

TFG: Aplicación del cuadro de mando integral para Imascono



Universidad
Zaragoza



Facultad de
Economía y Empresa
Universidad Zaragoza

Trabajo de Fin de Grado

Aplicación del Cuadro de Mando Integral para Imascono

Autor

Sara Isabel Baquedano Gomollón

Director

Dr. Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Zaragoza
Año 2018

Aplicación del Cuadro de Mando Integral para Imascono

Application of Balanced Scorecard for Imascono

Autor / Writer

Sara Isabel Baquedano Gomollón

Director / Director

Dr. Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

Resumen proyecto: El CMI es un modelo de gestión, cuyo objetivo es ayudar a las organizaciones a transformar la estrategia elegida en objetivos operativos que faciliten la obtención de información, a través de indicadores estratégicos. El CMI tiene como función principal dar a conocer la estrategia empresarial a toda la organización.

El objetivo que tiene la realización de este trabajo es analizar la empresa Imascono con las herramientas del modelo del cuadro de mando integral con el fin de elaborar una estrategia que consiga mejorar el posicionamiento y obtener mayor ventaja sobre los competidores.

Para la elaboración del cuadro de mando integral se realizará un análisis estratégico previo, formado por el estudio de los análisis DAFO y CAME. Esto permitirá, a continuación, el desarrollo del mapa estratégico y su implantación.

1. INTRODUCCIÓN	4
2. ASPECTOS IMPORTANTES	6
2.1. La empresa	6
2.2. Motivos de utilizar el CMI	8
3- IMASCONO. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	8
3.1. Análisis DAFO	9
3.1.1. DEBILIDADES	9
3.1.2. AMENAZAS	10
3.1.3. FORTALEZAS	10
3.1.4. OPORTUNIDADES	11
3.1.5. CONCLUSIONES DAFO	12
3.2. Análisis CAME	13
3.2.1. CORREGIR	14
3.2.2 AFRONTAR	14
3.2.3. MANTENER	15
3.2.4. EXPLOTAR	15
3.2.5. CONCLUSIONES CAME	16
3.3. Misión, visión y valores de Imascono	17
4. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	18
4.1. Desarrollo del cuadro de mando integral. Objetivos e indicadores	19
4.1.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento	19
4.1.2. Perspectiva de Procesos Internos	24
4.1.3. Perspectiva de Clientes	27
4.1.4. Perspectiva Financiera	28
5. CONCLUSIONES	31
BIBLIOGRAFÍA	33
ANEXOS	34

Ilustración 1: Esquema organizativo del proyecto	5
Ilustración 2: Logotipo empresa.....	6
Ilustración 3: Organigrama.....	7
Ilustración 4: DAFO.....	9
Ilustración 5: Relación DAFO-CAME	13
Ilustración 6: Cadena de valor de Porter.....	24
Ilustración 7: Mapa estratégico.....	30
Tabla 1. DAFO.....	12
Tabla 2. CAME.....	16
Tabla 3. Misión.....	17
Tabla 4. Visión.....	17
Tabla 5. Valores.....	18
Tabla 6. Objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	23
Tabla 7. Objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	26
Tabla 8. Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes.....	28
Tabla 9. Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera.....	29

1. INTRODUCCIÓN

La existencia de una estrategia es vital para el buen funcionamiento de una empresa, sin importar su tamaño. Y esto, es una de las bases del cuadro de mando integral.

A lo largo del trabajo, se procederá a la elaboración e implantación de un plan estratégico para la empresa Imascono, utilizando las herramientas del CMI.

Este método fue elaborado y difundido en el año 1992 por Kaplan y Norton. Los fundamentos del cuadro de mando integral se basan en cuatro perspectivas fundamentales:

- Aprendizaje y crecimiento
- Procesos internos
- Clientes
- Financiera

En la primera parte del estudio, se analizan los aspectos internos y se encuentran la perspectiva de aprendizaje y crecimiento y procesos internos. La perspectiva de aprendizaje y crecimiento consiste en:

- Los aspectos internos de la empresa
- Las personas que forman el equipo de trabajo
- La tecnología utilizada
- Y todo lo que la empresa disponga que pueda crear un valor añadido beneficioso para la empresa.

Se considera la perspectiva más importante de la empresa y es donde se debe comenzar a implantar los cambios. A continuación, en la perspectiva de procesos, se estudian las mejores opciones y técnicas para provechar los recursos que la empresa posee. Esta perspectiva está directamente relacionada con la cadena de valor de la empresa. La segunda parte del estudio empieza a tratar aspectos externos de la empresa y está formada por las perspectivas de clientes y financiera. La perspectiva de clientes, se encarga de estudiar la mejor manera de posicionarse en el mercado. Su objetivo primordial es satisfacer y conocer las necesidades de los clientes. Para finalizar, la perspectiva financiera, se encargará de establecer los objetivos que maximicen los beneficios y minimicen los costes.

Previo a la realización de un cuadro de mando, es necesario realizar una serie de pasos que nos proporcionarán la información necesaria para realizar el análisis.

En primer lugar, para obtener el análisis inicial, es necesario realizar un análisis DAFO y un CAME. Ambos análisis, tienen gran importancia en el estudio del cuadro de mando integral, ya que, proporcionarán información de la empresa en cuanto a su situación y posicionamiento actual, así como de las medidas que se deberían aplicar ante esta situación para mejorar en el futuro. Es de vital importancia tener información tanto del ámbito interno, como externo, así como de las debilidades y fortalezas de la empresa para elaborar un plan estratégico exitoso.

También, se necesitará información sobre la misión, visión y valores de la empresa. Estos fundamentos definen a la empresa en cuanto a su ética y forma de actuar.

Posteriormente, se procederá a la implantación de la estrategia, mediante la elaboración de un mapa estratégico donde se pondrá en práctica las medidas estudiadas y se controlarán las posibles desviaciones que se pudieran producir. Se trata de la parte más importante del CMI.

Ilustración 1: Esquema organizativo del proyecto



Fuente: *Elaboración propia*

2. ASPECTOS IMPORTANTES

2.1. La empresa

Imascono es una empresa que se dedica al diseño y a la tecnología, con el fin de llevar la publicidad y el entretenimiento a una nueva era digital. Lleva a cabo campañas publicitarias de empresas, crea aplicaciones de juegos, instalaciones y proyectos interactivos en los que emplea su tecnología innovadora de realidad aumentada y realidad virtual.

Tiene su sede en el centro de Zaragoza, en la calle Felipe Sanclemente 3.

Sus socios fundadores son dos jóvenes zaragozanos, que decidieron en el 2008, crear su propia empresa tras finalizar sus estudios en la universidad.

Como empresa publicitaria, se encarga tanto del estudio del caso, el diseño y desarrollo del proyecto, así como de la medición de los impactos que haya tenido la campaña para sus clientes.

