



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Diseño e implementación del Cuadro de Mando
Integral en Stylepack

Autor/es

Irene Coll Aguerri

Director/es

Alfonso López Viñegla

Facultad de economía y empresa

Año 2015

Aplicación del cuadro de mando integral para Stylepack

Application of Balance Scorecard for Stylepack

Autor/es / Writer

D^a Irene Coll Aguerri

Director/es / Director

Dr. D. Alfonso López Viñegla

Grado en administración y dirección de empresas

Facultad de economía y empresa

Universidad de Zaragoza

Año 2015

Resumen: el cuadro de mando integral constituye una herramienta en el control de gestión, nos permite responder cada vez mejor a las nuevas estrategias y posturas que toman las empresas. En este trabajo, se utiliza esta herramienta en la empresa Stylepack, para ello, se lleva a cabo un análisis de esta, centrándonos fundamentalmente en cuatro perspectivas estratégicas: aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y área financiera. El hecho de centrarnos en estas perspectivas, permite a la empresa tener una visión más amplia y equilibrada del desempeño organizacional.

En cada una de estas perspectivas estableceremos unos objetivos estratégicos que ayudarán a abordar los problemas a los que se enfrenta la empresa en su actividad diaria.

Abstract: the scorecard is a tool in the control of management, it allows us to respond ever better to the new strategies and positions taken by companies. In this paper, this tool is used in the company Stylepack, for it is carried out such an analysis, focusing primarily on four strategic perspectives: learning and growth, internal processes, customers and financial area. Just focus on these prospects, it allows the company to have a broader and more balanced view of organizational performance.

In each of these perspectives we establish strategic objectives that help address the problems that the company faces in its daily activity.

ÍNDICE

1. ASPECTOS CLAVE	4
1.1 El sector del packaging.....	4
1.2 La empresa	5
1.2.1 Stylepack	5
1.2.2 Descripción de la empresa.....	6
1.2.3 Departamentos	6
1.2.4 Instalaciones	7
1.2.5 Clientes	8
1.3 ¿Por qué cuadro de mando integral?	9
2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	11
2.1 Análisis DAFO	11
2.1.1. Entorno externo	12
2.1.2 Entorno interno	14
2.2 Análisis CAME	18
2.3 Misión, visión y valores	21
3. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL	22
3.1 Desarrollo del CMI	22
3.2 Determinación de objetivos	25
3.2.1 Perspectiva aprendizaje y crecimiento	25
3.2.2 Perspectiva de procesos	31
3.2.3 Perspectiva de clientes.....	36
3.2.4 Perspectiva financiera.....	39
4. CONCLUSIONES:	44
5. BIBLIOGRAFÍA	46

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Análisis externo.....	14
Tabla 2. Análisis interno.....	17
Tabla 3. Análisis DAFO.....	18
Tabla 4. Análisis CAME.	21
Tabla 5. Objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	30
Tabla 6. Objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos.....	35
Tabla 7. Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes (sociedad).....	39
Tabla 8. Objetivos e indicadores de la perspectiva del área financiera.....	41

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Instalaciones de la empresa.....	5
Ilustración 2. Organigrama de Stylepack.....	6
Ilustración 3. Análisis previo.....	11
Ilustración 4. Mapa Plaza.....	16
Ilustración 5. Análisis CAME.....	19
Ilustración 6. Cadena de valor.....	31

1. ASPECTOS CLAVE

1.1 El sector del packaging

Desde un punto de vista económico, el packaging podría considerarse como el conjunto de actividades económicas relacionadas con el proceso de envase y embalaje en el que convergen otras ramas del saber procedentes de la química, transformación de plásticos, el procesado de papel, la ingeniería mecánica, el diseño gráfico o la construcción de maquinaria.

Estos campos de conocimiento están presentes en la cadena de valor de la mayor parte de actividades manufactureras de nuestra economía, en la medida en que la totalidad de los productos manufacturados sólidos, líquidos o gaseosos deben ser contenidos en un recipiente.

Todas las empresas productoras de bienes de consumo son plenamente conscientes de la importancia estratégica del packaging, un sector que puede aportar importantes ventajas competitivas. Este sector ha resistido a la mala situación económica, debido a la integración de esta industria con el subsector de la alimentación, ya que, el 62% de las empresas del sector del envase y embalaje españolas son proveedoras de la industria alimentaria.

Una de las características del sector es la concentración de las empresas y de la producción en pocas Comunidades Autónomas, de las cuales casi el 70% están agrupadas en Cataluña, Comunidad Valenciana y Madrid.

La maquinaria se fabrica según los requerimientos individuales de cada cliente, que necesita módulos de producción distintos dependiendo del producto que desee fabricar. En el sector de la maquinaria para envase y embalaje, España es una industria muy consolidada y de reconocido prestigio internacional, combina una excelente relación precio con un alto nivel tecnológico.

El sector está caracterizado por un gran dinamismo y una alta versatilidad y adaptabilidad a las necesidades específicas de cada comprador.

Cada vez la industria española del packaging va teniendo más presencia internacional gracias a la creciente inversión en I+D+i que se lleva realizando en los últimos años.

1.2 La empresa

1.2.1 Stylepack

Stylepack es una empresa que da servicio integral de packaging o paquetería industrial, además de un centro especial de empleo. La empresa fue constituida en octubre de 2007 y está ubicada en la plataforma logística de Plaza, Zaragoza.

Ilustración 1. Instalaciones de la empresa



Fuente: www.stylepack.es

Pedro Masats, gerente de la empresa, era fabricante de chupetes y en 1998 comenzó a colaborar con centros especiales de empleo y desde ese momento dejó su empresa familiar empezando a buscar trabajos de empaquetado para personas discapacitadas.

El empaquetado comenzó con la electrónica y la telefonía móvil pero a día de hoy operan en muchos más sectores como textil, farmacéutico, alimentario, juguetero, industrial, incluso el sector del vino y los licores.

Pero Stylepack no solo manipula y envasa, también desarrolla las ideas que tiene un cliente para que así su producto sea más competitivo. Con esto y una fuerte inversión en I+D de unos 200.000 euros anuales, han podido conseguir patentes.

Se trata de un centro especial de empleo y de una empresa que hace el bien social, pero su gestión es totalmente empresarial.

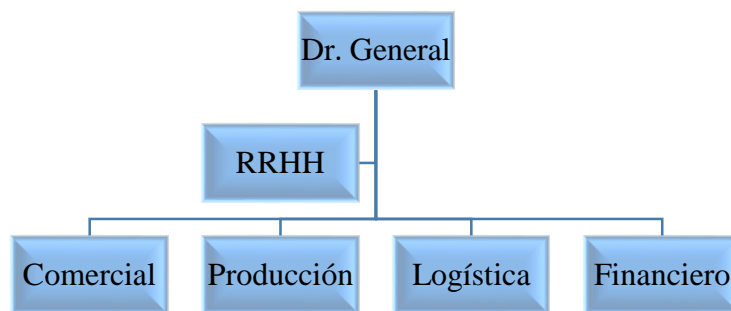
1.2.2 Descripción de la empresa

Stylepack comenzó su actividad con diez empleados y cinco años después aumentó su plantilla con 73 profesionales de los cuales 63 son personas discapacitadas y 10 son técnicos, los cuales se ocupan de dar soluciones imaginativas al envasado del producto. Dentro de la empresa se cuenta con un departamento de producción, comercial, de logística, financiero y de recursos humanos.

