



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral para
ComeJamón

Autor/es

Dª MªPilar Salvador Lecea

Director/es

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Facultad de economía y empresa; Universidad de Zaragoza
Año 2022

Aplicación del Cuadro de Mando Integral para ComeJamón

Application of Balanced Scorecard for ComeJamón

Autor / Writer

María Pilar Salvador Lecea

Director / Director

Dr. Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen proyecto: El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de gestión empresarial que permite la coordinación entre cuatro perspectivas (perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva del proceso interno y perspectiva del aprendizaje y crecimiento). La finalidad de este proyecto, es que esta herramienta nos permita seleccionar las estrategias más favorables para la empresa, para poder fijar objetivos a fin de conseguir beneficios para la empresa.

Para poder realizar el cuadro de mando integral, me apoyaré en distintos análisis (DAFO, CAME, ...) que elaborare con el fin de que me sirvan de ayuda para plasmar las estrategias.

Abstract: The Balanced Scorecard is a business management tool that allows the coordination between four perspectives (financial perspective, customer perspective, internal process perspective and learning and growth perspective). The purpose of this project is that this tool allows us to select the most favorable strategies for the company, in order to set objectives to achieve benefits for the company.

In order to make the balanced scorecard, I will rely on different analyses (SWOT, CAME, ...) that I will elaborate in order to help me to shape the strategies.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	6
1.1. OBJETIVOS DEL TRABAJO.....	6
1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA.....	7
2. ANÁLISIS COMEJAMÓN SUMA CAPITAL.....	9
2.1. COMEJAMÓN SUMA CAPITAL.....	9
2.1.1. Descripción del lugar de trabajo.....	10
2.1.2. Equipo de trabajo.....	10
2.1.3. Clientes.....	11
2.2. ANÁLISIS DAFO.....	11
2.2.1 Análisis interno.....	12
2.2.2. Análisis externo.....	14
2.2.3. Conclusiones análisis DAFO.....	16
2.3. ANÁLISIS CAME.....	17
2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	19
3. MAPA ESTRATÉGICO EN COMEJAMÓN	20
3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA.....	21
3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	22
3.3. PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	25
3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	27
3.4.1. Relaciones.....	27
3.4.2. Recursos humanos.....	28
3.4.3. Tecnología.....	30
3.5. MAPA ESTRATÉGICO.....	31
4. CONCLUSIONES.....	36
5. BIBLIOGRAFÍA.....	38

ANEXOS.....	39
ANEXO I.....	39

ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema organizativo del proyecto.....	7
Ilustración 2: Fachada de la tienda de la empresa.....	10
Ilustración 3: Análisis CAME.....	18
Ilustración 4: Misión, visión y valores.....	20
Ilustración 5: Generación de rentabilidad de los clientes.....	23
Ilustración 6: Cadena de valor de Michael Porter.....	25
Ilustración 7: Mapa estratégico de ComeJamón.....	33
Ilustración 8: Mapa estratégico de ComeJamón con líneas de actuación.....	35

TABLAS

Tabla 1: Análisis interno.....	14
Tabla 2: Análisis externo.....	16
Tabla 3: Análisis DAFO.....	17
Tabla 4: Análisis CAME.....	18
Tabla 5: Indicadores de la perspectiva financiera.....	22
Tabla 6: Indicadores de la perspectiva de clientes.....	24
Tabla 7: Indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	26
Tabla 8: Indicadores de relaciones.....	28
Tabla 9: Indicadores de recursos humanos.....	30
Tabla 10: Indicadores de tecnología.....	30
Tabla 11: Objetivos, indicadores y deseos del mapa estratégico.....	31

1. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO

A lo largo de este trabajo se va a proceder a implementar un plan estratégico para la empresa Come jamón utilizando la herramienta del cuadro de mando integral (CMI) también conocido como Balanced Scorecard (BSC).

Este método, se presentó en la revista Harvard Business Review en febrero del año 199, fue elaborado por Robert Kaplan y David Norton. Debido a la situación que se encontraban las empresas de esta época, surgió la necesidad de una herramienta de las características similares a las que tiene esta.

Es una herramienta de gestión empresarial que se utiliza para medir la situación y evolución de una empresa desde una perspectiva general y muestra cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico.

Realiza un análisis por perspectivas:

- Perspectiva financiera: objetivos relacionados con la contabilidad y demás datos económicos de la organización.
- Perspectiva del cliente: los objetivos son la satisfacción y fidelización de los
- Perspectiva del proceso interno: objetivos relacionados con la reducción de los costes operativos, la mejora de las prestaciones de los productos o la certeza de la calidad de los productos y servicios ofrecidos.
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento: los objetivos están relacionados con la mejor captación de los empleados y el desarrollo de sus habilidades, la mejora utilización de las herramientas y la tecnología, y el buen aprovechamiento de los recursos.

Para que todas las acciones que realicemos tengan el mismo objetivo, hay que conseguir que todas las perspectivas anteriores estén coordinadas.

El mapa estratégico le va a permitir a la empresa un ahorro de tiempo en definición y determinación y además las decisiones que se toman en la empresa mejorarán y estarán coordinadas. Al tener información valiosa en tiempo real de la empresa, hace que permita la toma de decisiones de una forma más eficaz y dé una respuesta ante imprevistos.

1.2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL, HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA.

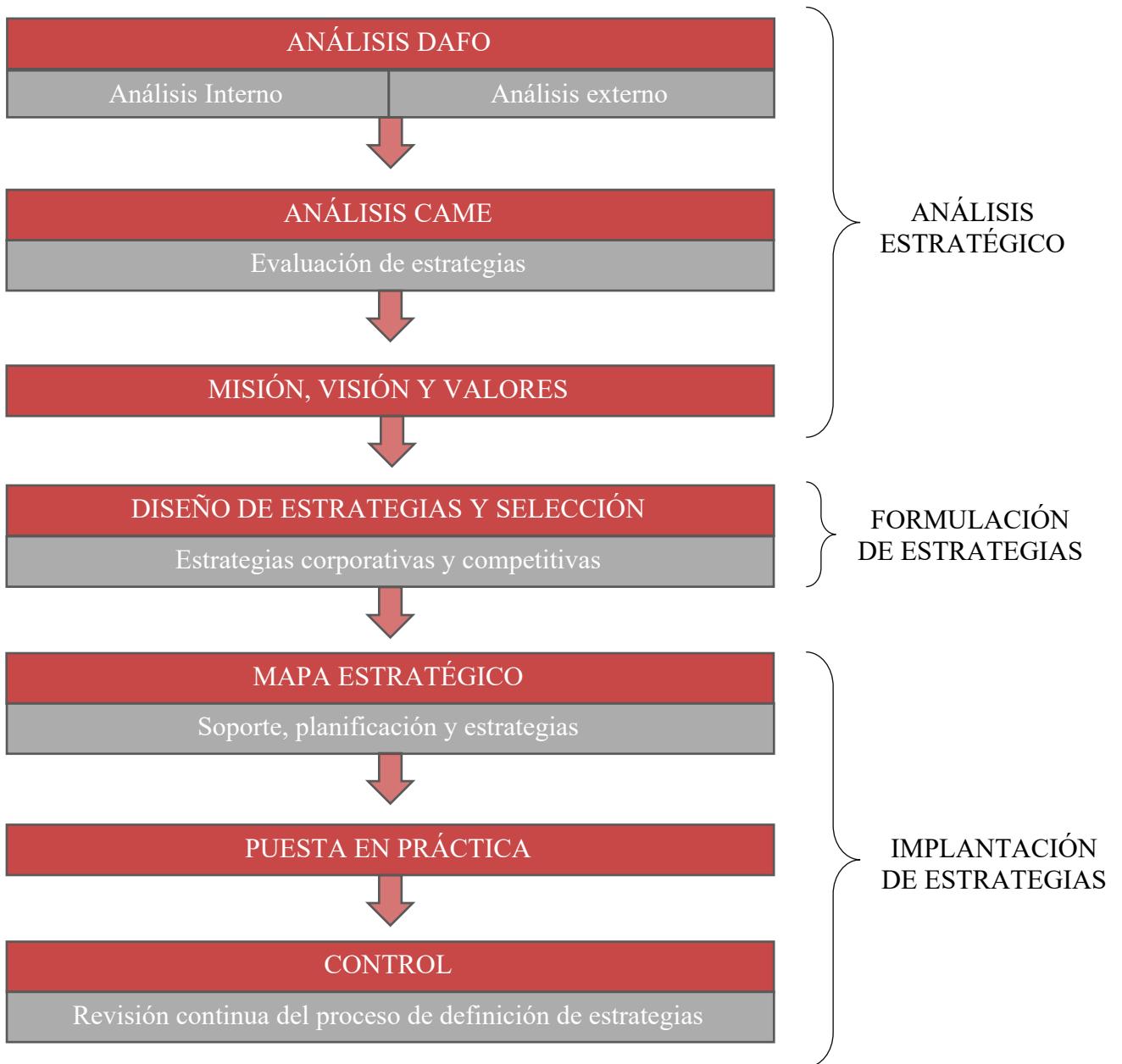
Con la ayuda del cuadro de mando integral, va a ser posible definir las estrategias que tiene que llevar a cabo la empresa para poder conseguir el fin que se había propuesto. Para ello, debemos de utilizar recursos de la empresa a través de tres funciones básicas:

- Explotación de recursos y capacidades de la empresa.
- Coordinación de los diferentes recursos: aprendizaje y crecimiento, financiero, inmovilizado y humano.
- Creación de valor.

Para poder realizar el Cuadro de Mando Integral, llevaré a cabo un análisis del entorno competitivo, definiendo oportunidades y amenazas que permitirán determinar los recursos y capacidades internas que debe poner en marcha la empresa para sacarles el mayor partido.

El esquema que va a resumir el proceso es el siguiente:

Ilustración 1: Esquema organizativo del proyecto.



Fuente: Elaboración propia.

Para poder desarrollar este esquema, es necesario tener la información necesaria de ComeJamón con anterioridad para después poder utilizarlas para realizar el análisis estratégico. Por ello, voy a comenzar con entrevistar al gerente de la empresa (Javier Gómez), encargado de la administración y gestión de ComeJamón.

Una vez realizada la entrevista, hay que realizar el análisis DAFO con el objetivo de conocer cómo se encuentra actualmente la empresa. Analizaremos la parte interna (fortalezas y debilidades) y la externa (oportunidades y amenazas).

A continuación, con la información obtenida en el DAFO se realiza el análisis CAME. Este análisis nos va a permitir conocer las estrategias que debe seguir la empresa. Estas estrategias van a permitirnos realizar el proceso de diseño e implantación de las mismas.

Por otro lado, conocer la misión la visión y los valores de ComeJamón va a permitirnos tener una visión global de la empresa. La misión nos permitirá conocer qué quiere hacer esta y por qué. Mediante la visión, vamos a saber cuáles son los objetivos a largo plazo de la empresa. Con los valores vamos a percibir los factores que hacen que la empresa se diferencie del resto de empresas del sector. Es importante que todos los trabajadores de la empresa compartan estas tres cosas ya que es lo que hará lograr el éxito.

Cuando ya están realizados los tres aspectos anteriores, podremos diseñar las estrategias y seleccionarlas. Para ello, tendremos que definir objetivos alineados con la estrategia de ComeJamón para poder desarrollar el CMI. Todos los objetivos deben de tener coherencia entre sí, para que de este modo, las acciones que se van a realizar puedan llegar a una determinada estrategia. Los objetivos interrelacionados darán lugar a la creación del cuadro de mando integral.

2. ANÁLISIS COMEJAMÓN

2.1. COMEJAMÓN

ComeJamón se trata de una empresa dedicada a la comercialización de productos Gourmet (ibéricos, quesos, vinos ...), siendo reservistas de los jamones ibéricos que mayor fama en España. El objetivo que tiene esta empresa es seleccionar las mejores piezas para conseguir que tras un determinado tiempo de maduración, llegue a sus clientes en el mejor estado posible para su consumo.

El origen de ComeJamón se encuentra en la Charcutería Gómez, comenzando su actividad en el año 1995 en el centro de Zaragoza.

Ilustración 2. Fachada de la tienda C/ Alfonso I, 4.



Fuente: www.comejamón.com

El atractivo de dicha empresa no solo reside en que se trata de una sociedad aragonesa, sino también en el hecho de que probablemente casi todos nosotros alguna vez hemos disfrutado de alguno de los productos que la compañía nos ofrece.

La mayoría de los productos, son elaborados en el secadero Casavieja, en Calamocha (Teruel), de una forma artesanal y tradicional.

2.1.1 Descripción de la empresa

Actualmente ComeJamón se encuentra localizada en Zaragoza, dispone de cuatro tiendas en esta localidad (Paseo Sagasta, 3; Paseo Damas, 7; Calle Alfonso I, 4 y Calle San Miguel, 9). El objetivo que tiene esta empresa es seleccionar las mejores piezas para conseguir que tras un determinado tiempo de maduración, llegue a sus clientes en el mejor estado posible para su consumo.

2.1.2 Equipo de trabajo

El equipo humano que conforma la empresa actualmente está formado por dos gerentes, un director. La oficina está compuesta por dos administrativos y un financiero. En primera línea, la operativa, están al mando 26 personas.

Todos los trabajadores constan de un contrato a tiempo completo. Los empleados de oficina se encargan de todo el tema administrativo y financiero, así como a gestionar las labores de marketing.

Para las labores de consultoría la empresa cuenta con un asesor externo.

En cuanto a los obreros, se encargan de gestionar los secaderos propios y de atender a los clientes en los diferentes establecimientos, así como preparar los pedidos online y delivery y realizar todo lo relacionado con labores de hostelería y charcutería.

2.1.3 Clientes

En cuanto a los clientes podemos decir que es un sector muy aleatorio. Desde autónomos y grandes empresas, que consumen las famosas cestas de navidad que prepara ComeJamón hasta los clientes que acuden a su establecimiento a degustar una tabla de embutidos con un buen vino. Por último, considerando la línea de “consumo inmediato” también encontramos clientes internacionales, al situarse una de las tiendas muy próximas a la Basílica del Pilar, monumento que es visitado cada año por millones de turistas.

Por lo tanto, el servicio ofrecido por ComeJamón es clave para poder acceder a un sector tan extenso de clientes. Por ello, esta empresa busca conseguir una relación duradera ofreciendo el mejor servicio y mejor producto.

2.2 ANÁLISIS DAFO

Para poder realizar el análisis DAFO, obtuve toda la información que necesitaba de la empresa realizando una entrevista al gerente de esta y hablando con los trabajadores.

Previo a realizar la entrevista, elabore un cuestionario con 30 preguntas divididas en cuatro bloques distintos paralelos al desarrollo del mapa estratégico: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. La encuesta que he llevado a cabo se encuentra en el Anexo I de este trabajo.

El DAFO es una matriz que se divide en cuatro áreas clasificadas según la perspectiva interna de la empresa (debilidades y fortalezas) y la perspectiva externa (amenazas y oportunidades). Esta herramienta nos ayuda a conocer el estado global de una empresa con el fin de poder tomar decisiones estratégicas acertadas.

- El **análisis interno**: la empresa busca analizar qué aspectos corresponden a las fortalezas y debilidades que se tienen respecto a la disponibilidad de recursos de capital; personal; activos de calidad y producto; estructura interna y de mercado; percepción de los consumidores, entre otros.

- El **análisis externo**: permite fijar las oportunidades y amenazas que se le pueden presentar a una empresa. Es decir, evalúa las situaciones de riesgo que pueden afectar a la empresa y valora las opciones positivas que genera el entorno para explotarlas.

