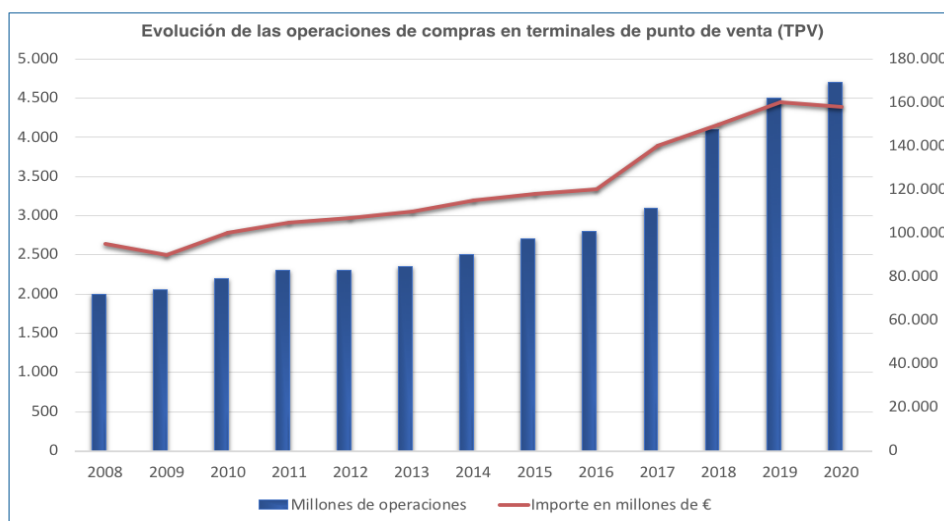


Figura I: Gráfico de evolución de las operaciones de compra de TPV

Fuente: Banco de España y elaboración propia

A través de figura I se puede observar el aumento de la demanda del servicio TPV que es la actividad principal de Redsys. Además, es consecuencia, como se ha indicado, del respectivo crecimiento del sector en el que se enmarca, el de pagos digitales, que a su vez ha sido propulsado por la pandemia.

3. Cuadro de Mando Integral

3.1 Contexto histórico

3.1.1 Antecedentes

A finales del siglo XX, las empresas dejan de centrar su actividad únicamente en la fabricación de bienes materiales como venía ocurriendo. Ya no era suficiente tener una ventaja competitiva de carácter industrial mediante el uso de nuevos procesos más eficientes en su producción. En este contexto aparece la denominada era de la información, y por consiguiente se exige a las entidades dotarse de nuevas aptitudes para seguir teniendo dicha ventaja competitiva en el mercado.

En consecuencia, las métricas financieras se convirtieron en insuficientes (según estudios académicos como los señalados a continuación) para medir el rendimiento de las empresas y tomar decisiones en base a las mismas. Esto se debe a que se focalizan únicamente en el corto plazo. Por esta razón, se empieza a exigir la combinación de estas métricas con otras de carácter no financiero, centradas en los activos intangibles, que hasta la fecha no se tenían en cuenta, pero permitían mirar más a futuro (Guerra, 2006).

En 1950, una corporación conglomerada multinacional, General Electric (GE) con sede en Estados Unidos, llevo a cabo un estudio para poder evaluar el rendimiento de sus unidades de negocio descentralizadas. El equipo al mandó exigió que dicho rendimiento se calculara teniendo en cuenta ocho métricas, todas de carácter no financiero menos una. Entre estas ocho métricas se puede atisbar los cimientos sobre los que se ha construido el CMI ya que incluyen las cuatro perspectivas básicas que se explicarán posteriormente.

De forma coetánea al proyecto de GE, Herb Simon junto a otros compañeros de universidad, señaló varias utilidades de la información contable en las entidades. Se podría afirmar que fue en este mismo proyecto la primera vez que se utilizó el concepto “*scorecard*” dentro del debate sobre la gestión del rendimiento.

Por otro lado, cabe mencionar que en 1954 Peter Drucker instauró la gestión por objetivos en su clásico libro “*The Practice of Management*”.

A raíz de las conclusiones de Simon, Robert Anthony propuso un marco global para los sistemas de planificación y control a mediados de los años 60. Clasificándose en 3 tipos

los sistemas de planificación y control: la planificación estratégica, el control de la gestión y el control operativo.

Así pues, se puede observar como en estos estudios se incluye por primera vez en los sistemas de planificación y control de la gestión la perspectiva no financiera de las empresas en complemento de la financiera. No obstante, en la práctica, las entidades continuaron excluyendo la información no financiera en sus sistemas de gestión basándose únicamente en métricas financiera para evaluar el cumplimiento de sus objetivos a corto plazo (Kaplan R. S., 2010).

3.1.2 Creación

La creación de este modelo de implantación de la estrategia de la empresa; el *Balance Scorecard* (BSC) o Cuadro de mando integral (CMI), se atribuye a Robert Samuel Kaplan; profesor de contabilidad en *Harvard Business School* y David Paul Norton; cofundador de una empresa de consultoría estratégica con sede en Massachusetts (Kaplan & Norton, 2002).

El hito que motivó la creación de esta herramienta sucedió cuando el vicepresidente de calidad y productividad de la entidad Analog Services informó de que, las evaluaciones de calidad de su cuadro de mando corporativo habían mostrado unos incrementos significantes. Sin embargo, el valor de las acciones se había desplomado en más de la mitad. Ello se debió a la falta de transmisión de esta mejora de valor del producto a los clientes, que finalmente se tradujo a los accionistas. Norton y Kaplan reconocieron que era imprescindible relacionar el rendimiento operativo, con el financiero y de clientes, y así lo consiguieron a través del CMI. Situaron la medida de los accionistas como la primordial, y el resto de forma secundaria. Estas últimas tienen un papel significativo en el éxito de la entidad ya que se traducen en un aumento de valor al accionista a lo largo del tiempo (Kaplan R. S., 2010).

La difusión se realizó en el número enero/febrero de 1992 de la revista *Harvard Business Review* (HBR) a raíz de un proyecto desarrollado para medir el rendimiento de la empresa Analog Devices Inc. patrocinado por KPMG y Nolan, Norton & Co mediante la publicación de “*The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance*” (Roncancio, s.f.).

En dicho artículo encontramos la primera definición de la herramienta según sus propios fundadores: "Una metodología de gestión, que traduce la estrategia en objetivos coherentes, relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización con dicha estrategia" (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, 1992).

La repercusión de la publicación no fue inmediata, aunque el artículo obtuvo el premio a artículo del año por dicha revista (Guerra, 2006). Su aparición, en cambio, fue bastante criticada por los estudiosos. Se dudaba sobre la posibilidad de que en un escenario global en el que las tecnologías de la información eran protagonistas, esta herramienta pudiera ser útil. Se pensaba, además, que se había introducido como un sustitutivo de las anteriores y tradicionales técnicas financieras, y no como complementaria a las mismas.

Desde 1992, el CMI ha ido evolucionando hasta convertirse en la herramienta que se utiliza hoy en día. Ambos fundadores han utilizado mayoritariamente dicha revista para la difusión de publicaciones y conclusiones de sus estudios. También cabe destacar, que, a raíz de la experiencia de su implementación en más de 300 compañías, también han publicado cuatro libros sobre el CMI (Guerra, 2006).

2. Definición

3.2.1 Beneficios

Es necesario tener en cuenta todas las ventajas que supone el uso del CMI. En primer lugar, destaca por su capacidad de crear una visión conjunta de todas las perspectivas de la empresa en línea con su estrategia. Además, esta herramienta no solo proporciona un resultado final estático, sino que permite realizar un seguimiento continuo de los objetivos. Esto hace mucho más sencilla su corrección a través de la toma de decisiones tempranas. Por otro lado, y entre sus características principales, destaca el fomento de la comunicación entre los distintos niveles de la entidad para promover la participación conjunta en la estrategia; haciéndola común a todos los empleados. Permite a los directivos comprender el impacto de su actividad en la consecución de las metas. Además, con respecto al capital humano, se promueve el aprendizaje de la empresa, la formación

de un equipo directivo y la capacitación de los trabajadores. Finalmente, también apoya la preparación de los presupuestos, así como la consecuente asignación de recursos (Balayar, 2010).

Las empresas que utilicen el CMI pueden comprobar la situación de la empresa en el corto, medio y largo plazo, así como sus objetivos fijados en cada momento. (Sotanee, Sotanee, Husein, & Talara, 2013). En conclusión, la entidad tiene la capacidad de determinar si su estrategia coincide con la consecución de dichos objetivos establecidos porque “el verdadero poder del CMI ocurre cuando se transforma de un sistema de medida a un sistema de gestión” (Norton & Kaplan, 1996).

Aunque todavía no esté estipulado, facilitar el uso del *Big Data* en la toma de decisiones empresariales es una de las ventajas del CMI que se quiere implantar a través de este trabajo. Dar a conocer que el uso de indicadores basados en el análisis de datos permite que las decisiones se basen en información más precisa y fiable.

3.2.2 Inconvenientes

Entre las desventajas del uso de esta herramienta de control de gestión cabe resaltar que requiere de bastante tiempo. Es necesario decidir las objetivos que se quieren alcanzar y cómo se van a conseguir de manera conjunta. Además, las cuatro perspectivas que se abordan no permiten hacer un estudio completamente exhaustivo de toda la compañía, únicamente de los niveles más relevantes. Es por ello que se recomienda completar su uso con otras herramientas de contabilidad para completar el dibujo.

También hay que tener en cuenta, que es un error muy común que las entidades utilicen muchas medidas que no son útiles para su propia situación basándose únicamente en las medidas generales aplicables a cualquier empresa. Por esta razón hay que hacer un buen CMI para aprovechar todos sus beneficios (Kootanaee, Kootanaee, Hosein, & Talari, 2013).