A pesar de ser una empresa pequeña, ha trabajado para grandes marcas de diversos campos profesionales, como por ejemplo: en el ámbito deportivo, marcas como Adidas, en el ámbito de animación infantil, empresas como Disney han confiado en ellos, en el ámbito bancario como Ibercaja o Grupo Santander, también lo han hecho, en el ámbito de las telecomunicaciones, empresas como Telefónica, entre otras muchas.

Imascono tiene como objetivo crear un mundo más creativo.

El nombre de Imascono surgió de la unión de las palabras imaginación y conocimiento. Y así lo muestra el logotipo de la empresa.

Ilustración 2: Logotipo empresa

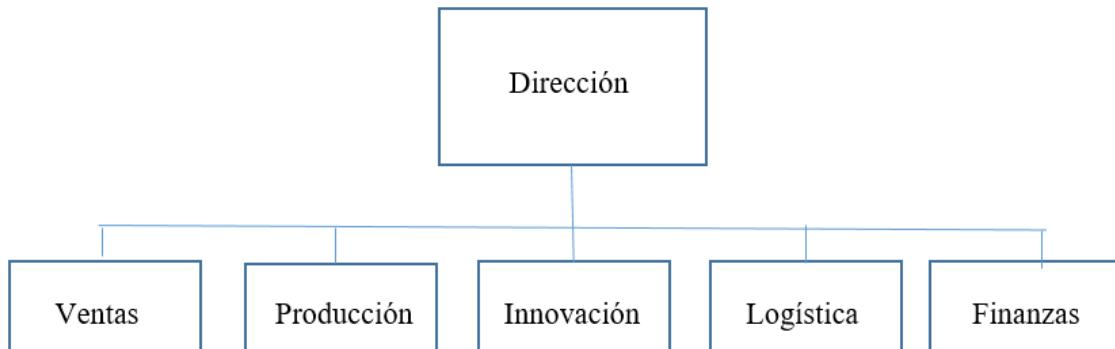


imascono = imaginación más conocimiento

Fuente: imascono.com

Imascono presenta un organigrama con una estructura departamental, formada por los departamentos de ventas, producción, logística, innovación, finanzas y dirección, que engloba al resto. A su vez estos departamentos se encuentran totalmente coordinados para mejorar el funcionamiento de la empresa.

Ilustración 3: Organigrama



Fuente: Elaboración propia

Su trabajo se ve recompensado con la obtención de numerosos premios en su ámbito de trabajo. En 2014 obtuvo el premio Proyecto joven entregado por el Instituto Aragonés de la Juventud. Además también tiene los siguientes premios:

- Premio a la internacionalización, Ayuntamiento de Zaragoza.
- Premio idea XXI, CEEI Aragón
- Premio Telefónica a la mejor app móvil, Telefónica y Heraldo de Aragón
- Mención especial I Semillero de Ideas, Ayuntamiento de Zaragoza.

2.2. Motivos de utilizar el CMI

El sistema de cuadro de mando integral tiene numerosas utilidades y ventajas. Permite y facilita la creación e implantación de una estrategia dentro de la empresa.

Normalmente, las empresas suelen cometer el error de fijarse únicamente en los indicadores financieros, por su sencillez a la hora de interpretarlos, olvidándose del resto de áreas de la empresa que también son importantes para un correcto análisis del funcionamiento de ésta.

Al centrarse básicamente en los indicadores financieros, se pueden producir graves desviaciones, tanto internas como externas, en el resto de áreas y que estas no estén medidas. Este hecho repercutirá muy negativamente a la hora de identificar los problemas que pudiera surgir, así como en la búsqueda de soluciones para los mismos.

El CMI permite trabajar todas las áreas debido a que tiene un enfoque amplio y global, por lo que facilita el control de la empresa ya que, el uso del CMI es útil a la hora de obtener la perspectiva global de la organización. Resulta de gran importancia la elección de los indicadores de cada una de las áreas de la empresa.

La realización de este tipo de análisis le va a ser ventajoso y favorable frente a sus competidores y a la hora de crear la estrategia de posicionamiento.

Para conseguir diseñar correctamente el CMI, es importante fijar los objetivos que se quieren lograr para, a partir de estos, desarrollar la estrategia elegida.

3- IMASCONO. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

A continuación, en el siguiente apartado, se procederá a la realización de un análisis, tanto externo como interno, de Imascono. Mediante el mismo, podremos conocer la situación actual de la empresa.

Este estudio previo, se va a desarrollar a través de la realización de un análisis DAFO y posteriormente, con las conclusiones obtenidas, se realizará un análisis CAME que recoja las acciones que se crean convenientes realizar.

3.1. Análisis DAFO

En primer lugar, para obtener y estudiar el análisis estratégico que se quiere realizar, es necesario disponer de cierta información previa sobre la empresa y el entorno.

Por ello, en el siguiente apartado se procederá a realizar el análisis DAFO de la empresa Imascono. El análisis DAFO es una herramienta que permite y facilita el estudio de las empresas, está formado de dos partes diferenciadas, un análisis interno de la empresa, donde se estudiarán las debilidades y las fortalezas que tenga la empresa; y por un análisis externo, donde se estudiaran las amenazas a las que se enfrenta y las oportunidades que debe aprovechar.

Pese a la simplicidad que caracteriza a este método, es uno de los elementos “básicos” e imprescindibles del comienzo de la elaboración de la estrategia que llevará a cabo una empresa, debido a la importancia que tiene la información que nos dará.

Consta de dos partes diferenciadas, una que trata los aspectos internos de la empresa, y otra, los externos.

Ilustración 4: DAFO

D A F O	ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
	DEBILIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS		OPORTUNIDADES

Fuente: Elaboración propia

3.1.1. DEBILIDADES

En este apartado, se va a proceder a realizar la primera parte del análisis interno, en el cual, se analizará la empresa para averiguar las debilidades que pueda tener y que den lugar a posibles desventajas competitivas para la empresa.

Una primera debilidad que se podría mencionar, es que se trata de una **empresa joven**, con pocos años trabajando en el sector y la **falta de experiencia** podría considerarse, en cierto sentido, un impedimento en algunas ocasiones, ya que no se tendría información

sobre datos previos de la empresa, ni del sector para la toma de decisiones en momentos de crisis.

Una segunda debilidad a mencionar, es la **falta de imagen** de empresa. Existe un escaso conocimiento de la marca. Esto podría deberse a que presenta poca presencia en internet. Dispone de una página web y en redes sociales solo está presente en twitter.

3.1.2. AMENAZAS

A continuación, en este apartado se procederá a realizar la primera parte del análisis externo, donde se analizarán las posibles amenazas que pueda encontrar la empresa en su mercado/entorno.

Una primera amenaza importante a mencionar, es que tanto el sector de marketing y publicidad, como el sector de la tecnología, donde trabaja Imascono, ambos, se tratan de sectores con un nivel de **competencia muy elevado**, donde es difícil mantenerse debido al gran número de competidores.