Cuando se haya finalizado este análisis, se podrá conocer cuáles son las líneas con posibilidad de potenciar en la empresa y poder elaborar posteriormente el análisis CAME.

2.2.1. Análisis interno

La finalidad de este análisis es conocer las actividades que se están realizando correctamente en la empresa y ver las que no son correctas para poder mejorarlas desde el punto de vista interno. La información para llevar a cabo este análisis la he extraído de los dos gerentes de la empresa y de los trabajadores de la misma.

Este análisis está formado por dos partes, las debilidades y las fortalezas.

Las debilidades son todos los factores internos, que hacen que la empresa se encuentre en una posición desfavorable frente a sus competidores. Analizar las debilidades, es un aspecto importante en la empresa porque permite conocer los problemas internos y así después poder llevar a cabo una estrategia para resolverlos.

Las debilidades que actualmente tiene Come Jamón son las siguientes:

- *Dos locales más pequeños.* Los locales de calle Alfonso y Damas son notablemente más pequeños que el de Cervantes por ejemplo, de manera que no se puede ofrecer tanta variedad de productos como en dicha tienda, así que no hay igualdad en la oferta entre los diferentes locales. Esto puede ser una debilidad para la empresa, ya que, precisamente sus locales más pequeños son aquellos ubicados en las zonas más comerciales o con más tránsito de personas, de modo que las ventas comerciales se encuentran limitadas por esta falta de capacidad.
- *Partida presupuestaria insuficiente.* La partida presupuestaria todavía no es suficiente para destinar a sponsors y colaboraciones. Esto limita sus acciones de marketing y publicidad e impide que puedan difundir sus productos, estimular sus ventas y obtener un recuerdo de marca, de su empresa o de sus productos, tanto como quisieran.

- *Internacionalización limitada.* Al autoabastecerse del producto principal que comercializa ComeJamón y no vender al por mayor, sino en pequeñas cantidades, la internacionalización se ve limitada por las dimensiones del secadero Casavieja y, por tanto, por la cantidad de producto.

Las fortalezas, son los factores internos que la empresa está desarrollando de forma eficaz, le permiten diferenciarse del resto de competidores por lo tanto le crean una ventaja frente a los competidores.

Las fortalezas con las que cuenta ComeJamón son las siguientes:

- *Autoabastecimiento de jamones y excelente relación con proveedores.* Una diferencia de ComeJamón frente a algunos competidores, es el autoabastecimiento propio de jamones con el que cuenta la empresa, primando siempre la calidad de sus productos. El secadero propiedad de la empresa situado en Calamocha (Teruel) junto a otro situado en Salamanca, son los principales proveedores de ComeJamón, con estos posee una excelente relación de confianza. Considero que es una fortaleza porque conocen de primera mano el origen y procedencia de su producto estrella, el jamón de Teruel, teniendo incluso una relación familiar, en el caso del secadero de Calamocha. Es decir, existe transparencia sobre la calidad, frente a lo que puede ocurrir con otros proveedores. Por lo tanto, aporta una gran seguridad y garantía de suministro a la empresa.
- *Cultura organizativa.* Al contar con más de 20 años de experiencia en el sector de la charcutería y ser empresa de origen familiar, la empresa posee una cultura de organización muy difícil de imitar por la competencia.
- *Ubicación de sus locales.* Además del secadero, otro recurso físico es la ubicación de sus cuatro tiendas. Todas están situadas en una ubicación estratégica (pleno centro de Zaragoza), esto genera gran valor. Estas ubicaciones permiten atraer más clientela por la afluencia de personas en dichas zonas.
- *Productos gourmet.* Al ofertar tantos productos gourmet, que van destinados a un público específico por su alto precio, hace que no se vean tan afectados por las crisis económicas que puedan surgir, ya que a sus clientes cotidianos no les suelen afectar mucho estas crisis. Por lo tanto, vender estos productos supone una garantía de estabilidad.
- *Reputación de la empresa en Zaragoza.* La reputación de ComeJamón en Zaragoza es un recurso intangible muy importante. La gente reconoce la marca

por los bocadillos de jamón y la calidad de sus productos gourmet. Esto le hace marcar un precio ligeramente superior a la competencia ya que al tener clientes files, no se ven afectados por estos precios.

- *Importancia al equipo humano.* La empresa da mucha importancia al equipo humano. ComeJamón, prima por encima de todo el trato y servicio a sus clientes. Cuenta con unos trabajadores especializados y expertos en los productos que se ofertan, que han adquirido la experiencia necesaria para regentar un establecimiento de estas características.

Tabla 1: Análisis interno

ANÁLISIS INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> - Autoabastecimiento de jamones y excelente relación con los proveedores. - Cultura organizativa. - Ubicación de sus locales. - Productos gourmet. - Reputación de la empresa en Zaragoza. - Importancia al equipo humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dos locales más pequeños. - Partida presupuestaria insuficiente. - Internacionalización limitada.

Fuente: Elaboración propia

2.2.2 Análisis externo

Actualmente, los servicios que ofrece ComeJamón, también los ofrecen muchas empresas por lo que se encuentra en un mercado muy competitivo. Por ello voy a analizar las amenazas y oportunidades respecto a otros competidores del mismo sector.

Las amenazas son las distintas situaciones externas que pueden afectar negativamente al proyecto, el objetivo es conocerlas para así poder solucionarlas si se producen en un futuro.

Las amenazas encontradas son las siguientes:

- *Estilo de vida saludable, vegano y vegetariano.* El estilo de vida saludable “real fooding”, acompañado de las dietas veganas y vegetarianas que siguen muchas personas actualmente, puede condicionar el menor consumo de embutidos ya que es comida de origen animal.
- *Aparición de nuevos competidores.* Cada vez son más las empresas que optan por este tipo de negocio, ya que es un negocio que tiene bastante éxito. Por un lado, los productos que se ofertan es gastronomía típica del país, por lo que gustan a todo el mundo y por otro lado abarca una amplia cartera de clientes, desde los que buscan productos exquisitos gourmet hasta los que se toman un café y un flautín de jamón.
- *Imitación por los competidores.* Al estar ante un negocio fácil de imitar, puede generar un problema de cara al futuro, ya que nuevos competidores pueden lanzarse al mercado y añadidos a los competidores actuales podrían reducir la cuota de clientes de esta empresa.
- *Crisis económica por Covid-19.* Debido a la situación de la pandemia mundial por el Covid-19 y la crisis que esto conlleva, muchas personas han perdido sus puestos de trabajo o están en eremita por lo que disponen de menos liquidez y de este modo consumirán menos productos gourmet o los sustituirán por productos más asequibles o de peor calidad.

El conjunto de situaciones positivas generadas en el entorno y que la empresa puede aprovechar si las identifica son las oportunidades.

ComeJamón cuenta con varias oportunidades que debería de aprovechar en un futuro:

- *Tienda online.* Al ofrecer servicio desde su tienda online para realizar pedidos a domicilio, puede llegar a un mayor número de clientes. Cualquier persona que viva en un pueblo o en una ciudad donde no haya tienda de ComeJamón, podrá disfrutar de estos productos desde casa.
- *Costumbres españolas.* España es un país donde nunca falta un buen vermut o un vino español acompañado de un tradicional aperitivo español al mediodía o a media tarde. A su vez, es interesante destacar la cultura del tapeo, tapas típicas en las que siempre podemos encontrar varias de jamón y de distintos embutidos. Por otro lado, cada vez están más presentes los “lunch” en empresas, en reuniones de altos directivos, en graduaciones, en ceremonias... donde nunca puede faltar un buen plato de jamón o de queso.