3.2.3 Perspectivas

Como se ha indicado, la creación del CMI surgió de la necesidad de complementar las medidas de carácter financiero (en el seguimiento de la actividad de la empresa) con otros tres puntos de vista distintos. Estos tres, se enfocaban en la capacidad de dicha empresa analizada de aprovechar eficazmente sus activos intangibles. Permitían a la compañía (a

su equipo directivo) ser capaz de analizar sus resultados financieros mientras tenía presente en los mismos la explotación de los activos intangibles, imprescindibles para el desempeño futuro de la misma.

Por tanto, y tal y como afirman sus creadores, esta nueva herramienta de contabilidad suponía un apoyo a las mediciones financieras, no su sustitución como en un principio se pensó. (Kaplan & Norton, Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica, 2007)



Figura II: Perspectivas del CMI según Kaplan y Norton

Fuente: Kaplan y Norton (1992) y elaboración propia

Cada una de las perspectivas es de gran relevancia en el análisis ya que se busca a través del CMI, no priorizar únicamente la perspectiva financiera, sino poner a las cuatro en equilibrio para ser capaz de verlas en el mismo plano como se puede ver en la figura II. Esta nos va a servir de guía para el desarrollo de este trabajo ya que las respuestas a sus preguntas nos permitirán obtener la estrategia unificada de Redsys.

a. Financiera

Hay que tener en cuenta que esta perspectiva por sí sola carece de valor (por eso se creó el CMI). En sí misma solo se apoya en resultados anteriores sin tener en cuenta las acciones en curso ni las venideras. Se exige, por tanto, que se complemente con las otras tres para analizar el conjunto de la entidad y su actividad en el tiempo.

En este nivel, se evalúan las decisiones implementadas en línea con la estrategia de la empresa para obtener unos mejores resultados financieros. No existe una métrica específica para medir la rentabilidad de la entidad, pero a modo de ejemplo serviría el crecimiento de las ventas en un periodo de tiempo. A través de esta perspectiva se puede recapitular las consecuencias financieras, pudiendo garantizar las necesidades presentes y los propósitos futuros de la empresa.

Esta perspectiva se centra en satisfacer y mantener informado a un grupo de interés en concreto, los accionistas. Además, siempre ha suscitado polémica ya que, como se ha indicado, no es capaz de mostrar información futura. Sin embargo, sigue manteniéndose como un nivel esencial ya que es en última instancia la información que indica realmente si los activos intangibles están siendo gestionados adecuadamente o no (Kootanaee, Kootanaee, Hosein, & Talari, 2013).

b. Clientes

A través de este nivel se busca identificar el mercado en el que compite y los distintos segmentos de clientes a los que se dirige la empresa. Cuando la entidad sabe quiénes son sus clientes objetivo, entonces es capaz de desarrollar correctamente su propuesta de valor respondiendo a la pregunta de cómo se va a diferenciar de sus rivales.

Las métricas utilizadas por las empresas en esta perspectiva suelen ser de carácter más general como la retención de los clientes. No obstante, es importante que se incluya entre estas algunas específicas que midan la propuesta de valor de la empresa en cuestión.

Anteriormente, las empresas concentraban sus esfuerzos en el proceso interno ya que no eran capaces de escuchar las necesidades de sus clientes. Esto cambió cuando sus competidores empezaron a ofrecer productos y servicios capaces de ajustarse para satisfacer dichas necesidades y es por ello que en la actualidad todas las empresas tienen su foco en el cliente. Es por tanto esencial que se materialice en cifras estos objetivos ya

que “las empresas que intentan ser todo para todos acaban siendo nada para nadie” (Norton & Kaplan, 1996).

Esta perspectiva se encuentra estrechamente correlacionada con la financiera ya que permite al equipo directivo tomar decisiones basadas en el mercado y los clientes suponiendo en mejores resultados futuros (Kootanaee, Kootanaee, Hosein, & Talari, 2013). En palabras de los creadores de esta herramienta, los objetivos de esta perspectiva (como es lógico) son de los que nacen los ingresos de la perspectiva anterior; la financiera (Kaplan & Norton, Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles , 2004).

c. Procesos internos

Esta perspectiva tiene como objetivo principal detectar los procesos internos esenciales en los que la organización se debe focalizar para ser sobresaliente. Como puede inferirse, en esta se buscará entre otras cosas reducir el tiempo de producción, mejorar la calidad del producto, etc. El problema radica en que, si estos objetivos no están orientados a alcanzar los de las perspectivas de clientes y financiera, únicamente se asegurará la supervivencia de la empresa, pero no les permitirá adquirir una ventaja competitiva en el mercado (Norton & Kaplan, 1996).

Por esta razón, esta dimensión afecta a dos grupos de interés diferenciados, ya que con ella se busca complacer a los accionistas con los resultados financieros mientras se retiene a los clientes con una excelente propuesta de valor. En conclusión, esta perspectiva permite que los objetivos marcados en las otras dos puedan ser alcanzados.

Además, aquí radican dos diferencias fundamentales de las herramientas tradicionales con el CMI creado por Norton y Kaplan. Por una parte, antes se intentaba mejorar los procesos, mientras que ahora se desarrollan otros nuevos para poder cumplir los objetivos. Por otro lado, y tal y como se ha venido afirmando, esta herramienta busca asegurar la consecución de los objetivos en el largo plazo y no solo en el corto (Kootanaee, Kootanaee, Hosein, & Talari, 2013).

d. Aprendizaje y crecimiento

En la última perspectiva, tal y como su nombre indica, se determina la infraestructura necesaria para que la entidad pueda crecer y mejorar a lo largo del tiempo. Los objetivos de esta dimensión permiten que los objetivos de las otras tres puedan lograrse.

Cabe añadir que en un primer momento esta perspectiva era la más difícil de enlazar en el mapa estratégico y encontrar la relación causa-efecto con los objetivos del resto de perspectivas, incluso se llegó a describir como el agujero negro del CMI. Sin embargo, progresivamente se ha ido demostrando la relevancia de la misma (Kaplan R. S., 2010).

El CMI, a diferencia de las herramientas tradicionales, busca tener en cuenta también indicadores de carácter no financiero; de control de gestión de los activos intangibles de la entidad. Esto se consigue a través de esta perspectiva, ya que sirve de base para el resto del análisis de la entidad. Además, hay que tener en cuenta que la evaluación e impacto de esta perspectiva se produce en el largo plazo ya que es la que más tiempo necesita para obtener sus objetivos una vez introducida las medidas.

No es posible que la empresa pueda alcanzar objetivos en el largo plazo sin un equipo cualificado y cuyo trabajo se encuentre en línea con la estrategia de la entidad. Es imprescindible que la fuerza de trabajo cuente con las herramientas necesarias para seguir aprendiendo y creciendo, ya que es necesario que el capital humano, los sistemas y procedimientos se encuentre al unísono. Para que esto sea posible, esta perspectiva debe fomentar la formación del capital humano, la optimización de los sistemas y la armonización de los procedimientos (Kootanaee, Kootanaee, Hosein, & Talari, 2013).

4. Marco estratégico de Redsys

4.1 Contexto en el que se enmarca

Redsys es una empresa que opera en un sector que se encuentra en crecimiento exponencial; el de pagos digitales. A lo largo de la historia, los métodos de pago han tenido distintos modos y formas. Su creación se remonta al neolítico, época en la que aparece el trueque como primera forma de adquisición bienes mediante el intercambio de otros de igual valor. Posteriormente, apareció la moneda por en el VII A.C. acuñada con metales preciosos. En el siglo VII, aparece en China el billete.

Más adelante, la primera tarjeta de crédito data del año 1914 que no fue emitida, sorprendentemente, por una entidad bancaria. Tras la aparición de internet se produjo la adquisición de bienes a través de este medio alrededor de 1900. Actualmente el pago por internet a través de tarjetas es el método más utilizado. Finalmente, cabe mencionar la reciente aparición de la criptomoneda en el 2009, que está ganando fuerza y respaldo por parte de la sociedad (Redsys, 2022) (Arroyo, 2020)

Como es sabido, la desaparición del efectivo era un acontecimiento que indudablemente se iba a producir con el paso del tiempo debido al avance de las nuevas tecnologías, la globalización y el *e-commerce*. Lo inesperado, es la rapidez con la que esto va a suceder. Tras la llegada de la pandemia del COVID-19, la extinción del efectivo se ha convertido en una realidad inminente ya que se ha multiplicado el uso de tarjetas en los procesos de compra. Según Insider Intelligence, la pandemia ha adelantado dos o tres años la digitalización de esta industria. No solo se debe a la implantación de medidas sanitarias en las que se exigía el pago con tarjeta, sino también por la concienciación de la población y la revolución de las compras online debido a las cuarentenas³ (Porto, 2021) (Yuen, 2022).

Es necesario añadir que la desaparición del efectivo supone también la de sus respectivos costes de producción, transporte y custodia. Además, supondría una mayor control de la política monetaria por parte de los países. Como es natural, también se eliminaría gran

³ Todas estas conclusiones se encuentran respaldadas por los datos ofrecidos por el Informe Global Consumer Insights Survey 2020 elaborado por PwC

parte de la economía sumergida. Muchos añaden que suprimiría los robos, aunque solo mediante el correspondiente fortalecimiento de la ciberseguridad. No obstante, también es cierto que parte de la sociedad no tendría acceso a otros medios de pago o no sabrían cómo usarlo. Además, existiría un mayor riesgo debido a la estrecha dependencia de los pagos digitales a la electricidad (Singular Bank, 2020).

Los pagos digitales o también denominados electrónicos se definen como “todo tipo de pagos realizados a través de Internet y de los canales móviles sin ninguna transacción de dinero físico” por otro lado también como, “la transferencia de valor de una cuenta de pago a otra utilizando un dispositivo digital como un teléfono móvil, un TPV o un ordenador, un canal de comunicación digital (...)”. Al tratarse de un concepto relativamente nuevo, no existe todavía una única definición admitida de pago electrónico ya que, además, un pago puede ser total o parcialmente digital. (Porto, 2021) (Better than cash alliance, s.f.)