Como segunda amenaza, también se puede mencionar, que se trata de un sector difícil, debido a que se trabaja con los **gustos y preferencias** de los consumidores y estos cambian de manera constante e irracional

3.1.3. FORTALEZAS

A continuación, se va a abordar la segunda parte del análisis interno, donde se va a proceder a analizar a la empresa para averiguar las fortalezas que pueda tener y que den lugar a ventajas competitivas.

Por el contrario, el hecho de tratarse de una **empresa joven**, además de poder ser una debilidad en ciertos casos, también se podría considerar como una fortaleza para la empresa a su vez. Cuentan con un personal joven con muchas ganas de trabajar, altamente formado y cualificado y que quiere aplicar sus conocimientos, a la vez que quiere seguir aprendiendo cosas nuevas y con una gran actitud innovadora para enfrentarse a los retos del mercado, lo que convierte como un factor muy importante la buena **actitud emprendedora** que poseen, destacando la alta motivación de los socios fundadores y de los trabajadores

Una segunda fortaleza que tiene Imascono son sus trabajadores. Su personal posee un **alto conocimiento** tanto de marketing como de informática lo que les permite un manejo muy complejo de los aparatos electrónicos con los que trabajan y con los que ofrecen un servicio de alta calidad a sus clientes. Además, forman un equipo muy comprometido y están muy involucrados con el desarrollo de la empresa. Estos son unos factores muy importantes para el buen funcionamiento de la empresa.

Como acabamos de mencionar, otro aspecto a destacar como fortaleza que posee la empresa es la **calidad de los servicios** que ofrecen. De esta manera, la calidad de la

empresa se ve reflejada en su trabajo y sus clientes lo valoran muy favorablemente, lo que les permite diferenciarse en cuanto a calidad frente a sus competidores.

También se puede considerar como fortaleza el **servicio al cliente** que tratan de ofrecen, intentan que sea especializado y personalizado. Su principal objetivo es fidelizar al cliente, por lo que ofrecen un trato personal y profesional para que quede satisfecho con el servicio prestado por parte de la empresa.

Tratan de conseguir alianzas con los proveedores más interesantes para reducir costes para ambas partes y garantizar la fidelidad de estos con la empresa

Por último, mencionar los **recursos disponibles** que tiene Imascono. Este tipo de empresa requiere de una necesidad de inversión alta, dado al material requerido para que se lleve a cabo el trabajo, especialmente lo relacionado con el tema de la realidad aumentada. Puede considerarse como una oportunidad para Imascono porque no todas las empresas, mucho menos las empresas jóvenes, disponen de los recursos suficientes para hacer una inversión así; es por eso que Imascono tiene un fortaleza en este sentido que le diferencia de sus competidores ya que esta inversión le permite ofrecer servicios que otras empresas no pueden.

3.1.4. OPORTUNIDADES

Para finalizar el análisis DAFO, en el siguiente apartado, se va a realizar la segunda parte del análisis externo, donde se va a proceder a analizar las posibles oportunidades que pueda encontrar la empresa en su mercado/entorno.

Como primera oportunidad, decir que Imascono es **pionera en la realidad aumentada** en España. Se trata de un mercado poco desarrollado donde Imascono se está especializando. Esto les da una gran oportunidad frente a sus competidores ya que les diferencia de estos al ofrecer un servicio totalmente distinto e innovador.

Imascono ya ha trabajado con empresas internacionales. Esto puede ser una oportunidad que le facilite seguir creciendo en el exterior al contar con **experiencia en mercados internacionales**.

Se trata de gente joven, especializada en aparatos electrónicos, y con ideas nuevas, creativas e innovadoras, que mejoren el servicio que les ofrecen a sus clientes.

La experiencia profesional, que con los años de trabajo han ido adquiriendo, hace que la mayoría de sus **clientes repitan** el servicio con Imascono. Esto una gran oportunidad, puesto que el cliente está fidelizado, y muy probablemente recomiende el servicio que ofrece Imascono.

Por último, hacer referencia a la situación económica actual. Cuando Imascono fue fundada, se vivían los años duros de la crisis, pero han sabido afrontarlos y superarlo. Actualmente, se está viviendo una época de crecimiento económico que deben aprovechar para seguir creciendo.

3.1.5. CONCLUSIONES DAFO

Las conclusiones obtenidas en el análisis DAFO están recogidas en el siguiente cuadro:

Tabla 1: DAFO

Resultado análisis DAFO	
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa joven → falta de experiencia. ○ Falta de imagen de la empresa
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sector muy competitivo ○ Cambio gustos consumidores constantes e irrationales
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> ○ Empresa joven → actitud innovadora del personal ○ Personal altamente cualificado y comprometido con la empresa ○ Servicio de calidad ○ Recursos disponibles ○ Servicio de atención al cliente
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pionera en realidad aumentada ○ Experiencia en mercados internacionales ○ Clientes recomiendan a la empresa ○ Fin de la crisis, años de crecimiento económico

Fuente: Elaboración propia

3.2. Análisis CAME

Para continuar el análisis estratégico, tras la realización del análisis DAFO y con la información obtenida a partir de éste, se va a proceder a realizar un análisis CAME.

Este análisis es una herramienta de estudio que se lleva a cabo con el objetivo de definir las estrategias de posicionamiento de la empresa con el fin de obtener una estrategia de éxito.

Ilustración 5: Relación DAFO-CAME



Fuente: Elaboración propia

Los fundamentos del análisis CAME son:

- Corregir las debilidades
- Afrontar las amenazas
- Mantener las fortalezas
- Explotar las oportunidades

3.2.1. CORREGIR

Corregir las debilidades.

En el análisis DAFO, realizado anteriormente, se han mencionado algunos factores que se consideran debilidades, y a continuación se va a estudiar como corregir estos factores de una manera exitosa y eficiente para la empresa.

Uno de los factores de debilidad, anteriormente mencionado, consiste en que el conocimiento de la marca que tiene el público no es muy elevado. Esto se podría solucionar mejorando la presencia web y aumentando el posicionamiento en los buscadores, utilizando la página web que posee la empresa, mejorándola y ampliando sus contenidos para hacer más visibles sus trabajos y llamar la atención de futuros clientes.

También este problema se podría solventar, utilizando las redes sociales, aprovechando el uso extensivo de estas, como Facebook, Instagram para así llegar a más personas y a la vez utilizar estos medios para realizar publicidad de la empresa a coste cero. Actualmente, Imascono solo está presente en twitter.

Otra medida para aumentar la imagen de marca, es acudir a eventos, hacer demostraciones de sus productos de realidad aumentada.

Ante el problema de falta de información, debido a la falta de experiencia al ser una empresa joven, una solución posible es que la empresa encargue un estudio de mercado que le proporcionará la información que necesita.

3.2.2 AFRONTAR

Afrontar las amenazas.

De igual manera, se va a proceder a definir una serie de acciones que consigan afrontar y minimizar las amenazas para la empresa que han sido estudiadas con anterioridad en el análisis DAFO.