Su objetivo es ofrecer a sus clientes un servicio integral de packaging con las máximas garantías de entrega en plazo pactado y calidad. Su reto actual es llegar a abrir cinco centros especiales de empleo dedicados a la fabricación de productos que se emplean en el proceso de empaquetado.

1.2.3 Departamentos

Ilustración 2. Organigrama Stylepack



Fuente: elaboración propia

En la anterior ilustración aparece el organigrama de la empresa con sus respectivos departamentos. Todos los departamentos se encuentran coordinados, ya que cuando se produce un pedido, todos se reúnen para ver si es rentable o no.

El departamento comercial es el encargado de buscar nuevos clientes, el de producción se encarga de administrar los pedidos para que estén a punto en el plazo estipulado.

Logística se encarga de las naves y el almacén, si van a estar o no almacenados los pedidos y durante cuanto periodo de tiempo, para disponer siempre del espacio suficiente. El departamento financiero llevara a cabo los presupuestos de acuerdo al tipo de pedido y cliente, además de controlar la situación financiera de la empresa para que pueda seguir adelante con su actividad.

Todas las decisiones pasan por el director general, Pedro Masats, quien decide lo que se va llevar a cabo. Vemos como el departamento de recursos humanos juega un papel de vital importancia en la empresa, ya que es este departamento es el encargado de contratar a trabajadores de manera flexible y rápida.

1.2.4 Instalaciones

La empresa cuenta con un espacio reservado para las oficinas y cuatro naves industriales entre las que se encuentran dos de las principales actividades de la empresa que son:

- **Manipulación y envasado:**

Como parte de un servicio integral y parte fundamental, el manipulado es la parte de la producción que trata del ensamblaje de todas las piezas de packaging y el producto hasta su paletización y puesta a disposición de los medios de transporte. Este departamento no sólo desarrolla su actividad para dotar a la empresa de un servicio integral, sino que también desarrolla su actividad como parte del desarrollo de procesos de otras empresas, outsourcing, que no requieren los servicios anteriormente mencionados por tener departamentos y proveedores propios.

Este departamento es fundamental tanto para la actividad de la empresa como para la filosofía y fin de esta, ya que es donde mayor número de personas discapacitadas desarrollan su actividad diaria.

Con todo esto se consigue reducir costes y aumentar la flexibilidad.

Los manipulados y envasados principales son:

- **Estuchados:** estuches más o menos sofisticados realizados en diferentes materiales como cartulinas, cartoncillos, plásticos.
Estos a veces pueden ser cajas dirigidas al transporte o más complejos como expositores.
- **Ensobrados:** se trata de una manera sencilla de promocionar el producto mediante un sobre.
- **Enfajados promocionales:** consiste en unir un elemento a otro por medio de una funda retráctil, que puede ir o no impresa, de esta manera se aporta un valor añadido al producto.
- **Pegado de estuches o cajas expositoras:** probablemente esta sea la opción más sencilla y a la vez necesaria en muchos productos debido a su volumen y al mercado al que va dirigido. Útil para dar al producto un elemento diferenciador y hacerlo atractivo para el cliente.
- **Colocación de ollaos:** se trata de ideas distintas para comunicar el producto.
- **Manipulado en general:** cualquier tipo de estos, promociones, etiquetados, reetiquetados, montajes de conjuntos y subconjuntos, embolsados, encajados...

- **Almacén logístico alimentario:**

Este servicio se ofrece como ampliación a la actividad principal de la empresa, ya que esta dispone de espacio suficiente para ofrecer a precios competitivos. Se ofrece la opción de contratar un número de posiciones fijas con objeto de asegurar un espacio fijo para las mercancías y con la opción de incrementarlas de forma variable de acuerdo al flujo de operaciones diario de cada cliente.

Se pone a su disposición:

- Recepción de mercancía.
- Almacenaje.
- Preparación de pedidos.
- Armado de pedidos.
- Confección de albaranes.
- Control de inventarios.
- Etiquetado, envasado y manipulados.
- Servicio de distribución local y regional.

Además de muelles de carga y descarga de mercancías generales, así como toros, trapaletas y carretillas necesarias.

1.2.5 Clientes

La empresa opera a nivel nacional, concretamente en Madrid, Barcelona y Valencia son las regiones con la mayor parte de clientes con los que cuenta la empresa, en Aragón también tiene algunos importantes.

Se cuenta con dos tipos de clientes:

- **Clientes directos:** se trata de grandes corporaciones como chocolates Lacasa e Inditex.
- Chocolates Lacasa:

El grupo Lacasa está plenamente consolidado como uno de los primeros productores nacionales de chocolates, dulces infantiles, turrone, bombones y caramelos. Sus tradicionales turrone, los lacasitos, los conguitos y los divinos son tres de los productos más emblemáticos del grupo.

- Inditex:

Inditex es uno de los mayores grupos de distribución de moda del mundo y cuenta con ocho formatos comerciales con más de 6.460 tiendas en 88 mercados.

- **Clientes indirectos:** se trata de un outsourcing estratégico, en el caso de que a una empresa no le salga rentable realizar el packaging por ella misma.
- Panrico:

Compañía líder en el mercado español de bollería y pan de molde.

1.3 ¿Por qué cuadro de mando integral?

El cuadro de mando integral es un sistema de planificación y gestión estratégica, que se utiliza para alinear las actividades de negocio con la visión y estrategia de la organización.

La mayor parte de las empresas se centran en los resultados financieros y operativos, tampoco se tienen en cuenta las acciones por las que se han obtenido esos resultados. Es necesario este sistema ya que, en la sociedad en la que estamos se puede apreciar cómo se ha configurado un entorno especial. Las organizaciones actuales refuerzan sus ventajas competitivas en términos de velocidad, eficiencia y calidad.

Los autores del cuadro de mando integral fueron Robert Kaplan y David Norton en 1992, lo crearon como un marco de medición del desempeño, que, además de tener en cuenta las medidas financieras tradicionales, también tenían en cuenta las medidas de desempeño no financieras estratégicas, esto proporciona a los gerentes de la empresa una visión más amplia y equilibrada del desempeño organizacional.

Ayuda a identificar lo que debe hacerse en la organización y medirlo, proporciona una retroalimentación en torno a los procesos externos e internos con el fin de alcanzar los objetivos estratégicos.