Para poder entender el servicio principal de TPV virtual que ofrece Redsys a sus clientes, es necesario conocer cómo funcionan los pagos digitales y saber qué actores participan en una transacción:

Para empezar, está el comprador, que es el titular de la tarjeta. El emisor de dicha tarjeta es el banco del comprador, que debe asegurar que haya suficientes fondos en la cuenta del cliente para realizar el pago. En tercer lugar, se encuentra el vendedor que ofrece el producto y la posibilidad del pago con tarjeta a través de la pasarela de pago (por ejemplo Redsys) que recoge los datos del cliente de forma segura y los traspassa a su banco que es el adquirente. Finalmente se encuentra el esquema de tarjetas que son las marcas de tarjetas (por ejemplo, Visa o Mastercard) que verifican la legitimidad de las tarjetas y pasan los datos al emisor. (Universal Pay, 2018)

Una vez entendido quienes participan, se debe entender el proceso de venta que, a pesar de su complejidad y el número de actores involucrados, dura escasamente unos segundos. En primer lugar, cuando el cliente decide pagar un producto o servicio del comercio, el TPV del comerciante recoge los datos y los pasa de forma segura al adquirente. Posteriormente, el adquirente solicita al esquema de tarjetas la autorización del banco emisor de la tarjeta con la que se está pagando. El emisor procede (si todo es correcto) a la autorización de la transacción, enviando la respuesta al TPV que se lo indica al

comprador, así como la cantidad de dinero correspondiente al adquirente que lo redirige a la cuenta bancaria del comercio. (Visa, 2020) (tarjeta?, 2017)

Por tanto, como se ha explicado y de manera más específica, la actividad de un terminal punto de venta virtual como Redsys consiste en: actuar como un intermediario seguro y rápido que debe transportar los datos de la tarjeta del cliente al banco del comercio en el que está pagando, permitiendo el proceso de compra.

4.2 Misión, visión y valores

El CMI “al enfocarse en la misión, visión y valores de una organización (...) pretende, a través del análisis de las relaciones de causa-efecto, la traducción de la estrategia a la realidad de la gestión, y así compulsar a cambios de comportamiento en la organización” (Noa, 2006). Es por ello, que a continuación, se desarrollará cada uno de ellos de la empresa Redsys para poder asentar las bases del mapa estratégico.

4.2.1 Misión

La razón de ser de una empresa queda recogida en su misión. Como hemos indicado, estamos analizando la entidad Redsys S.L dentro del grupo empresarial del que es parte. Hay que tener en cuenta que, aunque las tres empresas que componen el mismo tienen una misión común, también cada una tendrá la propia aunque alineada con la del grupo.

Por tanto, en primer lugar cabe definir que el propósito del grupo Redsys consiste, según señala él mismo, en “garantizar la prestación continua y de calidad de sus servicios en el conjunto del ámbito (...) en el que opera fomentando el crecimiento económico, la innovación tecnológica y la igualdad de oportunidades en el acceso a los medios de pago y soluciones digitales disponibles para todos los grupos de interés involucrados” (Política de Responsabilidad Social Corporativa, 2020).

Asimismo, la empresa matriz del grupo en concreto; Redsys Servicios de procesamiento S.L, que es el objeto de este trabajo, tiene como objetivo principal de su actividad “el desarrollo y la prestación de servicios de procesamiento en los negocios de emisión y adquisición de sistemas y medios de pago”. (EInforma, 2022)

Cabe añadir que, una misión adecuada debe ser capaz de definir qué propósito quiere alcanzar en el mercado en el que se desarrolla, qué actividad pretende desarrollar, así

como a quién va a repercutir, tal y como ocurre en la misión del grupo y de la entidad que se acaban de señalar (Thompson, 2006).

4.2.2 Visión

En segundo lugar, después de que la misión esté adecuadamente establecida habrá que determinar su visión.

Cuando se definen ambos términos, misión y visión, hay que aclarar las diferencias entre ambos ya que, aunque puedan ser parecidos no son coincidentes. La visión hace referencia a la situación futura en la que se desea que se encuentre la empresa (que debe ser mejor a la actual), mientras que la misión se define para al momento presente, aunque exista la posibilidad de que haya una continuidad de la misma en el tiempo (Rivera, 1991).

Por tanto, habrá que poner atención a lo establecido por el grupo Redsys, con respecto a sus metas fijadas, es decir, al establecimiento de quién quiere llegar a ser en un futuro. La visión del grupo Redsys por tanto consiste en: “desarrollar su actividad de forma responsable; mitigar los posibles impactos negativos que la actividad del grupo pueda provocar; ser referente de responsabilidad en el ámbito de los medios de pago, haciéndolos más sostenibles, accesibles e inclusivos y contribuir al desarrollo sostenible” (Política de Responsabilidad Social Corporativa, 2020).

A través de esta propuesta, Redsys desarrolla los puntos esenciales para poder alcanzar el propósito indicado en la misión.

4.2.3 Valores

En línea con la visión y misión de la entidad que se acaba de explicar y para completarlos Redsys defiende sus valores empresariales. Estos son las cualidades sobre las que se construye la cultura de Redsys que se basa en los siguientes principios: “de transparencia, rendición de cuentas, comportamiento ético, legalidad, respeto de la normativa interna, respeto de los derechos humanos y, finalmente, respeto de los intereses de sus *stakeholders* (...) en su firme compromiso con sus grupos de interés, la sociedad y el desarrollo sostenible de su actividad” (Política de Responsabilidad Social Corporativa, 2020).

4.3 Estrategia

En último lugar, y tomando como referencia lo anterior, cabe identificar la estrategia del grupo. Esta se encuentra vinculada y conforme a la Responsabilidad Social Corporativa: “Impactar positivamente en la vida de las personas con las que nos relacionamos (...), desde nuestros empleados hasta nuestros clientes, nuestros proveedores y los usuarios finales de nuestros servicios.” (Política de Responsabilidad Social Corporativa, 2020).

La línea estratégica del grupo consiste en generar valor mediante el aumento del impacto positivo que tiene su actividad sobre todas aquellas personas con las que se relacionan.

5. Elaboración del Cuadro de Mando Integral

Procedemos, finalmente, a la elaboración del CMI para Redsys, que como se ha señalado, es una empresa procedente del entorno del *Big Data*. Esta herramienta, va a permitir evaluar la capacidad que tiene para llevar a cabo su estrategia. Labor que, según una opinión generalizada, es incluso de mayor relevancia que la propia definición de la estrategia.

Según la revista Fortune, en junio de 1999, una estadística reveló que menos del 10% de las empresas eran capaces de implantar adecuadamente sus estrategias correctamente establecidas. La razón principal, reside en que a pesar de que las estrategias están en continuo cambio, las herramientas utilizadas para su evaluación no han evolucionado con ellas. Por tanto, para una eficaz aplicación de la estrategia es imprescindible que la organización se encuentre en su totalidad alineada con aquella. Esto es posible a través del CMI ya que, aunque en un primer momento se creó para medir resultados; su verdadera razón de ser radica en implantar correctamente la estrategia de las entidades que lo aplican en sus sistemas de control de gestión (Kaplan, R. y Norton, D., 2001).

Para ello, nos vamos a guiar por los seis pasos establecidos por el siguiente documento para construir el CMI “*The Balanced Scorecard, Alphabet of the Modern Management: From Concept to Implement*”.

Paso 1: Marco

Para empezar, es necesario haber realizado una evaluación previa de la empresa; de sus valores, competidores, estado financiero, los objetivos que tienen a corto y largo plazo... Lo cual se ha ido realizando en el anterior apartado del trabajo.

Paso 2: Estrategia clara

Después, es necesario identificar la estrategia empresarial en líneas generales de manera que posteriormente, a través del CMI, podamos comprobar si las acciones específicas contribuyen o no a su eficaz consecución. En el caso de Redsys, y tal y como se expresa en su RSC, la estrategia que se acaba de definir en el apartado anterior consiste en generar valor mediante el aumento del impacto positivo que tiene su actividad sobre todos sus grupos de interés.

Paso 3: Objetivos estratégicos (e iniciativas para alcanzarlos)

Dada la esencia del CMI, a continuación procederemos a descomponer la estrategia empresarial en distintos objetivos (denominados estratégicos) más concretos y precisos orientados a la consecución de esta, para cada una de las cuatro dimensiones.

Esta tarea es de vital importancia y de cierta dificultad, ya que los objetivos deben de encontrarse en su totalidad dirigidos a alcanzar la misión definida de Redsys. Para ello, se va a seguir el orden de las perspectivas establecido previamente, empezando por la base; perspectiva de aprendizaje y servicio, para seguir con el proceso interno, después clientes y finalmente la financiera.

Como última puntualización es necesario subrayar que dado el largo recorrido de Redsys en el mercado, la empresa se encuentra en su fase de madurez. Esto quiere decir que se encuentra perfectamente establecida en el mercado y busca maximizar su rentabilidad al reducir costes y reinvertir en I+D+I.

3.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Los objetivos establecidos para esta perspectiva han sido asignados teniendo en cuenta la política de RSC establecida en el Estado de Información no financiera del grupo Redsys en el año 2020. Como se ha indicado, esta se va a encontrar en estrecha línea con la estrategia empresarial fundamentada en mejorar el impacto positivo de su actividad en los distintos grupos de interés.

- El primer objetivo que se propone es **evitar la discriminación y fomentar la diversidad**. Como este objetivo es bastante amplio y para su consecución sería necesaria una reestructuración de la plantilla, se va a priorizar la presencia minoritaria de mujeres en la empresa a nivel general (debido al gran desequilibrio actual), pero sobre todo, en la inexistencia de mujeres en los puestos directivos.

Redsys se propone dar igualdad de oportunidades a aquellas mujeres que merezcan un determinado puesto de trabajo. Por tanto, se establecerán unos porcentajes mínimos de puestos para alcanzar los cupos establecidos en los indicadores en el largo plazo. Se sugiere además que, una vez alcanzados, se centren los esfuerzos por promover la contratación de personas con discapacidad.