En cuanto a la alta competitividad del sector, hay que conseguir que la empresa se distinga del resto de los competidores utilizando estrategias de diferenciación e innovación continuamente para lograr fidelizar a los clientes y que elijan a Imascono antes que a otros competidores.

Y, en cuanto a la amenaza de cambios en los de gustos y preferencias de los consumidores, es importante conocer bien a los clientes que ya tiene y a los clientes potenciales para ser capaz de ofrecerles lo que quieren y anticiparse así a los cambios.

3.2.3. MANTENER

Mantener las fortalezas.

Como ya se ha mencionado, es muy importante la diferenciación de nuestros competidores. La empresa lleva a cabo actualmente acciones de innovación para diferenciarse de sus competidores. Es importante que no deje de hacerlo y estar continuamente avanzando y acomodándose a las nuevas tecnologías y preferencias de los consumidores.

Debido que la empresa dedica mucho esfuerzo a la innovación para ofrecer a sus clientes un servicio diferenciado y de calidad, es interesante el uso de patentes o derechos de autor que les garantice que su trabajo no pueda ser imitado por los competidores y así diferenciarse de ellos.

Otra de sus fortalezas es su personal, altamente formado, es importante fomentar que los miembros se sigan desarrollando en el ámbito de trabajo mediante cursos formativos o asistencia a eventos del sector Y sobre todo retener el talento que tienen sus trabajadores y que no se vayan a otras empresas.

Para evitar la fuga de talento hacia otras empresas, es importante que el trabajador se sienta importante y útil en su puesto de trabajo. Esto se puede conseguir ofreciéndoles más responsabilidades, más autonomía a la hora de tomar decisiones, ++incentivos económicos que les motiven para mejorar el rendimiento de trabajo...

3.2.4. EXPLOTAR

Explotar las fortalezas.

Como empresa pionera en la realidad aumentada en España es importante que aproveche esta situación que la diferencia del resto y que la hace más atractiva para sus clientes

También Imascono trabaja con alguna empresa de EEUU, es importante que no se centre en entorno más cercano y “cómodo” y abandone este escenario ya que les puede ofrecer un gran abanico de posibilidades. Debe aprovechar esta situación e intentar seguir creciendo en los mercados internacionales.

Debido al fin de la crisis y a unos años de crecimiento económico, es probables que las empresas estén aumentando el gasto en publicidad, es el momento de hacer nuevos clientes y ser capaz de fidelizarlos.

3.2.5. CONCLUSIONES CAME

Tabla 2: CAME

Resultado análisis CAME	
Corregir	<ul style="list-style-type: none"> ○ Aumentar posicionamiento de la empresa en los buscadores ○ Mayor uso de Redes sociales ○ Acudir a eventos para aumentar la imagen de empresa ○ Estudio de mercado
Afrontar	<ul style="list-style-type: none"> ○ Diferenciación en calidad ○ Diferenciación en innovación ○ Patentes y derechos de autor ○ Conocer bien a los clientes para anticiparse a los cambios de gustos
Mantener	<ul style="list-style-type: none"> ○ Innovación constante ○ Formación continua de los trabajadores ○ Retener el talento de la empresa
Explotar	<ul style="list-style-type: none"> ○ Explotar mercado de realidad aumentada ○ Aprovechar experiencia en mercados internacionales ○ Crecimiento económico

Fuente: Elaboración propia

3.3. Misión, visión y valores de Imascono

Después de haber realizado los análisis DAFO y CAME, el siguiente paso en el análisis previo, es conocer cuál es la misión, visión y los valores que definen a la empresa Imascono. Esto permitirá conocer como se ve la empresa a sí misma en la actualidad y como quiere llegar en el futuro

MISIÓN

En cuanto al término misión empresarial, se podría definir como la razón de ser de la empresa. El conjunto de objetivos y principios que fundamentan el trabajo, de la organización y cuya función es darlos a conocer.

Con lo dicho anteriormente se podría decir que la misión de esta empresa es:

Imascono es una empresa que busca fusionar el diseño y la tecnología, con el fin de llevar la publicidad y al entretenimiento a un nuevo nivel. Imascono intenta conectar a los usuarios con las marca apelando a las emociones y sentimientos. Lo que quiere conseguir es fomentar el uso de la tecnología en todos los ámbitos posibles

Tabla 3: Misión empresa

Misión	<ul style="list-style-type: none">○ Fusionar diseño y tecnología○ Fomentar uso tecnología
--------	--

Fuente: Elaboración propia

VISIÓN

El termino de visión está muy relacionado con el anterior termino, misión. Y se podría definir como el objetivo final que la empresa quiere conseguir, lo que quiere llegar a ser.

Imascono tiene como objetivo crear un mundo más creativo y con el fin de llevar la publicidad y el entretenimiento a una nueva era digital y llegar a ser un referente en el sector.

Tabla 4: Visión empresa

Visión	<ul style="list-style-type: none">○ Crear un mundo más creativo○ Ser un referente dentro del sector
--------	--

Fuente: Elaboración propia

VALORES

Cuando los socios, Héctor Paz y Pedro lozano, crearon Imascono, tenían muy claro que querían realizar un trabajo diferente al resto .Por ello algunos de sus valores fundamentales con los que rigen su empresa son la innovación y la creatividad, elementos básicos que definen su trabajo día a día. Forman un equipo joven donde cada uno de ellos se esfuerza y ofrece lo mejor de sí mismo y toda su energía para luchar por crecer, sin olvidar los valores de honestidad y transparencia con sus clientes y proveedores.

Tabla 5: Valores empresa

Valores	<ul style="list-style-type: none">○ Innovación○ Creatividad○ Juventud○ Energía○ Lucha, esfuerzo○ Transparencia○ Honestidad
---------	--

Fuente: Elaboración propia

4. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

Con la información obtenida en los apartados anteriores se va a proceder a la realización del CMI. Debido a su importancia se tendrá en consideración las conclusiones obtenidas de los análisis DAFO y CAME, así como la información recogida en la misión, visión y valores de la empresa.

Una vez que, ya se conocen los puntos fuertes de la empresa, que se deben aprovechar, y los débiles, que se deben mejorar, se puede empezar a elaborar el mapa de las estrategias del cuadro de mando integral.

El mapa estratégico consta de cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. Entre estas perspectivas existe una relación, por lo que el cumplimiento de los objetivos en cada una de las áreas afectará al rendimiento de las demás.

En primer lugar se definirán los objetivos que se desean conseguir en cada una de las perspectivas. Y, a continuación, se determinarán los indicadores adecuados para medir el cumplimiento en cada una de dichas perspectivas.

El CMI se encarga de detectar los puntos críticos, de los que dependerá el mayor o menor crecimiento de la empresa. También medirá el grado de cumplimiento de éstos y las posibles desviaciones que se puedan ir produciendo

Es muy importante que todos los miembros que trabajen en la organización conozcan y comprendan los objetivos que se quieren conseguir y las estrategias a seguir para alcanzarlos.