- *Servicio delivery.* Este servicio puede suponer una gran oportunidad para ComeJamón porque, consumidores a los que les apetezca comer un bocadillo de jamón, pero se encuentren lejos de la tienda física de su ciudad, pueden optar por pedir estos productos para que se lo envíen al momento al lugar en el que se encuentren.
- *Desarrollo de Internet y redes sociales.* La empresa utiliza como oportunidad de expansión su presencia en Internet, tanto en su página web como en las diferentes redes sociales.

Tabla 2: Análisis externo

ANÁLISIS EXTERNO	
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> - Tienda online. - Costumbres españolas. - Servicio delivery. - Desarrollo de Internet y redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilos de vida saludable, vegano y vegetariano. - Aparición de nuevos competidores. - Imitación por los competidores. - Crisis económica Covid-19.

Fuente: Elaboración propia

2.2.3 Conclusiones análisis DAFO

Una vez realizado en análisis DAFO, se puede observar que la empresa tiene puntos a mejorar y posibles situaciones que evitar. Los factores positivos (fortalezas y oportunidades) son mayores que los factores negativos (debilidades y amenazas). Por lo tanto, es buena señal, ya que la empresa continuará mejorando.

A continuación, muestro en una tabla resumen el análisis DAFO:

Tabla 3: Análisis DAFO

DAFO	Fortalezas	Debilidades
ANÁLISIS INTERNO	<ul style="list-style-type: none"> - Autoabastecimiento de jamones y excelente relación con los proveedores. - Cultura organizativa. - Ubicación de sus locales. - Productos gourmet. - Reputación de la empresa en Zaragoza. - Importancia al equipo humano. 	<ul style="list-style-type: none"> - Dos locales más pequeños. - Partida presupuestaria insuficiente. - Internacionalización limitada.
ANÁLISIS EXTERNO	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Tienda online. - Costumbres españolas. - Servicio delivery. - Desarrollo de Internet y redes sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estilos de vida saludable, vegano y vegetariano. - Aparición de nuevos competidores. - Imitación por los competidores. - Crisis económica Covid-19.

Fuente: Elaboración propia

2.3. ANÁLISIS CAME

Tras realizar el análisis DAFO, voy a reorganizar todas las ideas para elegir estrategias para la empresa, para ello voy a llevar a cabo el análisis CAME. En este análisis, se estudian estrategias a realizar en cuatro direcciones:

- *Estrategias de reorientación:* Corregir las debilidades aprovechando las oportunidades.
- *Estrategias de supervivencia:* Afrontar las amenazas sin dejar crecer las debilidades.
- *Estrategias defensivas:* Mantener las fortalezas afrontando las amenazas que presenta el mercado.
- *Estrategias de ataque o posicionamiento:* Explotar las fortalezas aprovechando las oportunidades del mercado.

Ilustración 3: Análisis CAME



Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

En la siguiente tabla se muestra el Análisis Came realizado para ComeJamón:

Tabla 4: Análisis CAME

CAME	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<p>ESTRATEGIAS DE ATAQUE POSICIONAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Expansión a otras localidades nacionales - Aprovechar la ubicación de sus locales y el servicio delivery. - Fortalecer la imagen de marca de la empresa. 	<p>ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Uso más profesional de las redes sociales para atraer clientes - Externalizar con la ayuda de la tienda online.
AMENAZAS	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rápida actuación ante posibles cambios del entorno - Fomentar la organización y el capital humano para que sea difícil de imitar. 	<p>ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor inversión en marketing y publicidad - Modelo empresarial con gran valor para el cliente y difícil de imitar.

Fuente: Elaboración propia

2.4. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Para poder definir nuestro mapa estratégico, como muestra la ilustración 1 (esquema organizativo del proyecto) tenemos que seguir con los conceptos de la misión, la visión y los valores.

La **misión**, es la actividad o labor a la que se dedica la empresa en el mercado, en algunos casos, incluye el público al que va orientada y algunos aspectos que la diferencian de la competencia.

La **visión** es la meta que la empresa quiere conseguir a largo plazo.

Los **valores**, son los principios éticos sobre los que la empresa quiere trabajar

Así mismo vamos a definir la misión, la visión y los valores tal y como aparecen en la página web de esta empresa:

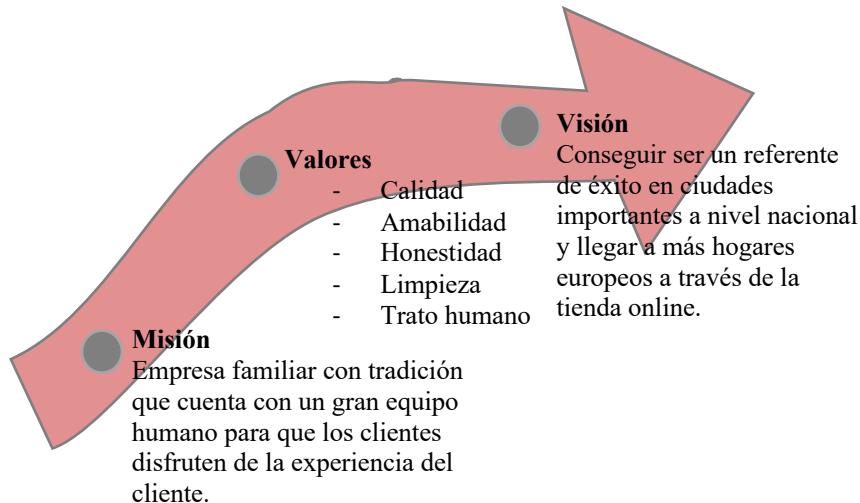
La misión, no se encuentra en la página web de la compañía, pero este concepto ha sido proporcionado por los gerentes de ComeJamón. Así, la misión es: ComeJamón, es una empresa familiar con tradición que cuenta con un gran equipo humano para que los clientes disfruten de la experiencia del cliente. Por lo tanto, la empresa está demostrando que lo más importante para ellos es el equipo humano.

La visión, es conseguir ser un referente de éxito en ciudades importantes a nivel nacional y llegar a más hogares europeos a través de nuestra tienda virtual. Por lo que, ComeJamón tiene intención de seguir creciendo y poco a poco ir expandiéndose a otras ciudades.

Los valores son la calidad, la amabilidad, honestidad, limpieza y trato humano con compañeros y clientes. Con los valores podemos deducir que en esta empresa, se le da mucha importancia a la imagen de marca.

A continuación, voy a mostrar a modo resumen una ilustración sobre estos conceptos:

Ilustración 4: Misión, visión y valores



Fuente: Elaboración propia

A continuación, ya completado el análisis estratégico se va a desarrollar el mapa estratégico.

3. MAPA ESTRATÉGICO EN COMEJAMÓN

Con el desarrollo del mapa estratégico compuesto por cuatro ámbitos (cliente, financiera, procesos y recursos) y con unos planes de acción concretos, se podrán conseguir los objetivos en el análisis

- **Perspectiva financiera:** se tiene como objetivo incrementar los beneficios al máximo posible y por supuesto obtener la mayor rentabilidad.
- **Perspectiva de clientes:** el objetivo principal es conocer las necesidades de los clientes para así poder tener satisfecho al cliente con el producto, servicio o la atención prestada.
- **Perspectiva de procesos:** se tiene como objetivo conocer la cadena de creación de valor de la empresa para ver en qué aspectos la empresa tiene que hacer hincapié para poder mejorar en esas cosas.
- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** analizando los recursos de los que está dotada la empresa como son (la cultura organizativa, la tecnología, las alianzas con otras empresas del sector, ...)

Todas las perspectivas anteriores citadas están enlazadas entre sí. El aprendizaje y crecimiento, que son los recursos de los que está dotada la empresa hará que se pueda dar

los procesos internos es decir el proceso de producción. A continuación, con el producto se satisfacer al cliente y por último con la satisfacción del cliente, se logrará que la empresa cumpla con sus objetivos financieros.