Además, Redsys ha promovido entre sus trabajadores la oferta de planes de formación de Derechos Humanos que apoyan también a este propósito. Es imprescindible que cada uno de los empleados sea consciente de la importancia de los mismos dentro y fuera de la empresa.

- En línea con los trabajadores, Redsys se ha propuesto **priorizar el empleo estable**. Este objetivo lo lleva persiguiendo desde hace varios años. Durante la pandemia realizó una gestión impecable al apostar por el crecimiento económico y el trabajo decente ya que al final del año 2020 la plantilla del grupo únicamente había decrecido en un 1,6% respecto al año anterior. Cabe añadir, que este dato también se debe al crecimiento exponencial de los pagos digitales durante estos meses como ya se ha indicado. Asimismo, la grave situación económica a nivel mundial y la incertidumbre exigen que la empresa siga cumpliendo con este objetivo. Para poder garantizar dicha estabilidad se plantea como iniciativa no realizar contratos temporales salvo que sea estrictamente necesario.
- Como principal objetivo de su RSC, Redsys se propone **minimizar el impacto medioambiental de su actividad** ya que para un desarrollo sostenible se exige ser respetuoso con el medio ambiente. La empresa, realizó en 2020 una medición de su huella medioambiental convirtiéndose en la primera en la historia de la organización, así como del sector del *Big Data*. El proyecto se centraba en medir “el desempeño medioambiental de la organización, el ciclo de vida de los servicios ofrecidos a sus clientes, así como de sus impactos indirectos” (EY, 2020). Por tanto, Redsys conseguirá reducir su impacto mediante a) la instalación de lámparas LED en la totalidad de las oficinas, alcanzando así la eficiencia energética, b) la reducción del consumo de agua, electricidad y gasóleo.
- En último lugar y como es lógico, se propone la **concienciación e implicación del compromiso social de la organización**; es decir, de los empleados. Para que los anteriores objetivos se materialicen es necesario que sus propios empleados se alineen con ellos. A través del mismo, se busca que todos los miembros de la empresa se encuentren al unísono al conocer perfectamente los principios y valores sociales sobre los que se sustenta la actividad. Para poder alcanzarlo es necesario establecer las siguientes iniciativas: a) comunicar periódicamente las medidas de compromiso

social implantadas dentro de la empresa b) realizar test de *compliance* anuales a todos los empleados para asegurar la interiorización de los mismos.

3.2 Perspectiva de proceso interno

Para la identificación de los objetivos estratégicos de esta perspectiva será necesario tener presentes los de aprendizaje y crecimiento antes mencionados. Es preciso que dentro de la actividad de Redsys se realicen una serie de mejoras dirigidas a hacerlos realidad como se verá posteriormente en las relaciones causa-efecto entre ellas del Mapa Estratégico.

- En primer lugar, y dado que el servicio de Redsys consiste en proveer tecnología de pago digital, va a ser imprescindible la **mejora de la plataforma tecnológica**. Como indica la propia organización y como es de conocimiento general, la tecnología se encuentra cada vez más presente en nuestro día a día potenciado, en gran medida, por la pandemia del COVID-19. Por esta razón, se ha incrementado la entrada de nuevos competidores en el sector lo que supone un gran riesgo para la entidad, la cual debe usar la experiencia que tiene como ventaja competitiva y perfeccionar su plataforma. Entre las iniciativas destaca la contratación de expertos y la adquisición de sistemas que permitan la investigación y el desarrollo de la plataforma.
- Como se ha adelantado, en esta perspectiva se debe analizar y mejorar la propuesta de valor que se desea ofrecer al cliente y por ello se propone **profundizar en la calidad, continuidad y seguridad de los servicios**. Es imprescindible ofrecer una excelente calidad del servicio debido al gran número de competidores que están apareciendo en el sector, los clientes desean que el pago sea rápido y efectivo; sin complicaciones. Hay que tener en cuenta, que este sector (servicios financieros y medios de pago) se considera esencial para la sociedad por lo que su continuidad es de vital importancia para el desarrollo económico al garantizar las transacciones económicas. Una caída del sistema podría acarrear consecuencias irremediables para todos los grupos de interés. Por esta razón entre sus connotaciones también se incluye la de seguridad debido a la importancia de los datos que se están manejando en las transacciones. Redsys, conforme a la normativa europea, y en concreto al *Payment*

Services Directive (PSD2)⁴ se compromete a ofrecer un servicio completamente seguro. A modo de propuesta para alcanzar dicho objetivo, se sugiere realizar revisiones periódicas de la efectividad de sus servicios.

- La actividad de Redsys como pasarela de pago virtual se centra en entidades españolas, a las que ayuda en sus transacciones internacionales. Actualmente el sector de pagos se está globalizando y es necesario, por tanto, extender los servicios fuera de las fronteras. Por esta razón, Redsys se ha propuesto **establecer estrategias y alianzas de conexión internacional**. Redsys presta sus servicios a entidades bancarias españolas, la que incluye en ocasiones participar en sus transacciones internacionales. Como se ha repetido, el sector de pagos digitales tiende desde sus orígenes a la globalización y en estos últimos años con una mayor presión por parte de los consumidores.

Redsys podría, como iniciativa para alcanzar dicho objetivo en el largo plazo, empezar por hacer un estudio del mercado internacional para saber qué oportunidades tiene en el mismo y con qué entidades sería conveniente establecer relaciones. Cada país tiene unas costumbres de pago muy concretas (mayor presencia de efectivo, preferencia por el débito...) por lo que sería de gran importancia valorar aquellos mercados en los que sería más fácil entrar para Redsys, por sus similitudes con el mercado español.

- Al tratarse de un servicio completamente digital, una parte imprescindible es la relación con el cliente. Por ello, uno de los objetivos principales de esta perspectiva es la **mejora del servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias**. Como se ha indicado anteriormente, la continuidad del servicio es de vital importancia y una interrupción del servicio, por corta que sea, va a tener graves consecuencias negativas para el negocio.

Al ser un servicio basado en datos, existe una dependencia absoluta a la tecnología. Redsys, como proveedor debe ser capaz de solventar los problemas que puedan ocasionarse en la menor brevedad posible y de forma eficiente. Ya que, durante la

⁴ Directive 2015/2366/EU of the European Parliament and of the Council of 25 November 2015 on payment services in the internal market, amending Directives 2002/65/EC, 2009/110/EC and 2013/36/EU and Regulation (EU) No 1093/2010, and repealing Directive 2007/64/EC.

interrupción del servicio de pasarela de pago, el comercio está perdiendo dinero. Para poder mejorar el servicio postventa o el *back office*, se sugiere como iniciativa incorporar automatismos y robotización en la tramitación de las incidencias para una mayor eficacia en su resolución.

- Finalmente, y en la línea con la siguiente perspectiva se propone como objetivo estratégico el desarrollo e implantación de una **nueva estrategia de marketing**. En la actualidad todas las empresas realizan grandes inversiones para la creación de departamentos de marketing centrados en alcanzar la satisfacción del cliente. Redsys, aparentemente no realiza ningún contacto con el consumidor final por ello se sugiere que lo haga mediante una nueva estrategia más cercana a través de la contratación de expertos para su lanzamiento.

3.3 Perspectiva de clientes

Como se ha señalado en otros apartados del trabajo, esta perspectiva es la puerta a través de la cual entran los ingresos de la financiera, ya que son los clientes aquellos que pagan por el servicio. Por consiguiente, los objetivos e indicadores usados son bastante genéricos para la mayoría de empresas de carácter lucrativo, ya que se busca aumentar el número de clientes mientras se retiene a los existentes.

En ocasiones, la empresa no es reconocida inmediatamente por el cliente final por su nombre “Redsys”, pero sí por su logo. Mucha gente podría creer que no la conoce hasta que ve el símbolo tradicional que está acostumbrado a ver cuando realiza compras por internet, así como en muchos datafonos.

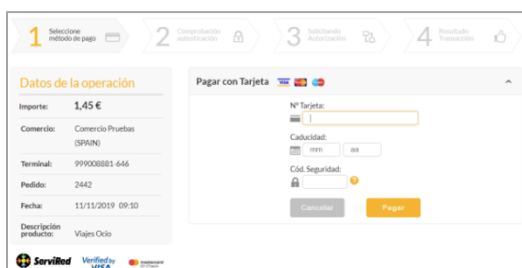


Figura III: TPV virtual de Redsys

Fuente: Página web de Redsys



Figura IV: Logo de Redsys

Fuente: Página web de Redsys

- El logo de la entidad es sinónimo de seguridad para el cliente final; al ver la imagen éste sabe perfectamente que sus datos se están tratando en una empresa de confianza

con la que ha hecho transacciones con anterioridad. El problema radica en que todos los esfuerzos de la empresa mencionados como disminuir su impacto medioambiental, fomentar la globalización, potencial el desarrollo económico... no están siendo apreciados por el cliente final en su imagen de marca. Por ello, se propone como objetivo **mejorar la imagen de marca** completándola con muchas otras connotaciones esenciales que definen a la entidad.

Se sugiere, y dado al esfuerzo de la entidad, mostrar el respeto por el medio ambiente como característica esencial de la empresa (como estrategia de marketing se propone vagamente utilizar las iniciales para emplear las tres Rs: reciclar, reutilizar y reducir...).

- Como propósito estratégico básico, lógico y genérico de esta perspectiva, hay que añadir **aumentar la satisfacción del cliente**. En esta ocasión, se puede inferir fácilmente como se produce la relación causa-efecto con la mayoría de objetivos estratégicos que se han nombrado en esta y el resto de perspectivas. También está en línea con la estrategia de la empresa, que tiene el objetivo común de mejorar el impacto positivo sobre todos los grupos de interés, entre los que se encuentran los clientes. Este objetivo consiste en conseguir una percepción de excelencia por parte del cliente. Por eso es necesario ofrecerle el mejor servicio posible y a través de la estrategia de marketing hacerle ver que además Redsys apoya al medio ambiente (entre otros frentes de su compromiso social).