4.1. Desarrollo del cuadro de mando integral. Objetivos e indicadores

En este apartado se va a definir con detalle los objetivos marcados en cada una de las perspectivas del CMI, con el fin de aclarar la estrategia que permita a la empresa mejorar. El estudio consta de cuatro perspectivas, que son: perspectiva de aprendizaje y crecimiento, perspectiva de procesos, perspectiva de clientes y finalmente perspectiva financiera.

4.1.1. Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

La primera perspectiva que se va a estudiar es la perspectiva de aprendizaje y desarrollo. Es una perspectiva importante; se considera un pilar básico y fundamental de este método, porque es lo que la empresa posee y es, a partir de esta perspectiva, donde se va a poder empezar a realizar los cambios oportunos para conseguir la estrategia deseada.

Se ha dividido la perspectiva en cuatro partes:

- **Capital humano:** Debido a la actividad a la que dedica la empresa, donde es necesario tener un personal altamente cualificado, su capital humano forma un elemento intangible de gran valor para la organización.
 - El primer objetivo a estudiar será la **motivación de los empleados**. Se trata de un factor muy relevante, que incide directamente en el rendimiento del personal y hace que estos sean más productivos en su trabajo.

Lo que se quiere conseguir con este objetivo, es que los trabajadores estén comprometidos e implicados con la empresa. La mejor motivación para conseguirlo es que los trabajadores se sientan importantes y parte de la organización. Para conseguir esta medida, se podría llevar a cabo políticas de, ascensos dentro de la empresa, que se tenga en consideración la opinión de los

trabajadores a la hora de tomar decisiones en los proyectos, una retribución variable que dependa del rendimiento del trabajador etc.

Para medir la evolución de este objetivo se podrían utilizar los siguientes indicadores:

- Nivel de satisfacción global de los trabajadores.
 - Horas de absentismo laboral
 - Número de aumento de proyectos
- A continuación, el objetivo de **formación continua**. Lo que se busca conseguir con este objetivo, es que los trabajadores estén alineados con la empresa, que siempre son capaces de ofrecer lo mejor de ellos mismos y que se sientan motivados para afrontar retos nuevos y lograrlos con éxito.

Para conseguir este objetivo, se pueden realizar cursillos de formación periódicos a cargo de la empresa, que traten de las novedades que se produzcan, tanto en el ámbito de la publicidad, como de la tecnología.

Posibles indicadores para lograr el objetivo propuesto:

- Número de horas en cursos de formación
 - Repercusión en la productividad de la realización de estos cursos en el rendimiento de los trabajadores
 - Nivel de satisfacción de los trabajadores tras haber recibido la formación.
- El siguiente objetivo es el de **trabajo en equipo**. Lo que se busca conseguir con este objetivo es mejorar las relaciones entre los trabajadores, y así aumentar el rendimiento de estos en el trabajo disminuyendo el tiempo por proyecto y calidad de estos.
- Para conseguir este objetivo hay que fomentar la creación de grupos de trabajo, que haya buen ambiente en ellos.

Posibles indicadores para medir en este caso serían:

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

Los tres objetivos anteriores están relacionados con la consecución del objetivo de **alineación de los trabajadores con la empresa**.

- **Redes sociales:**

- El objetivo es ampliar la utilización de **redes sociales**. Con este objetivo, lo que se pretende conseguir es aumentar la imagen de empresa y mejorar su posicionamiento.

Posibles indicadores serían:

- El número de seguidores en redes sociales
- Número de “me gustas”, número de veces que se comparten nuestras publicaciones
- Uso de la aplicación “klout”, que mide el impacto que tienen las empresas en las distintas redes sociales.
- Posicionamiento en los buscadores

- **Relaciones**

- El siguiente objetivo es el de desarrollar **alianzas estratégicas con proveedores y clientes**. Lo que este objetivo busca es conseguir reducir el coste de la empresa.

La innovación es un pilar básico para Imascono, tanto a nivel de marketing, como a nivel de producción. Si hay algún cliente/proveedor, que sea más innovador que el resto, que tenga unos valores similares a la empresa, tratan de aprovechar ese empuje e involucrarlo en los distintos proyectos.

Este objetivo se podría conseguir afianzando la relación que se tiene con los clientes/ proveedores.

Posibles indicadores adecuados en este caso:

- Número de proveedores que colaboran con la empresa
- Número de clientes que colaboran con la empresa
- Satisfacción de los proveedores tras la alianza
- Satisfacción de los proveedores tras la alianza

- **Autocritica.**

- El objetivo es la realización de **sesiones de autoevaluación** por los miembros de la empresa, tanto directivos como trabajadores. Lo que busca analizar este objetivo es, encontrar los errores que esté cometiendo la empresa para intentar encontrar una solución de manera rápida y eficaz.

Este objetivo se podría conseguir llevando a cabo reuniones periódicas, donde se reúnan todos los miembros de la empresa y aporten sus puntos de vista.

Un indicador posible:

- Número de modificaciones llevadas a cabo desde que se iniciaron estas sesiones.
- Repercusión en la empresa que tiene la realización de estas sesiones.

Tabla 6: Objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

	Objetivos	Indicadores
Capital humano	Motivación de los empleados	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel de satisfacción global de los trabajadores. ○ Número de horas de absentismo laboral. ○ Porcentaje de aumento de proyectos.
	Formación continua	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de horas en cursos de formación por trabajador y año. ○ Repercusión en la productividad de la realización de estos cursos en el rendimiento de los trabajadores ○ Nivel de satisfacción de los trabajadores tras haber recibido la formación.
	Trabajo en equipo	<ul style="list-style-type: none"> ○ 7. Rendimiento de los proyectos en grupo vs los proyectos individuales ○ 8. Satisfacción del trabajador en el puesto de trabajo con sus compañeros
Relaciones	Alianzas estratégicas con proveedores y clientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de proveedores que colaboran con la empresa ○ Número de clientes que colaboran con la empresa ○ Satisfacción de los proveedores tras la alianza ○ Satisfacción de los proveedores tras la alianza
Autocritica	Sesiones de autoevaluación	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de modificaciones llevadas a cabo desde que se iniciaron estas sesiones. ○ Repercusión en la empresa que tiene la realización de estas sesiones
Redes sociales	Redes sociales	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de seguidores en redes sociales ○ Numero de “me gustas”, número de veces que se comparten nuestras publicaciones ○ Uso de la aplicación “klout”, que mide el impacto que tienen las empresas en las distintas redes sociales. ○ Posicionamiento en los buscadores

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Perspectiva de Procesos Internos