3.1. PERSPECTIVA FINANCIERA

Este apartado, constará de los objetivos relacionados con los resultados financieros que la empresa desea obtener, en un horizonte temporal a largo plazo. Hay que tener en cuenta, que muchas empresas centran casi toda la atención sobre esta perspectiva dejando de lado el resto y esto es un error muy común. Para el cuadro de mando integral es una perspectiva igual de importante que cualquier otra.

Robert S. Kaplan y David P. Norton descubrieron tres indicadores financieros para desarrollar la estrategia empresarial:

- *Crecimiento de ganancias y mix de productos:* Para obtener mayores beneficios en la empresa, es necesario que aumenten los ingresos. Este indicador tiene una estrecha relación con la perspectiva de clientes ya que los clientes son quienes aportan los ingresos a las empresas.
- *Mejoras en la utilización de los activos:* Se trata de aprovechar los activos de la mejor manera posible, para no disponer de activos ociosos que no generen todos los beneficios que pudieran.
- *Incremento de productividad, reducción de los costes:* Otra de las opciones para que las empresas incrementen sus beneficios es reduciendo los costes. El indicador de reducir los costes, tiene relación con la perspectiva de procesos internos, ya que donde se generan la gran parte de los costes es en el proceso de producción.

Tabla 5: Indicadores de la perspectiva financiera

	INDICADORES	DESEO
Crecimiento de los ingresos	Incremento de los ingresos	20%
Reducción de los costes	Reducción de los costes	10%

Fuente: Elaboración propia

3.2. PERSPECTIVA DE CLIENTES

Esta perspectiva, tiene como propósito conocer cuál es el valor añadido que va a hacer que el cliente esté satisfecho con lo que la empresa le ofrece, así como intentar dar satisfacción tanto a largo plazo como a corto a todos los clientes de ComeJamón.

El valor añadido es el conjunto de características adicionales del producto o servicio que se ofrece que hacen que sea más atractivo para el cliente frente a la competencia. Por lo tanto los factores que hay que tener en cuenta en esta perspectiva son los clientes y el mercado (la competencia).

- *Clientes*: Los potenciales clientes de ComeJamón son desde autónomos y grandes empresas, hasta los clientes habituales que acuden a diario a alguno de sus establecimientos. También encontramos clientes internacionales que están de pasada en Zaragoza.
- *Mercado*: ComeJamón está orientado a un mercado de clientes muy grande. Si consigue abrir negocio en otras ciudades conseguirá aumentarlo muy significativamente.

Para obtener la rentabilidad de los clientes, Robert S. Kaplan y David P. Norton comentan tres vertientes relacionadas con los clientes, la adquisición, la retención y la satisfacción.

Ilustración 5: Generación de rentabilidad de los clientes



Fuente: Elaboración propia

La satisfacción de los clientes, va a permitir a la empresa retener a los clientes, por lo tanto la empresa aumentará el número de los clientes. Una clave del éxito de ComeJamón es que mantiene una muy buena relación con los clientes, esto ayuda a la empresa a la captación de más clientes ya que el feedback del boca-boca va a ser bueno. Este aspecto podría ser medido con los siguientes indicadores: número de clientes que repiten en la empresa, número de clientes que recomienda la empresa, número de clientes nuevo que llegan por recomendación. Los indicadores posibles que puede usar la empresa para que le ayuden a cumplir este objetivo, son: número de comentarios positivos en redes sociales, resultado de la realización de encuestas a clientes.

La adquisición de clientes y la retención de los mismos, depende de la satisfacción del cliente. Por ello, es clave que la satisfacción del cliente en la empresa sea la mayor posible. Al fin y al cabo, la retención de los clientes se consigue si estos se han marchado satisfechos. Muchos de los clientes que tiene ComeJamón actualmente, es debido a la buena experiencia de otros clientes anteriores por ello para ComeJamón, una de las claves del éxito va a ser intentar mantener buenas relaciones con los clientes actuales para conservarlos. Este aspecto podría ser medido con los siguientes indicadores: número de clientes que repiten en la empresa, número de clientes que recomienda la empresa, número de clientes nuevo que llegan por recomendación.

Por último, otro aspecto importante es crear una buena imagen de marca, es decir el objetivo sería que el cliente conociese la marca por ser mejor que el resto. Tener una buena reputación es uno de los aspectos más importantes. Los posibles indicadores idóneos en este caso, serían: porcentaje de habitantes que conocen la marca y las encuestas.

Tabla 6: Indicadores de la perspectiva de clientes

	INDICADORES	DESEO
Satisfacción de los clientes	Número de clientes satisfechos	Todos
Adquisición de nuevos clientes	Número de nuevos clientes	100
Retención de los actuales clientes	Número de clientes que repiten	Todos
Crear imagen de marca	Porcentaje de clientes que conocen la marca	75%

Fuente: elaboración propia

Lo bueno de ComeJamón es que dispone de estas dos cualidades muy importantes a la hora de obtener buena rentabilidad en la empresa:

- *Relación con los clientes*: La empresa, mantiene relaciones duraderas con los clientes y actualmente ofrece un servicio orientado a las necesidades específicas de cada cliente.
- *Imagen y reputación*: Por el momento no se realizan grandes campañas de marketing y publicidad debido al presupuesto monetario insuficiente, pero aun así la imagen de marca de ComeJamón está creciendo.

3.3 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva, analiza el proceso de producción de una empresa. Está relacionada estrechamente con la cadena de valor. Por ello, se debe analizar la cadena de valor para determinar qué actividades son imprescindibles, así de este modo se conocerán cuáles son las estrategias a seguir.

La cadena de valor es un concepto introducido por Porter en 1985. Esta cadena está integrada por todas las actividades de la empresa que generan valor agregado y por los márgenes. Nos ayuda a saber el proceso de producción ya sea de un producto o de un servicio.

Ilustración 6: Cadena de valor de Michael Porter



Fuente: www.estrategiamagazine.com

Analizando la cadena de valor, se marcan objetivos a las actividades de mayor importancia en la empresa:

-Aprovisionamiento o abastecimiento (compras): Actualmente constituye una de las principales actividades de la cadena de valor para la empresa. Ya que pocos productos son de fabricación propia (bocadillos, ...) la mayoría del embutido es exportado. ComeJamón, cuenta con dos proveedores principales (CasaVieja y Salamanca). Los proveedores de jamón son fijos, dado que llevan muchos años trabajando con ellos y la empresa no tiene intención de cambiarlos, por lo que los costes de cambio (principalmente emocionales) de estos proveedores son altos y su poder negociador es mayor. En cambio, con los proveedores de otros productos

(queso, vinos, miel...) no existe este vínculo, por lo que pueden cambiarse más fácilmente y cuentan con un menor poder negociador. Por lo tanto sería necesario un nuevo plan de establecer relaciones con los proveedores que todavía no se tienen y mejorar las relaciones con los proveedores formando vínculos que ya se tienen para que de este modo, se puedan reducir los costes.

- *Logística interna*: incluye los procesos de la cadena de suministro que tienen lugar en la propia empresa. En el caso de ComeJamón, en principio adquiere directamente a sus diferentes proveedores los productos terminados que va a vender en sus tiendas. Ahora bien, dado que son los propios trabajadores de la empresa quienes realizan los bocadillos, los productos que se usan para ello (pan, jamón, tomate, aceite de oliva...) podrían considerarse como materias primas y se incluirían dentro de esta fase de la cadena de valor. Todos estos productos se reciben directamente de los proveedores y se almacenan y distribuyen entre las distintas tiendas, que se encuentran coordinadas entre sí. El objetivo sería agilizar este proceso, es decir, reducir el tiempo de duración del proceso productivo, sin perder la calidad, pero ofreciendo un servicio al cliente que le aporte más valor.

- *Marketing y ventas*: como ya se comentó sería útil realizar una mejora en la página web y más uso de las redes sociales, ya que no fomentar esta actividad demasiado, puede llevar a que el cliente no compre productos de ComeJamón. A su vez, el objetivo clave es conseguir una buena imagen de marca por lo que para ello serán útiles las campañas publicitarias, para así fidelizar clientes.