Es importante porque únicamente las medidas financieras no son suficientes, estas miden resultados pasados, para crear valor futuro es necesario tener en cuenta a los clientes, empleados, procesos, tecnología, entre otros, debe plantearse como respuesta a los nuevos acontecimientos y situaciones que afectan a la gestión y dirección de empresas.

El cuadro de mando nos permite responder cada vez mejor a las nuevas estrategias y posturas que se toman, dando un mayor privilegio si cabe a la reacción que a la planificación.

Algunas de las razones de por qué utilizamos el cuadro de mando en una organización si la planificación estratégica es la correcta son:

- Alineación de objetivos y comportamiento.

- Mejor comunicación y comprensión de la estrategia y sus objetivos por todos.
- Posibilidad de reformular la estrategia en función de los resultados definidos.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Favorece la integración e interrelación de la información de las distintas áreas de negocio.
- Metodología que facilita la transformación del largo plazo en acciones de corto plazo.
- Mejora de los indicadores financieros.

En este caso nos encontramos con una empresa que ha experimentado un gran crecimiento en los últimos años y se encuentra en una fase en la que necesita de una reestructuración y una mayor coordinación entre sus departamentos.

Alinearemos la estrategia con las acciones que se van a llevar a cabo a través de cuatro perspectivas: personas, procesos, clientes y área financiera.

Cabe destacar que al recurso humano, cada vez se le da más importancia, ya que es nuestra pieza clave, el pilar fundamental, para empezar a desempeñar los cambios y los resultados que queremos conseguir. En Stylepack consideraremos esta perspectiva la más importante ya que se trata de un centro especial de empleo y que esta es la base para empezar a implantar los cambios.

Para llevar a cabo el cuadro de mando integral, al que denominaremos a partir de ahora CMI, llevaremos a cabo en primer lugar un análisis del sector, veremos las amenazas y las oportunidades con las que nos podemos encontrar en el entorno exterior, y fortalezas y debilidades internas de la empresa, una vez analizado esto, realizaremos un análisis CAME con el objetivo de afrontar las amenazas, explotar las oportunidades, mantener las fortalezas y corregir las debilidades.

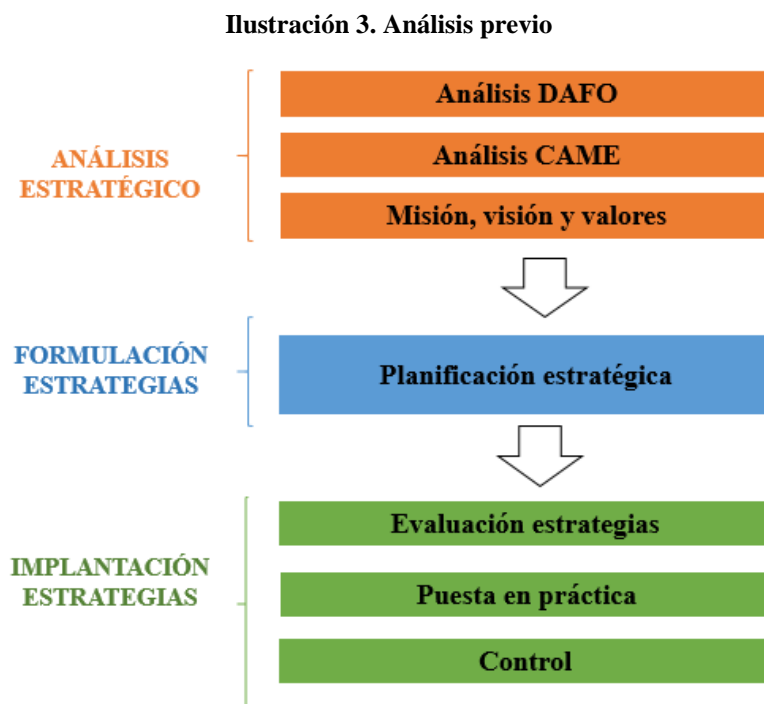
Posteriormente determinaremos cual es la misión y visión de la empresa, es importante saber lo que la empresa es y lo que quiere llegar a ser, además de sus valores, es decir, lo que es importante para la misma.

Toda esta información se ha conseguido realizando una entrevista a un asesor externo de la empresa y a un técnico de recursos humanos, ya que como se ha mencionado antes es el área más importante, así se han podido obtener diferentes puntos de vista para realizar este análisis estratégico.

A partir de él podremos pasar a formular las estrategias, tanto a nivel corporativo como de negocio.

Y por último implantaremos esas estrategias en la organización y realizaremos un control estratégico para comprobar si se verifican los resultados obtenidos con la misión y objetivos planteados.

A continuación se realiza un gráfico con los pasos a seguir:



Fuente: elaboración propia

2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

2.1 Análisis DAFO

Para realizar esta parte del trabajo se utilizó la entrevista realizada en la empresa.

Con ello se obtuvieron dos puntos de vista diferentes y fue el inicio a la elaboración del análisis DAFO y posteriormente el análisis CAME.

La entrevista se dividió en cuatro partes, relacionadas con las diferentes perspectivas, aprendizaje y crecimiento (personas), procesos, clientes y área financiera. En el anexo 1 se muestra la entrevista completa.

Así pues para comenzar a realizar el CMI realizamos un análisis DAFO, este método trata de hacer una reflexión previa ante un problema, escribiendo las conclusiones en un formato esquemático. En una tabla resumen se indican los puntos fuertes y débiles internos de la empresa además de las amenazas y oportunidades externas, en coherencia

con la lógica de que la estrategia debe lograr un adecuado ajuste entre sus capacidades internas y su posición competitiva externa.

Las cuatro partes del análisis DAFO son:

- Debilidades: también llamadas puntos débiles. Son aspectos que limitan o reducen la capacidad de desarrollo efectivo de la estrategia de la empresa, constituyen una amenaza para la organización y deben, por tanto, ser controladas y superadas.
- Fortalezas: también llamadas puntos fuertes. Son capacidades, recursos, posiciones alcanzadas y, consecuentemente, ventajas competitivas que deben y pueden servir para explotar oportunidades.
- Amenazas: se define como toda fuerza del entorno que puede impedir la implantación de una estrategia, o bien reducir su efectividad, o incrementar los riesgos de la misma, o los recursos que se requieren para su implantación, o bien reducir los ingresos esperados o su rentabilidad.
- Oportunidades: es todo aquello que pueda suponer una ventaja competitiva para la empresa, o bien representar una posibilidad para mejorar la rentabilidad de la misma o aumentar la cifra de sus negocios.

2.1.1. Entorno externo

El análisis externo, conocido también como análisis del entorno, consiste en la identificación y evaluación de acontecimientos, cambios y tendencias que suceden en el entorno de una empresa y que están más allá de su control.

Los factores del entorno que afectan o podrían afectar a la empresa, o que tienen o podrían tener influencia en ella son: los factores económicos, sociales, culturales, políticos, gubernamentales, demográficos, tecnológicos, legales y ambientales.