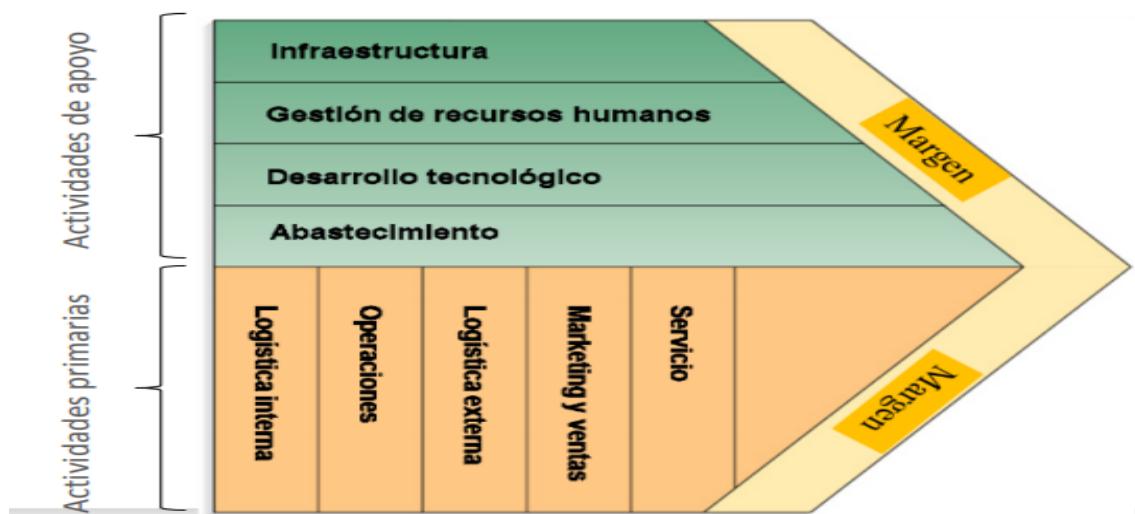
La siguiente perspectiva del estudio, es la perspectiva de procesos internos. Esta perspectiva está muy relacionada con la cadena de valor.

La cadena de valor de Porter es una herramienta de análisis interno que nos permite evaluar/estudiar a la empresa mediante la división de sus principales actividades que generan valor, con el fin de comprender mejor las fortalezas y debilidades que tenga.

Se distinguen dos tipos de actividades:

- Actividades primarias, que son aquellas que forman el ciclo productivo de la empresa, logística, producción, marketing y ventas y servicios.
- Actividades de apoyo, que son aquellas que facilitan la consecución de las primarias, infraestructura, recursos humanos, desarrollo tecnológico y aprovisionamiento.

Ilustración 6: Cadena de valor de Porter



Fuente: Elaboración propia

- El primer objetivo de estudio, dentro de esta perspectiva, es la **gestión de la relación con los clientes**. Lo que se busca conseguir con este objetivo, es estrechar lazos y crear vínculos estratégicos y beneficiosos, tanto para la empresa como para los clientes.

Esto se podría conseguir si los clientes sintieran que forman parte de la empresa. El CRM sería una indicador muy indicado en este caso. El CRM, customer relationship management, es un modelo de gestión que está basado en la satisfacción de los clientes.

Este objetivo está ligado al desarrollo de alianzas con proveedores de la perspectiva de AC.

- **Selección proveedor.** Lo que busca este objetivo, al igual que el anterior con los clientes, es estrechas lazos y formar vínculos con los proveedores, con el fin de que esta relación sea beneficiosa para ambos.

Posibles indicadores para este caso:

- Certificado de calidad de cada proveedor
- Nivel de innovación del proveedor
- Coste materia prima de cada proveedor

- El objetivo de **agilización de procesos internos.** Lo que se quiere conseguir es, la reducción del tiempo de duración del proceso productivo, sin perder calidad, con el fin de ofrecer un servicio que aporte más valor al cliente, que lo valorará positivamente.

Posibles indicadores que sirvan para este objetivo:

- Tiempo en la realización de proyectos
 - Satisfacción del cliente al recibir el proyecto
-
- El siguiente objetivo, sería la implantación y optimización de un **sistema de quejas y sugerencias.** Lo que se quiere conseguir es mejorar la imagen que los clientes tienen de la empresa, en definitiva, aumentar la satisfacción de los clientes con el fin de que estos sean fieles a la empresa.
Esto se puede conseguir corrigiendo de manera rápida e eficaz las posibles incidencias que se vayan surgiendo a lo largo del proceso productivo

Un buen indicador en este caso, sería:

- Número de incidencias que llegan a la empresa en un periodo de tiempo (1mes, 1 semana)
-
- Tiempo necesario para esas incidencias

- El objetivo de **Innovación y desarrollo**. Lo que este objetivo busca, en definitiva, es diferenciar a la empresa del resto de los competidores. Se pretende diferenciar a través de la investigación y de la innovación, para conseguir exclusividad, tanto en los servicios ofrecidos como, en los procesos productivos.

Posibles indicadores para este objetivo:

- Número de patentes de las innovaciones realizadas
- Capital destinado a innovación e investigación.

- El objetivo de ofrecer **calidad**, busca la diferenciación de la empresa. Busca que los clientes sientan que lo que están recibiendo de la empresa es mucho mejor de lo que recibirían de otras empresas.

Posibles indicadores para este objetivo:

- Certificado de calidad

.Tabla 7: Objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos

Objetivos	Indicadores
Gestión relación cliente	<ul style="list-style-type: none"> ○ CRM
Selección proveedores	<ul style="list-style-type: none"> ○ Nivel de innovación del proveedor ○ Certificado de calidad de cada proveedor ○ Coste materia prima de cada proveedor
Agilizar procesos internos	<ul style="list-style-type: none"> ○ Tiempo en la realización de proyectos ○ Satisfacción del cliente al recibir el proyecto
Sistemas de quejas y sugerencias	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de incidencias que llegan a la empresa en un periodo de tiempo (1mes, 1 semana) ○ Tiempo necesario para esas incidencias
I+D	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de patentes de las innovaciones realizadas ○ Capital destinado a innovación e investigación
Calidad	<ul style="list-style-type: none"> ○ Certificado de calidad

Elaboración propia

4.1.3. Perspectiva de Clientes

La perspectiva de clientes, busca, básicamente, lograr la satisfacción del cliente. Es, muy importante, conocer bien a los clientes potenciales de la empresa, saber cuáles son sus necesidades y sus gustos. En este apartado se definirá como se quiere posicionar la empresa en el mercado.

Por ello, un factor importante, dentro de esta perspectiva, es crear valor para el cliente y saber transmitírselo.

- El primer objetivo de esta perspectiva es, conseguir la **fidelización de los clientes**. Lo que busca es que el cliente este satisfecho y contento con la empresa. Si se consigue fidelizar al cliente, este volverá a trabajar con nosotros y es muy probable que nos recomiende. Así, podríamos conseguir clientes nuevos. Esto se consigue, tratando bien a los clientes, que estos se sientan valorados, e incluso involucrándolos en algunos proyectos de la empresa.