Tabla 7: Indicadores de la perspectiva de procesos internos

	INDICADORES	DESEO
Nuevos planes de marketing y comunicación	Número de objetivos comerciales planificados cada año	5
Gestión y control de costes	Porcentaje de reducción de costes	15%

Optimizar la logística manteniendo la calidad y el servicio	Porcentaje de satisfacción del cliente al recibir el producto o servicio	100%
Mayor presencia en RRSS	Aumenta el número de seguidores en los perfiles	2000

Fuente: Elaboración propia

3.4. PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

Los objetivos de esta perspectiva son los que permiten que se alcancen los objetivos acordados en las otras perspectivas.

Esta perspectiva se conoce como la base que sustenta la empresa, está formada por los recursos humanos, tecnológicos y de relaciones. Todos estos recursos, permiten a la empresa la formación y el crecimiento.

Una de las cosas más imprescindibles en una empresa es la manera en la que está organizada y organiza las distintas tareas pendientes de realizar. En este caso, ComeJamón cuenta con un sistema de organización departamental, es decir, cada uno de los trabajadores tiene tareas de unas determinadas áreas. Actualmente las decisiones son tomadas por los dos gerentes, aunque a veces, se echa mano de la colaboración de los administrativos y el financiero, sobre todo para decisiones del rango económico para que estos estudien la viabilidad.

3.4.1. Relaciones

Desde los inicios, ComeJamón ha tenido muy buenas relaciones con sus proveedores de jamón. Sin embargo, no ha tenido alianzas con otras empresas del sector, cosa que debería comenzar a hacer ya que es uno de los pilares para crear imagen de marca.

En cuanto a las relaciones ya existentes con los proveedores, ComeJamón debería de mejorarlas ya que es un factor muy importante para que se puedan fijar descuentos (por pronto pago, por comprar a mayor volumen, ...) y a su vez reducir costes.

La creación de nuevas relaciones será un factor clave para ComeJamón, para que de esta forma la empresa pueda crecer a largo plazo.

Tabla 8: Indicadores de relaciones

	INDICADORES	DESEO
Mejorar las relaciones ya existentes	Porcentaje de incremento de las relaciones	50%
Crear nuevas relaciones con empresas	Número de nuevas relaciones anuales	2

Fuente: Elaboración propia

3.4.2. Recursos humanos

A parte de ofrecer productos, ComeJamón también ofrece servicios por lo que otro de los factores clave que tiene que tener en cuenta esta empresa es el equipo de trabajadores.

Al tratarse de una empresa pequeña, hay que decir que no es necesario muchos indicadores para medir la satisfacción del equipo humano, ya que a simple vista los gerentes pueden verlo.

La situación actual de la plantilla va a ser posible conocerla midiendo tres aspectos:

- La motivación de los empleados
- La formación continua
- Trabajo en equipo

La motivación de los empleados es algo imprescindible ya que afecta directamente al rendimiento del personal y hace que estos sean más o menos productivos en su trabajo dependiendo de la motivación que tengan. El objetivo de este aspecto es, que el equipo humano, este comprometido e implicado con la empresa. Para conseguir este objetivo se pueden utilizar políticas de ascensos de puestos o de sueldos, retribuciones variables, y

considerar la opinión de los trabajadores para la toma de decisiones, así de este modo ellos se sienten importantes.

Los indicadores que se podrían utilizar para medir este objetivo son:

- Nivel de satisfacción global de los trabajadores.
- Horas de absentismo laboral.
- Productividad del trabajador.

Con respecto a la formación continua, esta busca que los trabajadores estén bien formados para que puedan dar mucho de sí mismos, ejercer bien su trabajo y a su vez que se sientan motivados lograr nuevos retos con éxito.

Este objetivo se puede conseguir realizando cursillos de formación que traten temas actuales y novedades que se produzcan en ComeJamón.

Los posibles indicadores serían:

- Número de horas en cursos de formación.
- Nivel de satisfacción de los trabajadores.
- Repercusión de la productividad de la realización de los cursos en el rendimiento de los trabajadores.

El trabajo en equipo, busca conseguir mejorar las relaciones entre la plantilla de trabajadores con el fin de aumentar el rendimiento de estos en el trabajo y pudiendo disminuir el tiempo por proyecto o por tarea.

Para la persecución de este objetivo, hay que fomentar el trabajo en equipo en la empresa, que haya buen ambiente de trabajo y conseguir que todos los trabajadores estén satisfechos. Esta satisfacción se podría medir mediante una encuesta semestral realizando varias preguntas en las que los trabajadores pudiesen contestar del 1 al 5 siendo el 1 “muy descontento” y siendo el 5 “muy satisfecho”.

Los indicadores para medir el objetivo en este caso serían:

- Satisfacción del trabajador en el puesto de trabajo con sus compañeros.
- Rendimiento de los proyectos en grupo vs proyectos de trabajo individuales.

Tabla 9: Indicadores de recursos humanos

	INDICADORES	DESEO
Formación de empleados	Número de horas en formación de empleados	2h mensuales
Satisfacción del trabajador con sus compañeros	Número de trabajadores satisfechos	Todos
Nivel de satisfacción global de trabajadores	Número de trabajadores satisfechos	Todos

Fuente: Elaboración propia

3.4.3. Tecnología

La tecnología es lo que va a permitir a la empresa desarrollarse y alcanzar los objetivos. Actualmente, que la empresa disponga de una buena página web es algo imprescindible.

En este momento, la página web de ComeJamón se podría mejorar con un diseño más atractivo y que sea más interactiva para que pueda ofrecer una buena imagen de marca.

También a su vez, sería útil mejorar los perfiles en redes sociales para conseguir una mayor repercusión.

Un indicador útil en este caso sería número de visitas que se realizan a la página web.

Tabla 10: Indicadores de la perspectiva de tecnología

	INDICADORES	DESEO
Página web	Número de visitas al año	2500

Fuente: Elaboración propia

3.5. MAPA ESTRATÉGICO

Antes de mostrar el mapa estratégico propuesto para ComeJamón, voy a presentar todos los objetivos marcados en una tabla, así como los indicadores que van a permitir saber si se cumplen o no estos objetivos.

Tabla 11: Objetivos, indicadores y deseos del mapa estratégico

	Objetivo	Indicador	Deseo
PERSPECTIVA FINANCIERA	Crecimiento de los ingresos	Incremento de los ingresos	20%
	Reducción de los costes	Reducción de los costes	10%
PERSPECTIVA DE CLIENTES	Satisfacción de los clientes	Número de clientes satisfechos	Todos
	Adquisición de nuevos clientes	Número de nuevos clientes	100
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Retención de los clientes actuales	Número de clientes que repiten	Todos
	Crear imagen de marca	Porcentaje de clientes que conocen la marca	75%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nuevos planes de marketing y comunicación	Número de objetivos comerciales planificados cada año	5
	Gestión y control de costes	Porcentaje de reducción de costes	15%
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Optimizar la logística manteniendo la calidad y el servicio	Porcentaje de satisfacción del cliente al recibir el producto o servicio	100%
	Mayor presencia en RRSS	Aumenta el número de seguidores en los perfiles	2000
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar las relaciones ya existentes	Porcentaje de incremento de las relaciones	50%
	Crear nuevas relaciones con empresas	Número de nuevas relaciones anuales	2
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Formación de empleados	Número de horas en formación de empleados	2 h /mes
	Satisfacción del trabajador con los compañeros	Número de trabajadores satisfechos	Todos
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Nivel de satisfacción global de los trabajadores	Número de trabajadores satisfechos	Todos
	Página web	Número de visitas al año	2500

Fuente: Elaboración propia

Las perspectivas de aprendizaje y crecimiento y la de procesos internos son las que la empresa puede controlar de forma directa y ambas forman la mayoría de objetivos y de indicadores.