En el caso de nuestra empresa, Stylepack, nos fijaremos en cómo ha evolucionado el sector del packaging en los últimos años, para detectar las posibles oportunidades y amenazas.

Dentro de las oportunidades, podemos apreciar como la empresa ha ampliado su línea de negocio, ya que ha adquirido dos máquinas nuevas de **blíster termoconformado**.

El termoconformado de envases plásticos avanza constantemente, se han desarrollado nuevas tecnologías y sistemas de producción que permiten la fabricación de nuevos envases con todo tipo de formas y tamaños, capaces de dar respuesta a las necesidades de los clientes y a todo tipo de industria manufacturera.

Con este nuevo proyecto se puede aumentar la cartera de clientes, ya que la empresa ofrece otro tipo de servicio, que cubre más necesidades.

Además podría dar a conocer esta actividad, y todo lo que lleva a cabo realizando más **publicidad**. Aunque la empresa está presente en redes sociales y cuenta con su propia página web, actualmente se está trabajando en el diseño y mejora de esta, además de la creación de un blog. Con ello podemos dar a conocer la labor de Stylepack como centro especial de empleo.

Cabe destacar que el empleo de redes sociales está cada vez más presente en nuestra sociedad tras la caída de la inversión publicitaria en los medios y soportes tradicionales. Este tipo de publicidad no implica coste económico y es capaz de llegar a un sector amplio de población. En este caso encontramos en desuso esta herramienta.

Además el sector del empaquetado ha resistido a la mala situación económica de los últimos años, esto y la creciente inversión en I+D+i puede llevarnos a la **expansión del negocio**, la empresa opera actualmente en el mercado local, pero existe un proyecto de copiar este modelo de negocio en varias provincias de España.

Otro punto a analizar es la evolución en los **hábitos de vida**, que se ha visto reflejada también en los envases, estos ya no son meros continentes de alimentos, sino que son también un elemento de marketing, diferenciador de la competencia y elementos activos para la conservación del producto.

En concreto, las empresas alimentarias ofrecen al consumidor nuevos productos que se adapten a estos nuevos hábitos de vida y, además, atraigan su atención.

Es por ello, por lo que, el diseño de los envases tiene un papel tan importante, y el sector del empaquetado ha superado la crisis, además de proteger el producto que se vende, se vende también el propio envase.

A pesar de que la empresa ha superado la crisis y, ha seguido aumentando su plantilla y creciendo, esta supone una amenaza.

Las empresas puede que por el coste que esto supone, **no subcontraten** el envasado a Stylepack y lo realicen por ellas mismas. Subcontratar significa transferir actividades o recursos internos a proveedores externos y de esta manera la empresa poder centrarse en aquellas actividades que le aporten mayores ventajas competitivas.

Además la empresa debe tener **demandas**, en Stylepack las personas trabajan día a día, según el número y volumen de pedidos. Es el departamento de recursos humanos el que tiene que tener la flexibilidad para buscar y contratar a los trabajadores.

La clave en este caso es la mano de obra directa en producción y el coste que esta supone.

Por ello la empresa debe de mantener cierto nivel de demanda para poder desarrollar su actividad con normalidad.

Como conclusión al análisis externo, realizamos un cuadro resumen con las principales oportunidades y amenazas detectadas:

Tabla 1. Análisis externo

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Mayor publicidad.• Nuevas inversiones.• Expansión del negocio.• Evolución en los hábitos de vida.	<ul style="list-style-type: none">• Crisis económica: reducción de la demanda.• Que las empresas no subcontraten el packaging.

Fuente: elaboración propia

2.1.2 Entorno interno

El análisis interno consiste en la identificación y evaluación de los diferentes factores o elementos que puedan existir dentro de una empresa, tiene como objetivo conocer los recursos y capacidades con los que cuentan e identificar sus fortalezas y debilidades. Comenzando por sus fortalezas, como se ha explicado anteriormente la clave en la empresa es la mano de obra y su coste, este sale rentable al tratarse de un centro especial de empleo, ya que, Stylepack recibe **bonificaciones** por parte de la DGA por su labor desempeñada.

Además el personal con el que cuenta está **cualificado** para realizar su trabajo, los trabajadores poseen la titulación de “Formación higiénico-alimentaria para manipulador de alimentos: hostelería y comidas preparadas”.

Actualmente las decisiones se toman directamente desde gerencia estando coordinada esta con el departamento de recursos humanos, como ya se ha dicho esta área de la empresa es la más importante al tratarse de un centro especial de empleo, para ciertos pedidos hay que contratar a más trabajadores en un periodo muy corto de tiempo y ahí es cuando entra en juego la **rapidez y flexibilidad** que tiene este departamento.

De la entrevista realizada a Carlos, técnico en la empresa de recursos humanos, en un entorno como el actual es complicado captar clientes, y en este caso, lo es aún más, al tratarse la principal mano de obra de producción en la empresa, de personas discapacitadas. Por ello, se realiza un sobre esfuerzo en este sentido, demostrando la calidad de su producto en cada trabajo finalizado, para conseguir la satisfacción del cliente.

El buen resultado y la calidad en su trabajo final, han formado la **buena relación** con algunos de sus clientes directos como Lacasa o Inditex y que en promociones de sus productos o campañas estacionales subcontraten actividades de su cadena de valor relacionadas con el envasado o empaquetado del producto a Stylepack.

Es un sector en el que tenemos **poca competencia** y uno de los puntos más fuertes es su **localización**.

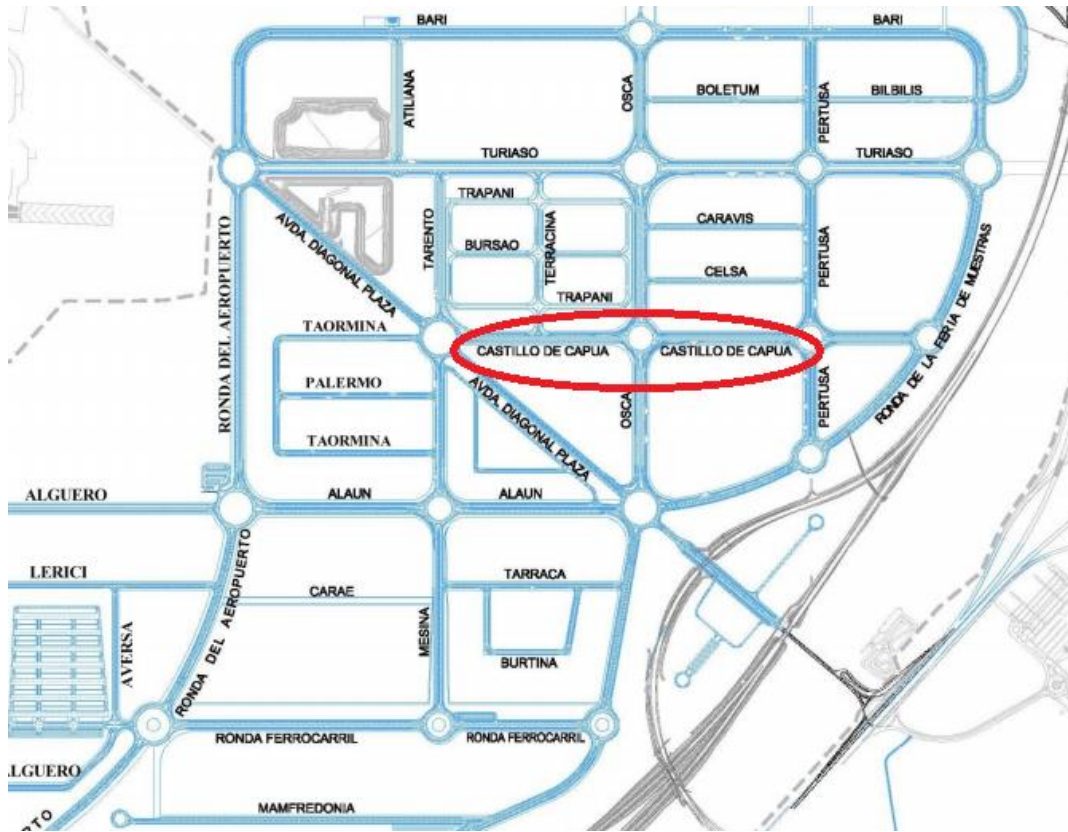
La empresa está ubicada en la plataforma logística de Plaza, Zaragoza, recinto logístico de mayores dimensiones del continente europeo.