Posibles indicadores acordes en este caso:

- Número de clientes que repiten en la empresa
- Número de clientes que recomiendan a la empresa
- Número de clientes nuevo que llegan por recomendación

- El siguiente objetivo sería, obtener una alta **satisfacción de los clientes**. Este objetivo está muy relacionado con el anterior. La satisfacción se consigue, optimizando la calidad de los productos y de los servicios entregados.

Un indicador posible para este objetivo sería:

- Número de comentarios positivos en redes sociales.
- Resultado de la realización de encuestas a clientes

- El objetivo general que se quiere conseguir es, el de **crear imagen** de marca, tanto el de fidelizar, la satisfacción como los de innovación y calidad, buscan que el cliente conozca la marca, por ser mejor que el resto. Tener buena reputación y sea más conocida, más popular.

Posibles indicadores idóneos en este caso:

- Porcentaje de habitantes que conocen la marca
- Encuestas

Tabla 8: Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes

Objetivos	Indicadores
Fidelización de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de clientes que repiten en la empresa ○ Número de clientes que recomiendan a la empresa ○ Número de clientes nuevo que llegan por recomendación
Satisfacción de clientes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Número de comentarios positivos en redes sociales. ○ Resultado de la realización de encuestas a clientes
Crear imagen de marca	<ul style="list-style-type: none"> ○ Porcentaje de habitantes que conoce la marca ○ Encuestas

Fuente: elaboración propia

4.1.4. Perspectiva Financiera

Este apartado tratará de los objetivos relacionados con los resultados financieros que la empresa desea obtener. Un error, que suelen cometer las empresas normalmente, es que centran su atención, casi en exclusiva, en esta perspectiva, olvidándose del resto. Esto suele pasar, debido a que es más sencillo el análisis de los indicadores de esta perspectiva.

En cambio, para el CMI es una perspectiva más. Igual de importante que el resto.

En cuanto a la eficiencia en costes

Y en cuanto al incremento de la cifra de ventas

- El primer objetivo, de esta perspectiva es, conseguir una **reducción de los costes**. Esto se podría llevar a cabo, fortaleciendo las relaciones con los proveedores de la empresa.

Un indicador podría ser:

- Un ratio que compare los costes mensuales/ trimestrales de este periodo con el periodo anterior.
 - Porcentaje de los gastos de explotación sobre los ingresos.
- A continuación, el objetivo de **maximizar los beneficios**, se podría llevar a cabo fomentando la publicidad para que aumenten el número de ventas.

Un indicador para este objetivo:

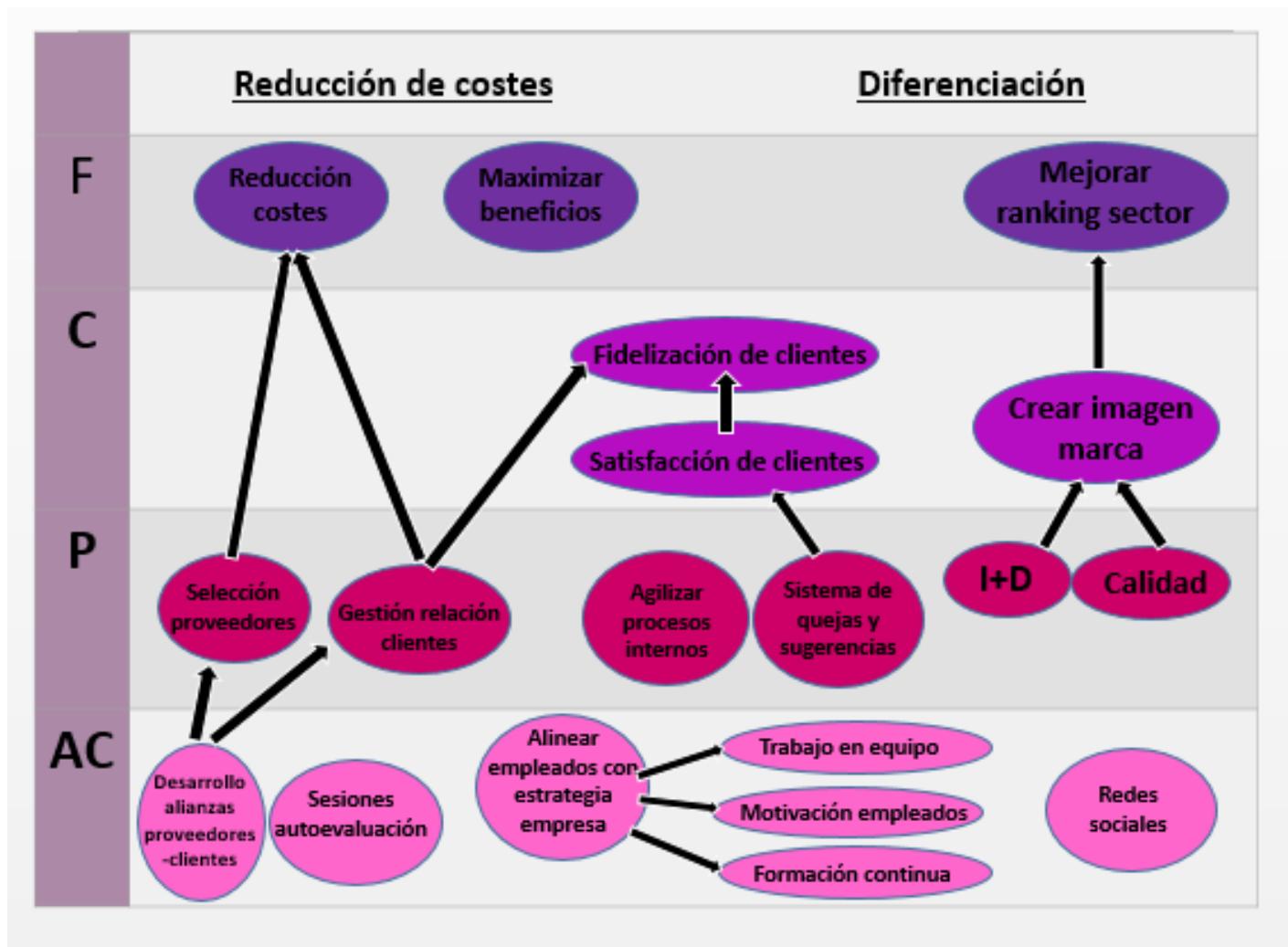
- La cifra de ventas.
- El objetivo de **aumentar la posición en el ranking sectorial**. Lo que este objetivo busca es una mejoría global de la empresa. Una mejoría en cuanto a los ingresos, al volumen de ventas, etc. Mejorar en todos los aspectos posibles, y que estos cambios se vean reconocidos en el ranking de empresas del sector.
- Un indicador sería:
- Comparar el ranking sectorial de distintos años

Tabla 9: Objetivos e indicadores de la perspectiva financiera

Objetivos	Indicadores
Reducción de costes	<ul style="list-style-type: none"> ○ Ratio entre los costes del periodo actual y el periodo anterior. ○ Porcentaje de los gastos de explotación sobre los ingresos.
Maximización del beneficio	<ul style="list-style-type: none"> ○ Cifra de ventas
Mejoría en el ranking sectorial	<ul style="list-style-type: none"> ○ Comparación de la posición en el ranking del sector de varios años

Fuente: *Elaboración propia*

Ilustración 7: Mapa estratégico



5. CONCLUSIONES

El objetivo al realizar este trabajo fue utilizar las herramientas del cuadro de mando integral para elaborar una estrategia exitosa para la empresa Imascono.