Un cliente satisfecho con el trato recibido y que se siente identificado con los valores de la empresa, no acudirá a la competencia. Dado el creciente número de rivales en este sector es imprescindible cumplir con este objetivo.

Para su consecución y evaluación de este se va a emplear el CAPS (catálogo de productos y servicio de Redsys) digital de Redsys desarrollado en 2020. En él se han implantado sistemas de monitorización para conocer las distintas estadísticas de los clientes con los productos y servicios que se ofrecen, y en nuestro caso concreto, con su pasarela de pago virtual. Se estima como iniciativa conveniente, incluir en estos sistemas encuestas de satisfacción sobre la experiencia al cliente incluyendo la posibilidad de que escriban comentarios de mejora si así lo desean.

- En estrecha unión con el anterior objetivo destaca **fomentar la retención del cliente existente**. En ocasiones, las empresas ponen sus esfuerzos en llegar a nuevos clientes, cuando en realidad no han rentabilizado a los existentes. Redsys posee un gran abanico de servicios que seguramente sus clientes desconozcan. Se sugiere que, a aquellas grandes entidades bancarias que continuamente son bombardeadas con grandes ofertas de proveedores de tecnología de pagos, se les haga ofertas de paquetes de productos. Se centran los esfuerzos en fidelizar a los clientes más beneficiosos ya que las pequeñas entidades bancarias necesitan de Redsys para comenzar su actividad debido a su bajo costo y gran sistema como pasarela de pago. Es por ello que, también a través del CAPS digital, se sugiere ofrecer paquetes de productos estratégicos y rentables a aquellos clientes previamente seleccionados por Redsys para alcanzar su fidelización.
- Hay que hacer hincapié, en relación con lo señalado en la perspectiva de proceso interno, que es necesario añadir el objetivo estratégico de **interoperar a nivel internacional con nuevos clientes**. Como se puede deducir, este objetivo es consecuencia del establecido en la perspectiva anterior. Como iniciativa se esboza la posibilidad de iniciar conversaciones con entidades extranjeras. Redsys posee un canal por el cual se produce el contacto entre potenciales clientes internacionales y es a través del correo electrónico bdinternational@redsys.es. Se sugiere utilizar el mismo para comenzar las propuestas y negociaciones.

3.4 Perspectiva financiera

- Finalmente, llegamos a la última de las perspectivas. Todos los objetivos están en concordancia con la estrategia empresarial pero además, y como toda en empresa de carácter lucrativo, con la meta a largo plazo de **incrementar sus beneficios**. Este por tanto se podría señalar como primer y a su vez último objetivo que se logrará mediante el desarrollo de la eficiencia de la empresa.

Los datos financieros que ofrecen las Cuentas Anuales de Redsys en 2020 reflejan un comportamiento transaccional único debido a los efectos de la pandemia del COVID-19. El procesamiento ha disminuido durante dicho ejercicio un 10,6%, mientras que el *e-commerce* se ha incrementado en un 13%. Hay que tener en cuenta estos datos al

establecer objetivos, y sobre todo las metas de los indicadores, ya que el crecimiento o disminución futuro respecto a estos años no va a tener precedentes. (KPMG, 2020).

- Por otro lado, y en atención a las relaciones de causa-efecto, se propone el **aumento de la inversión en marketing**. Esto se llevará a cabo a través de un incremento del presupuesto para este departamento que irá dirigido a la implementación de nuevas estrategias de marketing para perfeccionar la imagen de marca y optimizar el diseño del catálogo (CAPS) junto con un control periódico del impacto de dicha estrategia.
- Se propone también el **aumento en la inversión en I+D+I** como elemento determinante para el crecimiento de la entidad. Permite y promueve la innovación en el desarrollo de sistemas más eficaces y seguros dentro del catálogo de Redsys, incrementando su competitividad. Entre las propuestas para la consecución del objetivo se señala la adquisición de equipos y expertos; imprescindibles para llevar a cabo las investigaciones procedentes.
- Tal y como indica Redsys en su Estado de Información no Financiera de 2020, la mejora de la plataforma tecnológica, tras la necesaria inversión en I+D+I, permitirá alcanzar el objetivo financiero de **mejorar la eficiencia en costes**. Se sugiere como iniciativa para este objetivo, minimizar los costes no esenciales mediante el uso eficiente de la tecnología sobre todo el gasto proveniente de la resolución de incidencias.
- En último lugar y en línea con lo anterior, se ha definido el **incremento de los ingresos** como objetivo estratégico. Las iniciativas para ello son todas las que se han venido diciendo a) aumentar las ventas mediante la captación de nuevos clientes b) aumentar las ventas de los clientes existentes.

Paso 4: Mapa estratégico

A continuación, es necesario tener una imagen visual de todo el análisis realizado que se materializa a través de un mapa estratégico mediante relaciones de causa y efecto. A través del mismo, se puede ver claramente la relación de dependencia entre los objetivos de las distintas dimensiones financiera, de clientes, de procesos y aprendizaje y crecimiento, y su correlación entre ellos. Como se ha indicado varias veces, el CMI

permite tener una visión conjunta de toda la organización y analizar las consecuencias que tiene el logro de cada objetivo estratégico sobre otros.

Los objetivos suelen estar jerarquizados y salvo que nos encontremos ante una empresa sin ánimo de lucro, los de la dimensión financiera serán las metas finales ya que el fin de su actividad económico es obtener beneficios y maximizarlos.

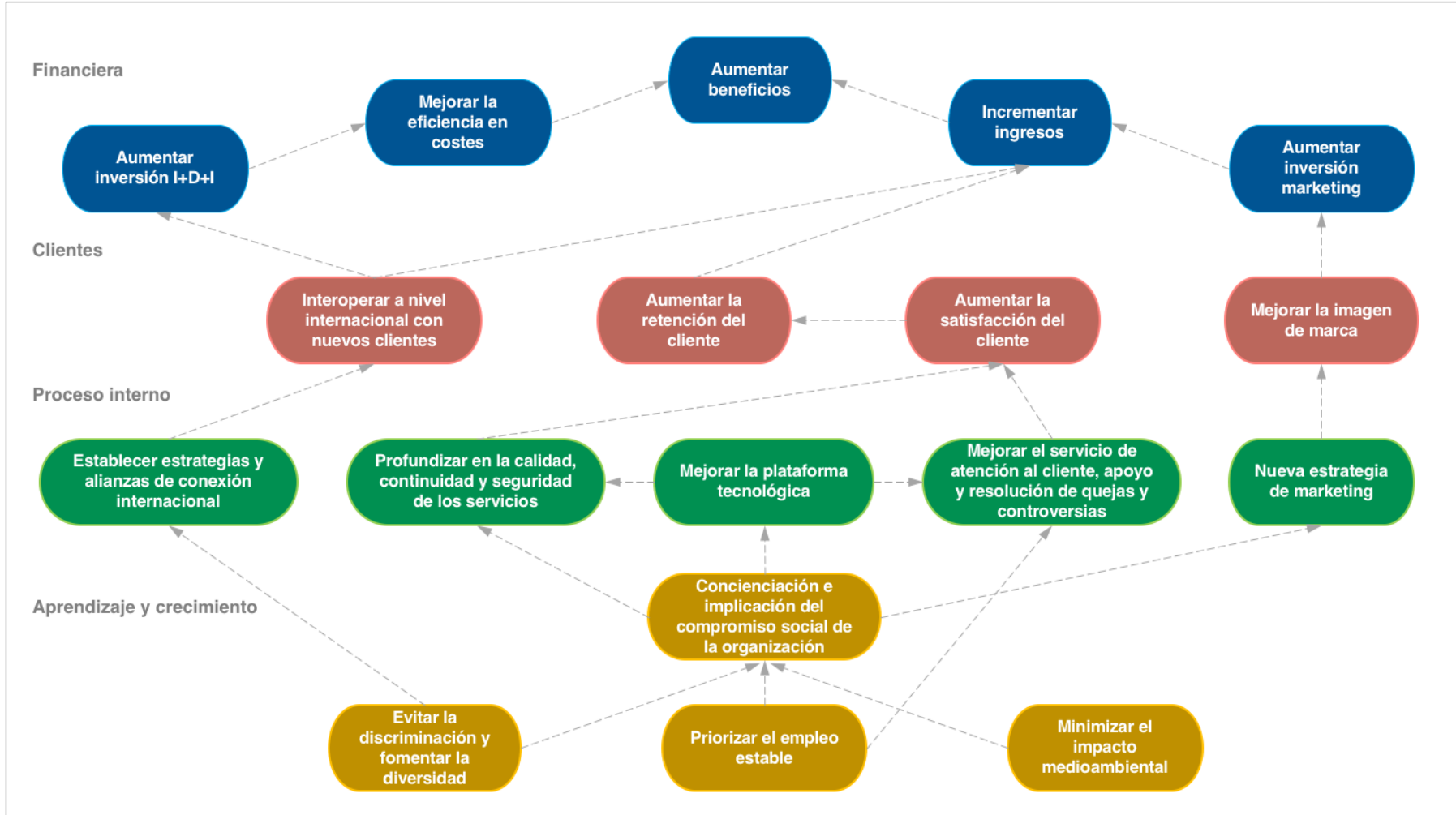


Figura V: Mapa estratégico

4.1 Relaciones esperadas de causa-efecto entre los objetivos estratégicos

Una vez establecidos y fijados los distintos objetivos estratégicos, es necesario explicar como se encuentran todos ellos interconectados con el resto de niveles, tanto con el superior como con el inferior. Estas conexiones justifican y demuestran que realmente cada uno de ellos es únicamente una disgregación de la estrategia final de la empresa, y que por tanto, se encuentran en línea con ella. Es decir, cada uno de estos objetivos permite estar un paso más cerca de la consecución de la estrategia, que en el caso de Redsys, consiste en mejorar el impacto que tiene sobre los distintos grupos de interés.