Ubicado en la diagonal del suroeste europeo, el recinto está completamente abierto a empresas que participan en actividades relacionadas con la logística, a quienes Plaza atiende con una serie de equipamientos, colectivos y servicios comunes que multiplican la rentabilidad de su ubicación.

Su principal característica es que está basada en un centro intermodal de transportes: ferrocarril, carretera y avión, lo que posibilita la conexión con los centro de producción y consumo europeo más relevantes de Europa.

A continuación se muestra una imagen del plano de plaza con sus calles y rodeada la calle donde se sitúa Stylepack.

Ilustración 4. Mapa Plaza



Fuente: <http://www.plazalogistica.com/>

En la segunda parte del análisis interno pasamos a analizar las principales debilidades de la empresa.

La **comunicación** en la empresa es de tipo transversal, es decir, esta fluye por toda la empresa, pero cuando existe algún problema dentro de la organización, nos encontramos con que esta comunicación se convierte en jerárquica, es decir, recae directamente sobre Pedro Masats, gerente de Stylepack.

El problema es **la falta de autonomía de decisión** en todos los niveles, existe una falta de liderazgo y por ello, es necesario una reestructuración de todos los departamentos.

Sería necesario nombrar a una persona al frente de cada área de la empresa y responsable de las decisiones que recaen sobre esta. De esta manera el problema no llegaría hasta la gerencia.

Además de esto, Pedro como gerente, tiene que saber comunicar a los trabajadores cuál es su función y la labor que desempeñan dentro de la organización. El **saber comunicar** es fundamental.

Dentro de la comunicación, nos encontramos con que la empresa no cuenta con ninguna intranet, esta es una red informática que sirve para compartir información en una organización, hasta el momento sólo disponían de un correo electrónico conjunto donde se trataban los asuntos más importantes.

Hace escasos meses se adquirió un **ERP**, un sistema de planificación de recursos empresariales, tal y como dicen sus siglas en inglés, Enterprise Resource Planning, se trata de un sistema informático que ayuda a administrar los recursos en la organización, pero todavía está implantándose.

Con ello se pretende que haya una mejor comunicación y más fluidez entre todos los miembros de la empresa.

A continuación se muestra el cuadro resumen realizado del análisis interno.

Tabla 2. Análisis interno

ANÁLISIS INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Bonificaciones DGA • Poca competencia • Buena localización • Buena relación con clientes • Personal cualificado • Flexibilidad y rapidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estructuración departamental • Falta de liderazgo • Falta de implantación efectiva del ERP • Fallo en la comunicación

Fuente: elaboración propia

Una vez realizados el análisis externo e interno pasamos a elaborar el análisis DAFO mostrado en el siguiente cuadro resumen:

Tabla 3. Análisis DAFO

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Bonificaciones DGA • Poca competencia • Buena localización • Buena relación con clientes • Personal cualificado • Flexibilidad y rapidez 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor publicidad. • Nuevas inversiones. • Expansión del negocio. • Evolución en los hábitos de vida.
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Falta de estructuración departamental • Falta de liderazgo • Falta de implantación efectiva del ERP • Fallo en la comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica: reducción de la demanda. • Que las empresas no subcontraten el packaging.

Fuente: elaboración propia

De esta manera es fácil y rápido visualizar los aspectos a tratar y cuáles son los puntos fuertes donde nos podemos apoyar, y las amenazas a afrontar.

Los principales problemas a tratar y que pueden resultar clave en la empresa por su importancia son:

- La comunicación dentro de la organización.
- La falta de estructuración departamental.

Ya que contamos con estos puntos fuertes, hay que realizar un esfuerzo en tratar esto para que Stylepack siga creciendo como hasta ahora, además con las nuevas inversiones realizadas y realizando más publicidad se puede expandir el negocio y que la actividad realizada en esta organización llegue a más gente.

2.2 Análisis CAME

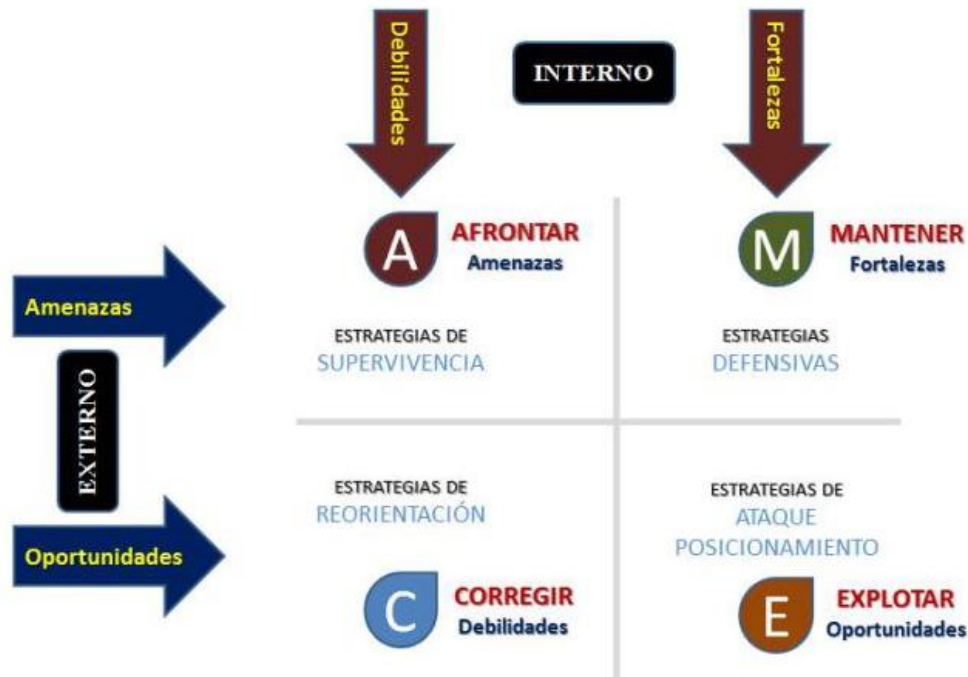
El análisis o matriz CAME es una herramienta empresarial para definir el tipo de estrategias que una empresa debe seguir, una vez ha identificado, a través de la matriz DAFO, los aspectos claves del entorno externo y factores interno de la empresa.