La iniciativa principal es que las dos perspectivas permitan alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera y la de clientes, ya que estas últimas, no se pueden controlar directamente por parte de las empresas.

ComeJamón, tiene que poner todo su esfuerzo en lograr los objetivos de las anteriores perspectivas y centrarse en realizar un buen trabajo internamente, para poder alcanzar el objetivo que tienen todas las empresas hoy en día, que es aumentar su actividad.

Cuando ya están definidos todos los objetivos que se han planteado en cada una de las diferentes perspectivas y concretados los indicadores que medirán estos objetivos, se procede a la realización del mapa estratégico.

La base del mapa estratégico es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, que queda dividida en tres partes:

- Relaciones
- Recursos humanos
- Tecnología

Una vez que esas partes se han desarrollado correctamente, se da lugar a la perspectiva de los procesos internos dividida en dos áreas:

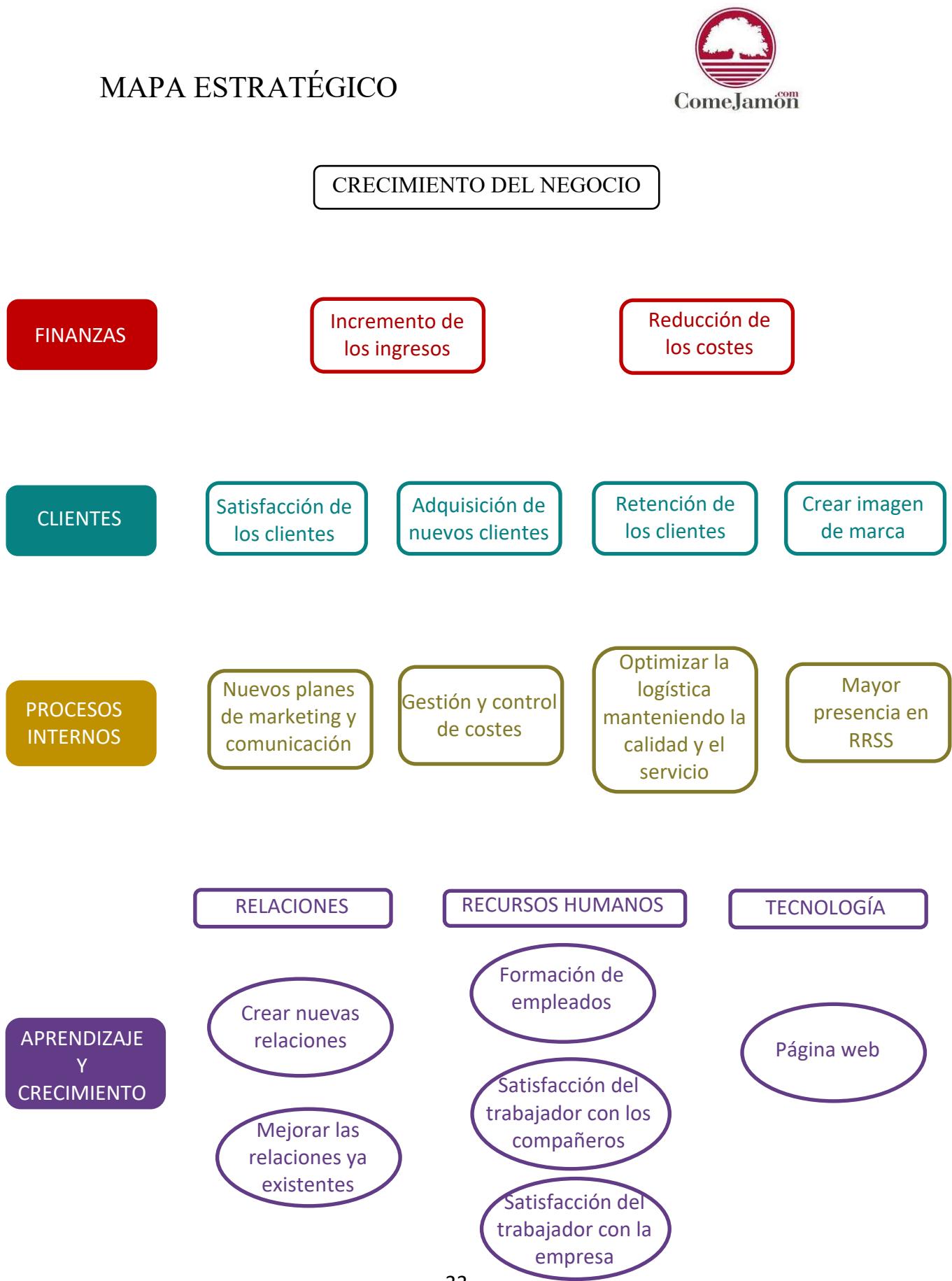
- Imagen y comunicación
- Gestión operativa y estratégica

A continuación, mediante los logros internos, ComeJamón va a tratar de alcanzar los objetivos de la perspectiva de clientes. Por último, las tres perspectivas alineadas van a permitir alcanzar los objetivos de la perspectiva financiera:

- Aumento de los ingresos
- Reducción de los gastos

Todo esto se puede observar en la siguiente página.

Ilustración 7: Mapa estratégico de ComeJamón



Como ya está desarrollado el mapa estratégico, a continuación se va a elaborar una línea de actuación que se deberá seguir para alcanzar los objetivos de incrementar los ingresos y reducir los costes. Para ello, voy a utilizar dos líneas de actuación distintas, una para cada uno de los objetivos.

La línea de actuación que va a permitir aumentar los ingresos de ComeJamón, sigue los siguientes pasos:

1. Partiendo del área de tecnología, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se empezará con una mejora de la página web, que
2. A continuación, en la perspectiva de procesos internos, la empresa implementará un nuevo plan de comunicación y marketing.
3. Lo comentado anteriormente es lo que va a permitir a ComeJamón la captación de clientes nuevos.
4. Gracias a los nuevos clientes, se va a conseguir el incremento de los ingresos, uno de los dos objetivos de la perspectiva financiera.