En primer lugar, nos fijaremos en la interconexión existente entre los objetivos de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Evitar la discriminación y fomentar la diversidad, minimizar el impacto medioambiental y priorizar el empleo estable, permite como consecuencia que se de en la entidad una mayor concienciación e implicación del compromiso social de la organización por parte de todos los trabajadores. Por otro lado, dicha concienciación permite profundizar en la calidad, continuidad y seguridad de los servicios ya que a través de esos valores los empleados buscarán prestar un servicio excelente.

Por otro lado, dicho compromiso social de Redsys también se refleja en la nueva estrategia de marketing sobre la responsabilidad con el medio ambiente que asume a través de su RSC. Esto, además, establece un lazo entre la perspectiva de proceso interno y de clientes ya que mejora la imagen de marca de la empresa con dicha estrategia. En consecuencia, en un nivel superior; el financiero, esto supondrá alcanzar el objetivo de aumento de la inversión en marketing, que a su vez permitirá a la empresa captar más clientes y retener a los existentes, provocando un incremento en los ingresos que derivará finalmente en un aumento de los beneficios.

Adicionalmente, y volviendo al nivel más bajo de crecimiento y aprendizaje, el objetivo de concienciación e implicación del compromiso social tiene como consecuencia la mejora de la plataforma tecnológica al aumentar los esfuerzos por prestar un servicio más eficiente al día de las nuevas tecnologías. Este objetivo permite a su vez mejorar el servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias al optimizar la robotización y los automatismos. Además, la priorización del empleo estable dota de seguridad a los trabajadores dándoles mayor motivación en el desempeño de sus tareas

de atención al cliente. En último lugar, señalar que dicha mejora de la plataforma tecnológica (con muchas interconexiones por encontrarnos ante un empresa del entorno del *Big Data*), posibilitará profundizar en la calidad, continuidad y seguridad de los servicios haciéndolos más eficientes. También se podrá alcanzar dicho objetivo como consecuencia de la mayor concienciación e implicación del compromiso social al buscar tener un impacto positivo sobre todos los grupos de interés.

Aumentar la satisfacción del clientes, es decir que el cliente que disfruta del servicio vea que sus necesidades y expectativas se han cumplido, podrá lograrse al profundizar en la calidad, continuidad y seguridad de los servicios, así como la mejorar del servicio de *back office*; objetivo de la perspectiva de proceso interno.

El aumento de la satisfacción supone un aumento de la retención del cliente ya que un cliente satisfecho querrá mantenerse fiel en la empresa y seguir adquiriendo productos y servicios de la misma. Por esta razón, esto supondrá un aumento de los ingresos de Redsys, desembocando definitivamente en un aumento del beneficio de la empresa.

Finalmente, el objetivo de evitar la discriminación y fomentar la diversidad de la primera perspectiva, permite la consecución del establecimiento de estrategias y alianzas de conexión internacional. Una mayor diversidad cultural dentro de Redsys, facilitará el conocimiento de otros mercados y el establecimiento de alianzas permitiendo finalmente la consecución del objetivo del nivel de clientes de interoperar a nivel internacional. Este último a su vez supondrá un aumento de los ingresos que consecuentemente se reflejará en un aumento del beneficio. Además, interoperar a nivel internacional potenciará el aumento de la inversión en I+D+I para poder prestar servicios fuera de España que a su vez supondrá un mejora en la eficiencia en costes al conseguir una mayor eficiencia tecnológica convirtiéndose finalmente en un aumento de los beneficios.

Paso 5: Indicadores

Posteriormente, el siguiente paso consiste en concretar las medidas de rendimiento que vamos a tener en cuenta para poder evaluar los objetivos estratégicos; los denominados indicadores. Para esto es necesario un profundo manejo de las metas establecidas y las acciones que se van a implementar para alcanzarlas.

Los indicadores de carácter financiero y no financiero permiten obtener una serie de datos objetivos sobre el desarrollo y las expectativas futuras de las medidas esenciales para la

planificación, gestión y control estratégico. En palabras de sus creadores “El cuadro de mando integral es como la cabina de mando de un avión: ofrece a los directivos información compleja de un vistazo” (Kaplan & Norton, *The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance*, 1992).

Los indicadores permiten definir en cifras el significado de la declaración de la estrategia de la empresa. Permite realmente materializar los objetivos estratégicos para convertirlos en metas cuantificables para los empleados de la entidad. De esta manera saben solo cuál es su objetivo real, a través de esta medida numérica. Al encontrarnos en una empresa de *Big Data*, se van a seleccionar indicadores de este sector lo que va a diferenciar el CMI de Redsys de las empresas de otros sectores.

Es necesario hacer hincapié en la existencia de dos tipos de indicadores, independiente de su carácter financiero, diferenciando entre los genéricos y los específicos. Por un lado, los indicadores genéricos como su nombre indica son aquellos pueden ser de aplicación para todas las empresas. El CMI debe ser completamente único para cada empresa, pero es cierto que en el caso de los indicadores genéricos la mayoría se repetirá. Los genéricos son aquellos que se pueden deducir sin profundizar en la esencia de la entidad y que también deben analizarse y conectarse entre sí. Por otro lado, están los específicos que son propios y únicos de cada entidad. Es por ello que estos últimos son mas difíciles de determinar, así como más importantes para la elaboración de un CMI eficaz y coherente para cada empresa individualmente.

Perspectiva	Indicador
Financiera	<ul style="list-style-type: none"> ROI % Inmovilizado intangible /activo no corriente % Costes / beneficio Tasa de crecimiento de ingresos Tasa de crecimiento del beneficio neto
Clientes	<ul style="list-style-type: none"> Net promoter score Resultado del customer satisfaction survey Número de nuevos clientes internacionales Top of mind
Proceso interno	<ul style="list-style-type: none"> Número de incidencias Valoración del indicador global de calidad Número de nuevo clientes internacionales Tasa de incidencias resueltas en 24 horas Número de nuevos empleados del departamento
Aprendizaje y crecimiento	<ul style="list-style-type: none"> Cuota de mujeres por total empleados Número de puestos temporales Calificación energética del edificio Resultado en los test de compliance

Figura VI: Propuesta de indicadores estratégicos

5.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Objetivo 1: Concienciación e implicación del compromiso social de la organización

Como indicador para este objetivo se fija el resultado en el test de compliance, el cual debe ser superior al **80%** de preguntas correctas. Tras breves explicaciones del compromiso social y las normas de la empresa mediante videos, se harán estos test de respuesta múltiple. Se exigirá su realización a todos los empleados una vez al año. El departamento de recursos humanos será el encargado de que se cumplan estos objetivos y de actualizar el test y sus materiales.

Objetivo 2: Evitar la discriminación y fomentar la diversidad

Para ello, se empezará a fomentar la diversidad por sexos ya que en diciembre de 2020 la tasa total de trabajadoras por el total de empleados es del 30,8% (186 trabajadoras/613 trabajadores hombres y mujeres⁵). Debido a la situación de crisis e incertidumbre global, la meta fijada para este indicador va a ser de **35%** en un plazo de cinco años. Esto se debe a que, debido el bajo número de empleados de la empresa, este porcentaje es muy

⁵ Se emplea el número total de los empleados del Grupo Redsys (613) y no de la entidad Redsys (583)

fluctuante debido a los acontecimientos imprevisibles que pueden suceder en el corto plazo. Por ello, se da este periodo de tiempo para que el departamento de recursos humanos pueda reajustarse a dichos acontecimientos y poder alcanzarlo.

Más alarmante es la tasa de mujeres en puestos directivos que es del **0%**. Por ello, y debido a que para alcanzar dicho cargo es necesario una experiencia se establece que en cinco años ese porcentaje haya ascendido, es decir; que al menos una mujer haya alcanzado dicho nivel.

Objetivo 3: Priorizar el empleo estable

En diciembre de 2020, la tasa de contratos temporales sobre el total de empleados era del 5% y por las razones que hemos indicado anteriormente se dará un plazo de cinco años para que este porcentaje se reduzca al **0%**.

Objetivo 4: Minimizar el impacto medioambiental

El impacto directo de Redsys al medioambiente en la prestación de sus servicios es bastante reducido debido a que la actividad se centra en el *Big Data*. Por ese motivo, este objetivo se va a centrar en el edificio donde trabajan los empleados. En 2020, y según lo establecido en la ley, se sometió a una auditoría en la que se dio una calificación energética del edificio de C (siendo la escala de A a la G, de más a menos eficiente) teniendo en cuenta los indicadores parciales de consumo de energía y emisiones. Por esta razón se propone un plazo de diez años para alcanzar la nota **B**. Este periodo es necesario ya que el aumento de eficiencia energética en niveles tan altos es cada vez más complejo de conseguir y requiere de grandes inversiones de dinero por parte de Redsys.

5.2 Perspectiva de proceso interno

Objetivo 1: Mejora de la plataforma tecnológica

Redsys, se ha propuesto dicha meta para dar un mejor servicio a sus clientes. Esta mejora conllevará diversas consecuencias, pero lo más importante será reducir el número de incidencias en la prestación de su servicio y comprometerse así en su principio de continuidad y calidad. Por ello se propone reducir un **3%** anual el número de estas incidencias respecto al año anterior.

Objetivo 2: Profundizar en la calidad, continuidad y seguridad de los servicios

El indicador global de calidad de Redsys se encontraba en el 91,24% en 2020 y se establece una meta para dentro de tres años (2023) del **92%**. Se fija dicho plazo porque

al estar en indicador con un valor tan sumamente alto el margen de mejora es muy escaso, y para seguir subiendo a este nivel será necesario una gran inversión por parte de la empresa para el perfeccionamiento de sus sistemas.

Objetivo 3: Establecer estrategias y alianzas de conexión internacional

Actualmente todas las entidades que colaboran con Redsys son españolas. Por lo tanto, para este objetivo de internacionalización se establece que el indicador sea un número de clientes internacionales superior a cero. El plazo para ello será de cinco años ya que será necesario un previo estudio del mercado global para comenzar a trabajar fuera de España.