Tal y como indican sus siglas:

- **Corregir** las debilidades, llevando a cabo estrategias de reorientación.
- **Afrontar** las amenazas, utilizando estrategias de supervivencia.
- **Mantener** las fortalezas, mediante estrategias defensivas.
- **Explotar** las oportunidades, a través de estrategias de ataque y posicionamiento.

De manera gráfica se trataría de seguir el siguiente esquema:

Ilustración 5. Análisis CAME



Fuente: Alfonso López Viñeola, cuadrodemandobsc.wordpress.com

Observando el análisis DAFO realizado y tras la entrevista en la empresa, vemos que estrategias podemos definir para posteriormente, realizar el mapa estratégico.

Para Stylepack, además de sus clientes, de tratar captar nuevos y mantener la confianza con los ya existentes, lo más importante es la labor que realiza en la sociedad a través del **capital humano** con el que cuenta.

Así pues, una vez analizado el DAFO pasamos a proponer las siguientes estrategias:

- **Mayor inserción de las personas discapacitadas** en la sociedad, y en concreto, en la actividad empresarial, a través de cursos de formación y como empresa, buscar información acerca de ayudas y bonificaciones económicas, con el fin de seguir expandiendo este tipo de negocio. De esta manera, aprovecharíamos la eficiencia de nuestro capital humano, uno de nuestros puntos fuertes y con ello

buscaríamos nuevas oportunidades en el mercado, se trataría pues de una **estrategia de ataque y posicionamiento**.

- **Incremento de clientes directos:** los clientes directos se trata de los principales clientes potenciales con los que trata la empresa, en este caso, Inditex y chocolates Lacasa. Sería necesario encontrar nuevos clientes potenciales, ya que, si en algún momento alguno de estos clientes, con los que ya contamos, fallara, se pudiese seguir con la actividad de la empresa sin sufrir grandes pérdidas, es decir, que la actividad no dependa en tanta medida de ellos.

Dada su localización no le resultaría difícil ser conocida por otras empresas localizadas alrededor y que decidieran subcontratar el servicio del packaging. Recordamos que está localizada en la plataforma logística de Plaza y es aquí donde se sitúan muchas empresas referentes.

Esto sería una **estrategia defensiva**, que nos ayudaría a afrontar la amenaza que puede acarrear la crisis en la reducción de nuestra demanda.

- **Mejora de la página web**, mayor participación en **redes sociales** y creación de un nuevo blog, para dar a conocer la labor desempeñada y actividad de la empresa, ya que se aprecia que la empresa está poco activa en estos medios. También cuenta con un canal en youtube, pero si accedemos a él vemos como solo cuenta con dos videos. Esto se trataría de una **estrategia de reorientación**, utilizar internet como principal medio de publicidad.

- Como se ha mencionado anteriormente, la empresa cuenta con nuevas máquinas de **blíster termoconformado**, esto le permitiría aumentar la cartera de clientes, al poder ofrecer nuevos servicios y adaptarse mejor a las necesidades de estos, con esto y una mayor **inversión en I+D+i** poder expandir este modelo de negocio a otras provincias.

- Establecimiento de una **alianza** con alguna empresa del sector, con el fin de ofrecer nuevas soluciones innovadoras y aumentar la eficiencia en los procesos llevados a cabo. Se trataría de una **estrategia de ataque y posicionamiento**, utilizando nuestros principales puntos fuertes, para aprovechar las oportunidades del mercado.

A continuación se muestra el análisis CAME gráficamente de una manera resumida:

Tabla 4. Análisis CAME

		ANÁLISIS INTERNO	
		DEBILIDADES	FORTALEZAS
ANÁLISIS EXTERNO	AMENAZAS		<p><u>E.DEFENSIVA</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Incremento de clientes directos. - Aprovechamiento de nuevas tecnologías. - Mayor inversión en <u>I+D+i</u>.
	OPORTUNIDADES	<p><u>E. REORIENTACIÓN</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mejora de la página web. - Mayor participación en redes sociales. - Creación de un blog. 	<p><u>E. ATAQUE Y POSICIONAMIENTO</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Mayor inserción personas discapacitadas. - Establecimiento de alianzas con alguna empresa del sector.

Fuente: elaboración propia.

2.3 Misión, visión y valores

Una vez realizados los análisis DAFO y CAME es necesario ver cuáles son la misión, visión y valores de la empresa para poder realizar nuestro mapa estratégico y ver donde se sitúa, y a dónde quiere llegar.

Comenzaremos con una breve definición de los conceptos que vamos a analizar:

- La misión se trata del propósito o razón de ser de una organización.
- La visión se trata de la situación futura que desea alcanzar la organización.
- Los valores, define el conjunto de principios, creencias y reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen el soporte de la cultura organizacional.

Observando los análisis anteriores y tras la realización de la entrevista en Stylepack podemos concluir como misión:

Ser una de las empresas referentes en packaging más cualificadas a nivel nacional, apostando por las personas discapacitadas.

De la misión podemos concluir que para la empresa unos de los aspectos más importantes es la cualificación, el que sus productos sean de **calidad**, y el **capital**

humano con el que cuenta, por ello, en nuestro cuadro de mando, intentaremos conseguir mantener y mejorar estos dos aspectos fundamentales, a través de las estrategias que implantaremos.

Como visión, de situación futura a alcanzar se trataría de **expandir el modelo de negocio a otras provincias y poder abrir más centros especiales de empleo, con el fin de insertar a las personas discapacitadas en mayor medida en nuestra sociedad.**

Por último los valores con los que cuenta la empresa y que son compartidos por todos los trabajadores en la organización son:

- **Integridad:** relacionada con los pensamientos, comportamientos, ideas, creencias y formas de actuar de cada individuo.
Dentro de la empresa todo el mundo desempeña su trabajo hacia un objetivo común, como es alcanzar su visión y hacia una mejora continua.
- **Compromiso:** conocer y comprender las necesidades de los clientes con el fin de dar la mejor respuesta y que estos queden satisfechos, con el fin de crear confianza en ellos.
- **Pasión:** se realiza un esfuerzo diario para que todos los trabajadores caminen en la misma dirección y gusto por su trabajo y por la labor llevada a cabo.