Mi tutor, Alfonso López, me propuso esta empresa al comienzo de este trabajo. Tras una toma de contacto vía email, lo primero fue asistir a una reunión con Héctor Paz, cofundador de la empresa en estudio. En la reunión, se explicó en qué consistiría el trabajo, y Héctor respondió a un cuestionario (anexo 1) que me proporcionó la información necesaria para empezar a desarrollar la idea.

Imascono, es una empresa que ofrece un servicio innovador a sus clientes, al aplicar la tecnología de realidad aumentada y realidad virtual a sus proyectos.

Para comenzar a diseñar el cuadro de mando integral, el primer paso ha sido llevar a cabo un análisis **DAFO** en Imascono que ha proporcionado información sobre las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene la empresa. El resultado de este análisis nos permite concluir con que Imascono es una empresa que tiene ciertos aspectos negativos que necesita mejorar y situaciones a evitar en el futuro pero también, y con mayor peso e importancia, aspectos positivos que dan lugar a una empresa fuerte y con mucho futuro en el mercado.

Posteriormente, se ha realizado un análisis **CAME** en el que se trata de relacionar las conclusiones obtenidas en el DAFO

Finalmente, para concluir el estudio inicial, se han definido los conceptos de **misión, visión y valores de la empresa**.

- **Misión:** Fomentar el uso de la tecnología en todos los ámbitos posibles
- **Visión:** La aspiración es crear un mundo más creativo con el fin de llevar la publicidad y el entretenimiento a una nueva era digital.
- **Valores:** Imascono se define en los valores de empresa innovadora, creativa, joven, enérgica, transparente y honesta, que se esfuerza para satisfacer a sus clientes.

A continuación, con esta información, se ha elaborado el **mapa estratégico**, dividido en sus cuatro perspectivas (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera). El mapa nos va a permitir cumplir los objetivos estratégicos definidos en el análisis.

En la base del mapa estratégico propuesto, se encuentra la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, dividida en tres áreas, alianzas, recursos humanos y relación de la empresa a través de las redes sociales. La siguiente perspectiva desarrollada es la de procesos internos, que busca optimizar el proceso de las relaciones con clientes proveedores y los procesos de creación de proyectos a través de la innovación y la calidad. A continuación,

en la perspectiva de clientes, busca satisfacer y fidelizar al cliente, a la vez que trata de aumentar la imagen de marca. Para finalizar, la perspectiva financiera, gracias a la unión de las anteriores, logrará alcanzar sus objetivos marcados de reducción de costes y maximización de beneficios.

Con la implantación y control de los objetivos propuestos, la empresa puede solventar los problemas. Este es el principal objetivo que tiene esta herramienta, el CMI

BIBLIOGRAFÍA

- Página web de la empresa
<http://imascono.com/es/>
- Twitter de la empresa
<https://twitter.com/imascono?lang=es>
- López, Alfonso. Información DAFO-CAME
<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2013/07/30/y-despues-del-dafo-que-hacemos-analisis-came/>
- López, Alfonso. Guía BSC
<https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>
- López, Alfonso. BSC
<https://ciberconta.unizar.es/leccion/bsc/>
- Apuntes asignatura de Control de Gestión
- Apuntes asignatura Dirección Estratégica
-

ANEXOS

ANEXO 1. Guion entrevista genérica – Balanced Scorecard

1-Nombre

2- ¿Cuál es su puesto en la empresa?

Perspectiva de APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

- **AC 1.** ¿Qué tipo de organización tiene su empresa? ¿departamental? ¿por proyectos? ¿por producto? ¿por tipo de clientes?
 - **AC 2.** ¿Cómo se toman actualmente las decisiones?*
Decisiones: estratégicas, tácticas u operativas.
Criterios para las distintas alternativas (cuantitativos- métodos matemáticos, estadísticos/cualitativos- criterio de experiencia, habilidades)
 - **AC 3.** ¿Qué políticas de formación se aplican en la empresa?
 - **AC 4.** ¿Existen políticas de incentivos?
 - **AC 5.** ¿Existe un sistema de retribución variable?
 - **AC 6.** ¿Se han realizado o se van a llevar a cabo alianzas estratégicas con otras empresas del sector? ¿de sectores diferentes? ¿de otras instituciones?
 - **AC 7.** ¿Qué tipos de herramientas tecnológicas tienen? ¿ERP (sistema de planificación de recursos empresariales) (Estos programas se hacen cargo de distintas operaciones internas de una empresa, desde producción a distribución o incluso recursos humanos.)* ¿Excel? ¿otras?
 - **AC 8.** ¿Cómo es la Comunicación en esta empresa? ¿jerárquica? ¿transversal?
 - **AC 9** ¿Existe autonomía de decisión en todos los niveles?
- AC 10.** ¿Cómo se reparte el trabajo? ¿En equipo ¿individual?
- **AC 11** ¿Existe alguna intranet para comunicarse?* (red informática interna para compartir información a la que solo tienen acceso los miembros de la empresa)
 - **AC 12.** ¿Qué valores empresariales destacaría de su organización?
 - **AC 13.** ¿Existe alguna política enfocada hacia la gestión de la innovación? (nuevos productos etc.)

- **AC 14.** ¿Y alguna política enfocada hacia la gestión medioambiental?
- **AC 15.** ¿Y existe alguna política enfocada hacia la retención del talento?
- **AC 16.** En cuanto a la página web, ¿cuál es la función de la misma?

Daros a conocer publicidad, vender los productos....

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.** ¿Existen políticas de fidelización para los proveedores?
- **P 5.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- **P 6.** ¿Con qué canales de distribución se cuenta?
- **P 7.** ¿Existe algún sistema (convencional) de control de costes?
- **P 8.** ¿Se lleva a cabo alguna planificación Estratégica?
- **P 9.** 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. Como son/ que características tienen
- **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.** ¿Existe algún sistema de atención al cliente para tratar dudas, quejas o de demás situaciones?
- **C 5.** ¿Se va a llevar a cabo alguna estrategia para fortalecer la imagen corporativa de la empresa?
- **C 6.** ¿En qué mercados opera actualmente la empresa? ¿nacionales? ¿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?
- **F3.** ¿Cómo os queréis posicionar frente a vuestros competidores? Objetivos financieros