Objetivo 4: Mejora del servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias

Como indicador para este objetivo estratégico, y en unión con el anterior de mejorar la plataforma tecnológica reduciendo el número de incidencias, se sugiere reducir el plazo de resolución de las incidencias por parte de la empresa. El servicio que presta Redsys es esencial para la economía y para cada uno de los comercios, ya que no puede verse interrumpido en ningún momento, y en caso de producirse tiene que ser en el menor plazo posible. En concreto, Redsys se propuso en 2020, que el 98% de las resoluciones de incidencias se produjeran en menos de 24 horas, y sin embargo no llegaron al 80% lo que demuestra que esta meta fue demasiado ambiciosa. Por esta razón, se sugiere que se rebaje la meta al **85%** en un año.

Objetivo 5: Nueva estrategia de marketing

Para la elaboración e implantación de esta nueva estrategia de marketing va a ser necesario la contratación de personal para este departamento ya que Redsys no realiza grandes inversiones en en el mimo ni en grandes campañas publicitarias. Como meta de este indicador se establece la contratación de nuevo personal, un **25%** más del existente en menos de un año. El encargado de ello nuevamente será el departamento de recursos humanos.

5.3 Perspectiva de clientes

Objetivo 1: Aumentar la satisfacción de los clientes

Para medir la consecución de este objetivo estratégico se va a usar como indicador el Customer Satisfaction Score (CSAT) o índice de satisfacción del cliente. A través de las encuestas de calidad del servicio implantadas por Redsys al consumidor en una escala de

del 1 al 5. En concreto se va a ubicar tras un la ayuda ofrecida por chat para la resolución de incidencias. Para su cálculo, se suma la cantidad de clientes que respondieron 4 y 5 (satisfechos y muy satisfechos) y luego se divide por la cantidad total de encuestas convirtiéndolo a porcentaje. Se establece como meta que el CSAT sea del **80%** en tres años para tener un margen suficiente en el que los clientes puedan reconocer el impacto de las iniciativas implantadas.

Objetivo 2: Retención (fidelización) de los clientes

Redsys introdujo en su catálogo virtual un indicador basado en *Big Data*; el *net promoter score* que es considerado además como el indicador complemento del CSAT en el largo plazo. Este es un índice que va de -100 a 100 y que mide la disposición de los clientes a recomendar los productos o servicios de una empresa a otras personas. Se utiliza como indicador para medir la satisfacción general del cliente con el producto o servicio de una empresa y la fidelidad del cliente a la marca y se calcula:

Net promoter score = % clientes promotores – % clientes detractores = %NPS.

Se establece asimismo que la zona de calidad en la que debería encontrarse una empresa es entre el **50%-74%**. Se propone para Redsys, por tanto, encontrarse en esta zona en un plazo de tres años.

Se señala este periodo (tanto para el NPS como para el CSAT) porque se acaban de implantar los sistemas de monitorización y se debe dar un plazo suficiente para que la información sea legítima y permita una toma de decisiones fiable en base a la misma.

Objetivo 3: Interoperar a nivel internacional con nuevos clientes

Actualmente Redsys solo trabaja con entidades bancarias españolas a las que también ayuda y da soporte en sus transacciones internacionales. De esta manera se establece como indicador que haya **más de un cliente internacional** en un plazo de cinco años como se señaló en la perspectiva anterior.

Objetivo 4: Mejorar la imagen de marca

Como se ha explicado Redsys es reconocido mayoritariamente por los clientes al ver su logo, y en pocas ocasiones por su nombre. Además, la asociación o concepción que se tiene de la marca es de seguridad. Aunque dicha connotación es muy positiva se busca lograr que también se asocie la marca con sostenibilidad. Para ello, se va a implantar una

nueva estrategia de marketing, y para ver su evolución se pretende analizar el *brand awareness*.

Entre los principales indicadores de este destaca el *top of mind* que consiste en analizar, a través de una encuesta, cuál es la primera marca que piensa el cliente de una categoría, en este caso sería de TPV virtual. Para ello sería necesario realizar dicha encuesta en el mercado a través de una muestra representativa. Se propone que esta sea superior el **50%** en el primer año de implantación de la estrategia.

5.4 Perspectiva financiera

Objetivo 1: Aumento inversión en marketing

Para poder medir el impacto de nuestra nueva estrategia de marketing habrá que saber el impacto en ventas que ha tenido cada euro invertido en dicha campaña. Para ello, se sugiere como indicador financiero aumentar el ROI (*Return on investment*) el cual se calcula de la siguiente manera:

$$\text{ROI} = (\text{ganancia} - \text{inversión}) / \text{inversión}.$$

Hay que tener en cuenta que la campaña de *branding* propuesta no va focalizada únicamente a la captación de nuevos clientes, sino a la mejora de la imagen de marca. Por esta razón, el plazo que se va a fijar va a ser de cinco años para que verdaderamente se pueda medir el impacto de la misma en un periodo de tiempo suficiente. La meta se va a fijar en que este sea superior al **20%**, es decir; que la campaña sea rentable y que este vaya aumentando año tras año al ser una campaña dirigida al largo plazo.

Objetivo 2: Aumento inversión en I+D+I

El indicador lógico a utilizar para medir la consecución de este objetivo será fijarse en el porcentaje de inversión en I+D+I. Para ello se va a tomar como referencia el porcentaje de inmovilizado intangible sobre activo no corriente para medir el aumento de la inversión en este departamento. Se calculará sobre el activo no corriente ya que son aquellos que se mantienen en el corto plazo y nos da un porcentaje más concreto. Tras analizar el balance de Redsys en 2019 y 2020, la meta se fijará en un **5%** en dos años para dar un plazo suficiente para la adquisición de sistemas y contratación de personal.

Objetivo 3: Mejorar la eficiencia en costes

En atención a la Cuenta de pérdidas y ganancias de los ejercicios de 2019 y 2020, para poder medir dicho indicador se va a calcular el porcentaje de costes sobre el total de

beneficios. Para calcular dichos costes se restarán los ingresos al resultado de explotación. Como meta se establecerá que haya una disminución de dicho porcentaje del **0,25%** anual para que sea un objetivo a cumplir y evaluar periódicamente ya que además es consecuencia de la consecución o no del resto de objetivos.

Objetivo 4: Aumentar ingresos

Por otro lado, entre los KPIs financieros que existen para medir el aumento de los ingresos vamos a utilizar como indicador de este objetivo la tasa de crecimiento de ingresos anual cuya meta se establecerá en un **0,1%**. Hay que tener en cuenta que los últimos datos recogidos son durante el año marcado por la cuarentena debido a la pandemia (2020) seguido por otro caracterizado por duras restricciones. Es por ello que los resultados de Redsys (y de la mayoría de entidades) lo que no concuerdan con la normalidad del mercado en el que se desarrolla.

Objetivo 5: Aumentar beneficios

Finalmente, y en línea con los otros indicadores en este caso se usará la tasa de crecimiento del beneficio neto anual. Este indicador es, por así decirlo, el último de la pirámide ya que en toda empresa el éxito se mide por los beneficios obtenidos. En vista del crecimiento exponencial del sector de pagos que ya ha sido señalado, se exigirá un crecimiento anual superior al **0,1%** por las mismas razones que en el indicador anterior.

	Objetivo estratégico	Indicador	Meta	Plazo	Iniciativa
Financiera	1. Aumentar inversión marketing	▪ ROI	→ 20%	✓ En 5 años	➤ Control periódico del impacto de la estrategia de marketing
	2. Aumentar inversión I+D+I	▪ % Inmovilizado intangible /activo no corriente	→ 5%	✓ En 2 años	➤ Adquisición de equipos y expertos
	3. Mejorar la eficiencia en costes	▪ % Costes / beneficio	→ -0'25%	✓ Anual	➤ Reducir el gasto en resolución de incidencias
	4. Incrementar ingresos	▪ Tasa de crecimiento de ingresos	→ 0'1%	✓ Anual	➤ Aumentar las ventas
	5. Aumentar beneficios	▪ Tasa de crecimiento del beneficio neto	→ 0'1%	✓ Anual	➤ Fomentar la mejora de la eficiencia
Cliente	1. Aumentar la satisfacción	▪ <i>Net promoter score</i>	→ 50% - 74%	✓ En 3 años	➤ Monitorización mediante encuestas y <i>feedback</i>
	2. Retención (fidelización) del cliente	▪ Resultado del <i>customer satisfaction survey</i>	→ 80%	✓ En 3 años	➤ Oferta estratégica de productos
	3. Interoperar a nivel internacional con nuevos clientes	▪ Número de nuevos clientes internacionales	→ > 0	✓ En 5 años	➤ Fomentar y facilitar el diálogo internacional
	4. Mejorar imagen de marca	▪ <i>Top of mind</i>	→ 50%	✓ En 1 año	➤ Desarrollar nueva estrategia de marketing sobre sostenibilidad
Proceso interno	1. Mejorar de la plataforma tecnológica	▪ Número de incidencias	→ 3%	✓ Anual	➤ Contratar expertos y adquirir sistemas
	2. Profundizar en la calidad, continuidad y seguridad de los servicios	▪ Valoración del indicador global de calidad	→ 92%	✓ En 3 años	➤ Revisión periódica de calidad
	3. Establecer estrategias y alianzas de conexión internacional	▪ Número de nuevos clientes internacionales	→ > 0	✓ En 5 años	➤ Estudio del mercado internacional
	4. Mejorar el servicio de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias	▪ Tasa de incidencias resueltas en 24 horas	→ 85%	✓ En 1 año	➤ Incorporar automatismos y robotización
	5. Nueva estrategia de marketing	▪ Número de nuevos empleados del departamento	→ 25%	✓ En 1 año	➤ Contratar expertos
Aprendizaje y crecimiento	1. Evitar la discriminación y fomentar la diversidad	▪ Cuota de mujeres por total empleados	→ 35% y > 0%	✓ En 5 años	➤ Fomentar contratación de mujeres y ofrecer cursos de formación de DDHH
	2. Priorizar el empleo estable	▪ Número de puestos temporales	→ 100% contratos indefinidos	✓ En 5 años	➤ No permitir la contratación temporal
	3. Minimizar el impacto medioambiental	▪ Calificación energética del edificio	→ Nota B	✓ En 10 años	➤ Iluminación 100% LED y reducir el consumo
	4. Concienciación e implicación del compromiso social de la organización	▪ Resultado en los test de <i>compliance</i>	→ 80%	✓ Anual	➤ Publicidad del RSC y realización de tests de <i>compliance</i>

Figura VII: Cuadro de Mando Integral de Redsyst

Paso 6: Implantación y evaluación

Finalmente, para que realmente el trabajo realizado sea fructífero, se debe implantar el CMI para su verdadera efectividad. Como es lógico, no es posible mediante este trabajo de fin de grado la implantación de esta herramienta en Redsys. Una vez implantado sería necesario realizar un control periódico del cumplimiento de las metas acordadas y tomar decisiones en función de las desviaciones que se produjeran.