Una vez realizados estos pasos, ver cuál es la misión de la empresa y realizar el análisis CAME, podemos pasar a realizar nuestro mapa estratégico.

3. ELABORACIÓN DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

3.1 Desarrollo del CMI.

Una vez que hemos detectado nuestras fortalezas, y los puntos donde realizar mejoras, podemos configurar nuestro mapa estratégico, que estará formado por cuatro perspectivas: aprendizaje y crecimiento, procesos, clientes y área financiera.

A continuación se detalla brevemente que es, lo que podemos encontrar, en cada uno de estos cuatro apartados:

- Perspectiva **aprendizaje y crecimiento:** se considera al recurso humano como un elemento clave en la gestión, esta perspectiva es la más importante para la empresa, y a partir de ella comenzaremos a implantar los cambios.
- Perspectiva de **procesos:** está estrechamente relacionada con la cadena de valor de la empresa, es importante por ello conocerla bien para utilizar eficientemente nuestros recursos.

- Perspectiva de **clientes**: objetivos que reflejen su satisfacción y saber gestionar correctamente las necesidades y prioridades de estos.
- Perspectiva **financiera**: fijar objetivos para obtener un mayor beneficio y reducir los costes.

Así pues todas perspectivas se encuentran relacionadas entre sí, y el hecho de que alguna de ellas no se cumpla, podría dificultar la realización del resto.

El BSC (Balance Scorecard) proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia, determina cuales son los factores críticos que contribuyen a la creación de valor económico futuro.

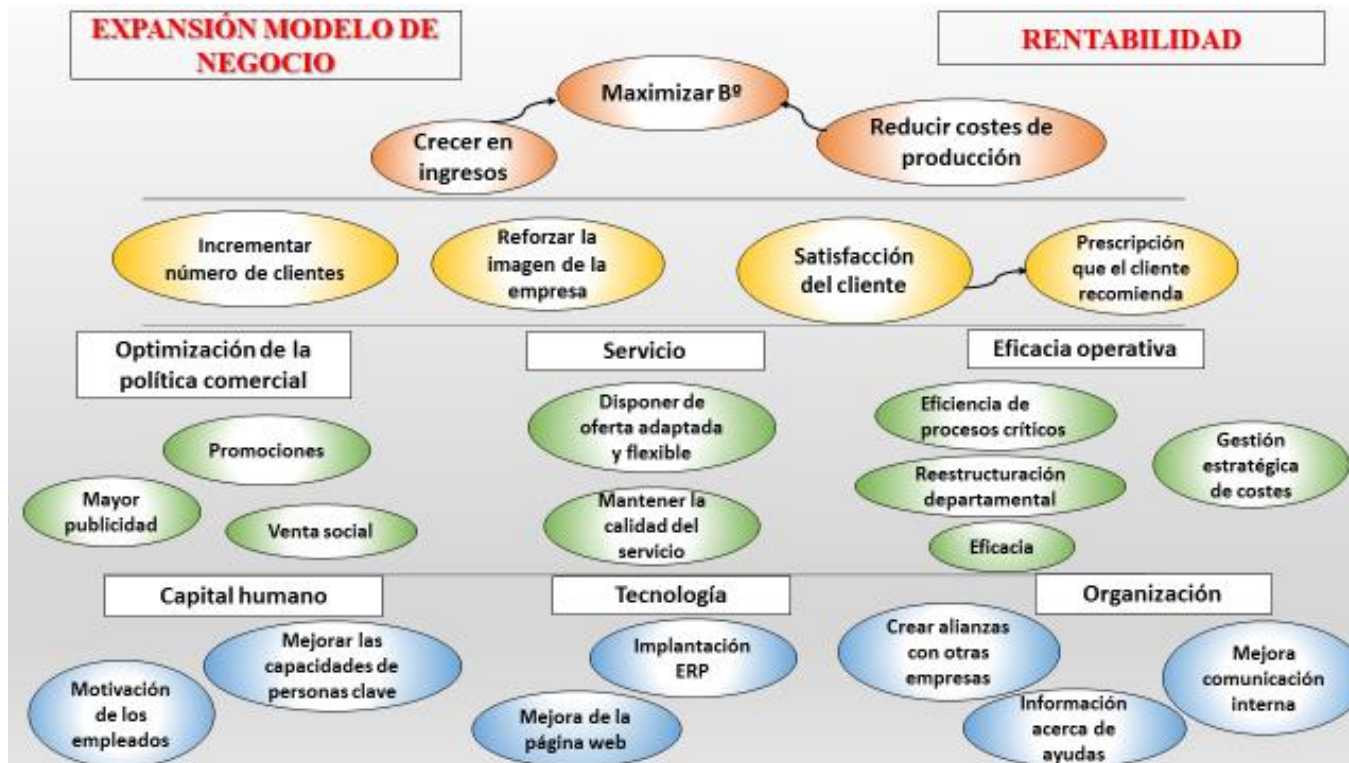
Otro aspecto importante es que toda la plantilla de la empresa se identifique y comprenda estos objetivos estratégicos.

Dada esta breve introducción sobre en lo que va consistir esta parte del trabajo, a continuación se expone el mapa estratégico, con sus correspondientes perspectivas, comenzando por la parte de abajo del mapa por la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, encima la perspectiva de procesos internos, clientes y por último en la parte de arriba del mapa la perspectiva financiera. Además de las perspectivas, estas incluyen sus principales objetivos y posteriormente, se analiza cada una de ellas con mayor detenimiento, realizando un análisis más amplio y proponiendo indicadores, para poder medir los resultados obtenidos.

En el mapa estratégico establecemos dos líneas estratégicas fundamentales que se sitúan arriba del todo y que también se encuentran alineadas con los objetivos, estas son:

- Expansión del modelo de negocio.
- Rentabilidad.

A continuación se expone de manera gráfica el mapa estratégico propuesto para Stylepack.



Área financiera

Clientes (sociedad)

Procesos internos

Aprendizaje y crecimiento

3.2 Determinación de objetivos

3.2.1 Perspectiva aprendizaje y crecimiento

Las raíces, los cimientos organizativos, y en definitiva, la base han de consolidarse en este ámbito. Hemos dividido esta perspectiva en tres partes:

- **Capital humano:** dada la actividad realizada por la empresa, su capital humano, el elemento intangible de la organización, es clave dentro de ella. El capital humano está relacionado con las capacidades, habilidades y conocimientos que poseen los trabajadores en una organización. Dentro de esta parte podemos encontrar dos objetivos principales:
 - **Motivación de los empleados:** la principal motivación que pueden encontrar los trabajadores de una organización es sentirse parte de ella, para lograr sus misiones y metas además de un desempeño flexible y confiable.
Se puede decir que en esta organización se tiene muy en cuenta la opinión de los empleados, ya que antes de aceptar un pedido, miembros de diferentes departamentos tienen que reunirse y ver si pueden dar respuesta o no a este. Aun así podríamos establecer incentivos para aumentar su motivación, podría añadirse una parte variable a su salario en función del número de pedidos realizados, tanto para personal técnico, como para nuestra principal mano de obra que son las personas discapacitadas.
Aunque se trate de una ETT, y que continuamente se contrate y despida a los trabajadores en función de su volumen de producción, las personas estarán más dispuestas a volver a trabajar aquí, si se encuentran a gusto y su trabajo se ve reconocido.
Además de retener este capital humano, también la producción puede aumentar de esta manera.
Desde gerencia, también se puede hacer un mayor esfuerzo, delegando mayor autoridad a los empleados, creando una organización con moral alta y una vez al mes realizar círculos de calidad, esto es un grupo de empleados que se reúne de forma regular para resolver problemas relacionados con el trabajo de alguna tarea. Con estas reuniones en las que participarían todos los trabajadores, además de sentirse más integrados, dando sus puntos de vista permitiría solucionar problemas y mejorar la capacidad.