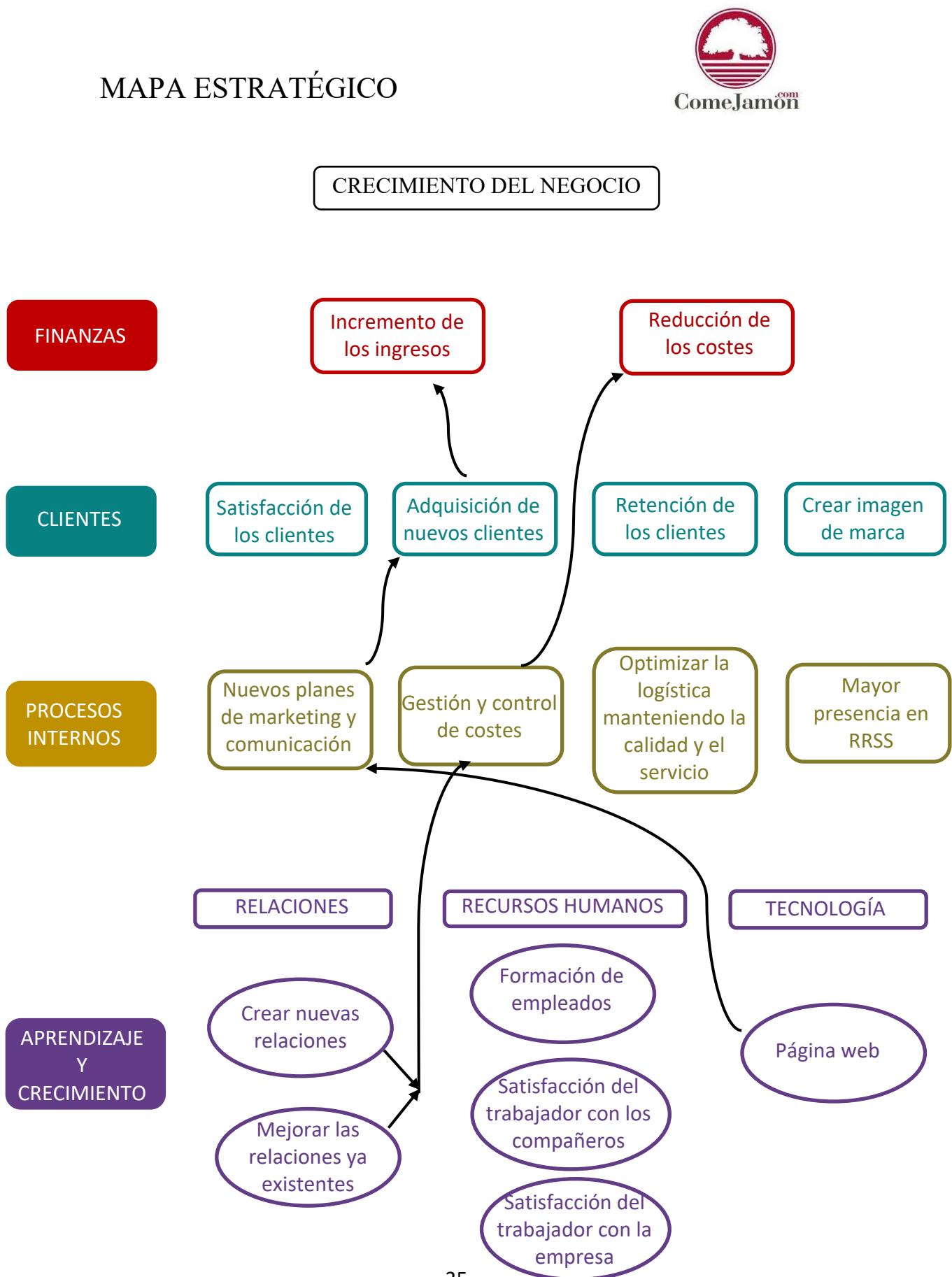
La línea que va a permitir reducir los costes, sigue el siguiente proceso:

1. En cuanto a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, se comenzara por crear nuevas relaciones y mejorar las relaciones ya existentes, con el fin de poder negociar el precio de adquisición de productos con los proveedores.
2. Esto nos llevará a poder replantear un nuevo control en la gestión de los costes, con el fin de reducir los costes que puedan ser reducidos.
3. Finalmente, se logrará alcanzar el objetivo de reducción de costes propuesto en la perspectiva financiera.

He de decir, que ambas líneas de actuación tienen un mismo fin que es el crecimiento total del negocio.

A continuación, en la siguiente ilustración se muestra cómo serían las líneas de actuación en el mapa estratégico:

Ilustración 8: Mapa estratégico de ComeJamón con líneas de actuación



4. CONCLUSIONES

ComeJamón es una empresa dedicada a la comercialización de productos Gourmet (ibéricos, quesos, vinos ...), siendo reservistas de los jamones ibéricos que poseen la mayor fama en España. El objetivo que tiene el grupo es seleccionar las mejores piezas para conseguir que tras un determinado tiempo de maduración, llegue a sus clientes en su estado óptimo de consumo.

Para poder realizar el Cuadro de Mando Integral, primero se ha realizado un análisis DAFO para conocer las debilidades y fortalezas (análisis interno), así como las oportunidades y amenazas (análisis externo). Este análisis nos ha mostrado que la empresa tiene aspectos a mejorar, pero al ser estos aspectos menores a los aspectos positivos con los que cuenta ComeJamón quiere decir que la empresa va a seguir creciendo y expandiéndose.

Después de realizar el análisis DAFO, he realizado el análisis CAME, relacionando los aspectos obtenidos en el análisis DAFO para cada una de las cuatro estrategias. Al llegar a la conclusión de que las fortalezas y oportunidades en ComeJamón tienen más fuerza que las amenazas y debilidades, en el análisis CAME, la estrategia a seguir por ComeJamón va a ser la ofensiva, para poder aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y explotar las fortalezas de la propia empresa.

Finalmente, antes de dar por terminado el análisis estratégico de ComeJamón y poder desarrollar el mapa estratégico, es de utilidad conocer la misión, la visión y los valores de la empresa:

- Misión: ComeJamón, es una empresa familiar con tradición que cuenta con un gran equipo humano para que los clientes disfruten de la experiencia del cliente.
- Visión: Conseguir ser un referente de éxito en ciudades importantes a nivel nacional y llegar a más hogares europeos a través de nuestra tienda virtual.
- Valores: Calidad, amabilidad, honestidad, limpieza y trato humano con compañeros y clientes.

Después, se ha realizado el mapa estratégico con sus cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje), con este mapa, se van a poder alcanzar los objetivos estratégicos plasmados en el análisis CAME siguiendo unos planes de acción concretos a corto plazo.

Como muestra la ilustración 8 del trabajo (Mapa estratégico de ComeJamón), la base del mapa es la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dividida en tres subapartados; relaciones, recursos humanos y tecnología. Cuando esta perspectiva ha sido desarrollada, da lugar a la perspectiva de procesos internos, la cual está subdividida en aprovisionamientos, logística interna y marketing y ventas.

A continuación, con los logros internos, ComeJamón intenta lograr los objetivos de la perspectiva de clientes. Por último, las tres perspectivas unidas van a permitir alcanzar los objetivos pautados en la perspectiva financiera (aumento de los ingresos percibidos y reducción de los costes generados).

BIBLIOGRAFÍA:

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

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

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. “Trabajo fin de grado en la línea de Cuadro de Mando Integral” <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2015/02/20/trabajo-fin-de-grado-en-la-linea-de-cuadro-de-mando-integral-en-zaragoza/>

WIKIPEDIA, LA ENCICLOPEDIA ONLINE. “Cuadro de mando integral”. https://es.wikipedia.org/wiki/Cuadro_de_mando_integral

MYRYAM QUIROA, “Debilidades de una empresa”. <https://economipedia.com/definiciones/debilidades-de-una-empresa.html>

KAPLAN, ROBERTS S. Y NORTON, DAVID P. (1997): The Balanced Scorecard. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

KAPLAN, ROBERT S. Y NORTON, DAVID P. (2000): Cómo utilizar el cuadro de mando integral: para implantar y gestionar su estrategia. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

WIKIPEDIA, LA ENCICLOPEDIA ONLINE. “Análisis FODA”. https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_FODA

COMEJAMÓN. Página web de la empresa. <https://www.comejamon.com/>

ANEXOS

ANEXO 1

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO:

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos?
- **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?
- **AC 3.** ¿Existen políticas de incentivos?
- **AC 4.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
- **AC 5.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen?
- **AC 6.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
- **AC 7.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
- **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
- **AC 9.** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?
- **AC 10.** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- **AC 11.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
- **AC 12.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación?
- **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- **AC 14.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 15.** ¿Existe Web en la empresa? ¿Cuál es la función de la misma?

Perspectiva de PROCESOS INTERNOS

- **P 1.** ¿Cómo se gestiona la política de ventas y compras?
- **P 2.** ¿Cómo se gestionan los pedidos?
- **P 3.** ¿Cómo se seleccionan los proveedores?
- **P 4.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?

- **P 5.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- **P 6.** ¿Existe algún sistema convencional de control de costes?
- **P 7.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 8.** Sobre la gestión de la calidad ¿cómo se lleva a cabo el control?

Perspectiva de CLIENTES

- **C 1.** Tipos de clientes con los que cuenta
- **C 2.** ¿Cómo se lleva a cabo su captación?
- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el producto?
- **C 4.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- **C 5.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿internacionales?

Perspectiva FINANCIERA

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