6. Conclusión

Conforme al trabajo realizado anteriormente, se puede afirmar que se han logrado cumplir los objetivos propuestos al inicio de este estudio. Este trabajo de fin de grado logra defender que realizar un CMI para una empresa del entorno del *Big Data* es eficaz y útil para la misma. Esto es posible al poder utilizar indicadores basados en datos masivos que permiten una mayor precisión y seguridad en el seguimiento del desempeño de las empresa.

A través de este escrito se han adquirido numerosas aptitudes y conocimientos que seguro complementan a los estudios universitarios realizados ya que la herramienta del CMI y los distintos indicadores de *Big Data* se han ido estudiando a lo largo del grado separadamente, y mediante este trabajo se ha demostrado la sinergia existente en la combinación de ambos.

En este trabajo se ha podido aprender a analizar una empresa desde su base, priorizar los factores más importantes, analizar sus puntos débiles y decidir la mejor manera de aumentar su rentabilidad. La tarea más complicada ha sido tener en cuenta a la vez todos los aspectos y realmente conseguir que los niveles miren hacia una misma dirección; hacia la estrategia empresarial. También se ha podido profundizar sobre el sector de pagos digitales tan presente y necesario en nuestro día a día. Por este motivo su elaboración también servirá de gran ayuda en el futuro profesional .

Hay que tener en cuenta que para la elaboración de un CMI se exige un gran conocimiento sobre la empresa en cuestión, y por ello este suele ser realizado por su equipo directivo. A pesar de haber contado con una gran cantidad de datos de carácter financiero y no financiero sobre Redsys para la producción de esta herramienta, ha habido grandes limitaciones ya que una entidad siempre difunde aquello que le conviene.

Otra de las dificultades de este trabajo ha radicado en que al ser Redsys un intermediario en su actividad como TPV entre comercio y entidad bancaria, realmente no se ha contado con las suficientes herramientas para analizar el comportamiento del cliente final del servicio.

Por este motivo, se propone como futura línea de investigación la realización de un CMI de una empresa cuyo cliente sea el consumidor final. Esto permitiría la utilización de un

mayor número de herramientas y programas de análisis de datos sobre el comportamiento del consumidor, la conversión, las ventas a través de los distintos canales, entre otros, que harían que el CMI fuese incluso más eficaz.

Como se ha indicado, se abren otras muchas vías de estudio a través de este trabajo al no contar con los medios ni la información suficiente para la implantación de dicha herramienta en Redsys. Sería recomendable presentar el proyecto al equipo directivo para que analice su posible utilidad y viabilidad. Una vez implantado el CMI sería necesario un control de los indicadores según los plazos establecidos, y la consecuente toma de decisiones en caso que se produjeran desviaciones.

En conclusión, los resultados de este estudio permiten confirmar que el CMI puede y debe ser usado en las entidades del entorno del *Big Data* de manera exitosa como herramienta de control de gestión para medir el desempeño de sus objetivos estratégicos marcados, en línea con su visión a través del análisis de datos.

7. Bibliografía

- Akbar Javadian Kootanaee1, *. H. (2013). The Balanced Scorecard, Alphabet of the Modern Management: From Concept to Implement. In *Advances in Management & Applied Economics*, vol.3, no.1 (pp. 1792-7552). Scienpress Ltd.
- APPYWEB. (s.f.). Obtenido de APPYWEB Agencia de Marketing online: <https://www.appyweb.es/diccionario/redsys/>
- Arroyo, M. (22 de Noviembre de 2020). *BBVA*. Obtenido de <https://www.bbva.ch/noticia/la-evolucion-de-los-medios-de-pago/>
- Baraybar, F. A. (2010). *El Cuadro de Mando Integral "Balance Scorecard"*. Madrid: ESIC Editorial.
- Better than cash alliance*. (s.f.). Obtenido de <https://www.betterthancash.org/define-digital-payments>
- Competencia aprueba la fusión de los procesadores de Servired y 4B con condiciones. (30 de marzo de 2011). *Cinco días, El País* https://cincodias.elpais.com/cincodias/2011/03/30/mercados/1301700405_850215.html .
- DitsMarketing*. (6 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://ditsmarketing.com/disenio-web/las-mejores-pasarelas-de-pago-para-una-web-y-las-mas-comunes.html#redsys>
- EInforma*. (2022). Obtenido de <https://www.einforma.com/informacion-empresa/redsys-servicios-procesamiento>
- Elegir TPV*. (31 de Mayo de 2020). Obtenido de <https://elegirtpv.com/ceca-o-redsys-entidades-bancarias/>
- Estudio E-Commerce*. (1 de Septiembre de 2020). Obtenido de <https://estudioecommerce.com/que-metodo-de-pago-debo-tener-en-mi-tienda-online/>
- EY. (2020). *ESTADO DE INFORMACIÓN NO FINANCIERA 2020*. Madrid.
- Gil, F. J. (19 de Marzo de 2019). *Codection*. Obtenido de Comercio Electrónico: <https://codection.com/que-es-una-pasarela-de-pago-redsys/>
- Guerra, J. L. (10 de Mayo de 2006). *La cuarta generación balanced scorecard: revisión crítica de la literatura conceptual y empírica*. Barcelona, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

- GUERRA, J. L. (2006). *La cuarta generación balanced scorecard: revisión crítica de la literatura conceptual y empírica*". Barcelona: Universitat Autònoma de Barcelona.
- Kaplan, R. S. (2010). *Harvard Business School, Harvard University*, 10-074.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The Balanced Scorecard - Measures That Drive Performance. HARVARD BUSINESS REVIEW.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Usar el Balanced Scorecard como un sistema de gestión estratégica. *Harvard Business School* .
- Kaplan, R. S., & Norton, R. P. (2004). *Mapas estratégicos: Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles* . Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2002). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestion2000.
- Kootanaee, A. J., Kootanaee, H. J., H. H., & Talari, H. F. (2013). The Balanced Scorecard, Alphabet of the Modern Management: From Concept to Implement. In *Advances in Management & Applied Economics* (pp. 47-60). Scienpress Ltd.
- KPMG. (2020). *Informe de Auditoria de Redsys Servicios de Procesamiento S.L.* Madrid.
- NeoAttack. (20 de agosto de 2020). Obtenido de <https://neoattack.com/neowiki/redsys/>
- NeoAttack. (27 de Agosto de 2020). Obtenido de <https://neoattack.com/neowiki/redsys/>
- Noa, C. N. (2006). *Cuadro de Mando Integral. Procedimiento para su aplicacion en empresas comerciales (tesis doctoral)*. Editorial Universitaria de la Republica de Cuba.
- Norton, D. P., & Kaplan, R. S. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Política de Responsabilidad Social Corporativa. (2020). www.redsys.es. Obtenido de Redsys: <http://www.redsys.es/documentacion/rsc/rsc.pdf>
- Porto, G. (27 de Octubre de 2021). *Vtex*. Obtenido de <https://vtex.com/latam/blog/tendencia-latam/metodos-de-pago-digital/>
- Redsys. (03 de Enero de 2022). *Redsys*. Obtenido de <https://blogreds.es/medios-pago/la-historia-de-los-medios-de-pago-hasta-nuestro-siglo>
- REDSYS, D. A. (13 de junio de 2019). *businesswire*. Obtenido de <https://www.businesswire.com/news/home/20190613005042/es/>
- Rivera, O. (1991). *LOS CONCEPTOS DE: MISIÓN, VISIÓN Y PROPOSITO ESTRATEGICO*. Universidad de Deusto.

- Roncancio, G. (s.f.). *Pensemos*. Obtenido de <https://gestion.pensemos.com/kaplan-y-norton-todo-sobre-los-autores-del-cuadro-de-mando-integral>
- Singular Bank. (8 de Septiembre de 2020). *Self Bank*. Obtenido de [https://blog.selfbank.es/es-factible-la-desaparicion-del-dinero-en-efectivo/tarjeta?](https://blog.selfbank.es/es-factible-la-desaparicion-del-dinero-en-efectivo/tarjeta/), *¿. v.* (2017). *Afi*. Obtenido de <http://www.afi.es/afi/libre/pdfs/CantabriaPD/Como-viajan-los-datos-de-los-pagos-con-tarjeta.pdf>
- Tejedor, J. P. (2007). Reflexión sobre el fin último de la gestión en el sector hospitalario español . *Gaceta sanitaria*.
- Thompson, I. (2006). *Promonegocios. net*. Obtenido de Misión y visión.
- Universal Pay*. (6 de Marzo de 2018). Obtenido de <https://www.universalpay.es/partes-están-involucradas-los-pagos-tarjeta/>
- Visa*. (19 de Noviembre de 2020). Obtenido de <https://www.visa.es/visa-everywhere/blog/bdp/2020/11/16/la-guia-definitiva-1605547664656.html>
- Yuen], M. (11 de Enero de 2022). *Insider Intelligence*. Obtenido de <https://www.insiderintelligence.com/insights/payments-ecosystem-report/>