Saber escuchar y motivar a los empleados son elementos clave en la mejora de su desempeño.

Para medir este objetivo podríamos utilizar los siguientes indicadores:

- ✓ Número de aumento de pedidos en el último trimestre.
- ✓ Nivel de satisfacción global.
- ✓ Horas de absentismo.
- ✓ Nivel de satisfacción en la relación: empleado-jefe.

- **Mejorar las capacidades de personas clave:** con este objetivo se pretende mejorar los conocimientos y habilidades del capital humano de nuestra organización, para ello, podríamos realizar cursos de formación de diversas áreas (comercial, logística, producción...) para que puedan ampliar sus conocimientos dados y tengan una pequeña idea sobre cómo pueden funcionar el resto de departamentos, así a la hora de tomar decisiones se puedan llevar a cabo de una forma más rápida.

En gerencia también se podría llevar a cabo esto y asistir a charlas relacionadas con su labor sobre como dirigir una empresa, con ello se podría mejorar la habilidad de comunicación con los empleados.

Indicadores de este objetivo podrían ser:

- ✓ Número medio de horas de formación por trabajador al año.
- ✓ Nivel de satisfacción con la formación.
- ✓ Utilidad de la formación.

- Tecnología: la tecnología y sistemas de información constituyen un aspecto estratégico en la empresa que requiere cierta decisión.

Los cambios tecnológicos que se han producido en los últimos años han cambiado nuestros hábitos de vida, y las empresas han tenido que adaptarse a ellos en un entorno cada vez más competitivo.

En el caso de Stylepack, se puede decir que no utiliza del todo la tecnología con el fin de mejorar sus operaciones, como ya se ha citado anteriormente, no cuenta con ninguna intranet, lo que le permitiría ayudar a mejorar la organización interna. Se trata de una forma muy cómoda de trabajar entre distintos departamentos, ya que se pueden compartir documentos, y cuando se realiza alguna modificación, se envía una notificación al resto para que revisen las novedades.

Actualmente se está trabajando en la implantación de un nuevo ERP, dado la importancia que tiene su completa implantación y lo que supone para la empresa, es uno de nuestros objetivos de esta perspectiva:

- **Implantación ERP:** esta herramienta ayudará a tomar decisiones con agilidad, con ella se puede obtener una mayor visión de todos los procesos que realiza la empresa a tiempo real. Con esto conseguimos mejorar uno de nuestros principales problemas que es la coordinación entre departamentos. Con la absoluta implantación del ERP y su manejo por todos los empleados tendrán toda la información necesaria acerca de los procesos que se están llevando a cabo, así como materiales que se consumen y actividades que se realicen en el momento.

Todo esto implicaría además de una mayor coordinación, una mayor eficiencia, ya que permitiría centrarnos en las tareas que generasen mayor valor.

Algunos de los indicadores que se proponen para este objetivo son los siguientes:

- ✓ Nivel de satisfacción de los empleados con el ERP.
 - ✓ Número de actividades totalmente automatizadas.
 - ✓ Volumen de información que se transita.
- **Mejora de página web, blog, redes sociales:** además de programas informáticos diseñados para la empresa, también podemos hacer un uso de la tecnología fácil y totalmente gratuito a través de internet.

Como ya se ha visto en análisis previos, una de las carencias de la empresa es la falta de utilización de estos medios para darse a conocer.

Con una página web mejorada, además de un blog y mayor participación en redes sociales como pueden ser twitter o Facebook, llegaría directamente a un gran número de usuarios y todo esto sin suponerle un coste económico a la empresa, es por ello por lo que tiene que aprovechar estos recursos y utilizarlos como un medio de publicidad directa.

Indicadores que podemos establecer en este objetivo:

- ✓ Aumento de seguidores en el último mes.
 - ✓ Número de visitas a la página web en el último trimestre.
- Organización: el clima organizacional, constituye impresiones que comparten un grupo de personas de manera simultánea con su entorno laboral. Dentro de este

aspecto clave de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento tenemos dos partes una interna, referida a lo que sucede dentro de la organización, y otra que se refiere a las alianzas que puede llevar a cabo la empresa.

- Interna:
- **Mejora comunicación interna:** dentro de la empresa se ven discordancias entre los diferentes departamentos, cuesta mucho ponerse de acuerdo sobre aceptar o no un pedido, ya que cada departamento lo ve desde su perspectiva. Mientras que el departamento comercial busca un mayor número de pedidos para realizar, es el departamento financiero quien decide si sale rentable o no, realizar un pedido concreto por el presupuesto que supone, y el departamento de producción mira si las instalaciones y máquinas están preparadas para realizar ese pedido en un periodo determinado. Todo sin olvidar que recursos humanos tiene que contratar a los trabajadores con anterioridad.

Cuando esto ocurre, que varios departamentos se encuentran con la discordancia de si llevar a cabo o no el pedido en cuestión, la comunicación deja de ser transversal y se convierte en jerárquica, es decir, el problema recae directamente sobre gerencia.

La implantación del ERP es una de las soluciones a este problema ya que en todo momento todos los miembros de la organización por igual reciben toda la información a tiempo real, estado de máquinas, materiales, trabajadores... Además el hecho de establecer un responsable en cada departamento que se encargue de la toma de decisiones hará que el problema no llegue a gerencia, y sean ellos mismos los que resuelvan el problema entre ellos.

Indicadores para este objetivo:

- ✓ Número de problemas solucionados internamente.
 - ✓ Nivel de flexibilidad y adaptación.
- Alianzas:
 - **Crear alianzas con otras empresas o instituciones:** para maximizar la eficacia, podríamos crear alianzas con otras empresas que estuviesen en nuestro entorno o instituciones relacionadas con la inserción de personas discapacitadas a nuestra sociedad.

Podríamos colaborar con alguna asociación de la localidad para contratar a más gente o realizar cursos de formación para un mayor número de personas discapacitadas en nuestra empresa.

Un ejemplo podría ser colaborar con la asociación de disminuidos físicos de Aragón, la cual cuenta con un portal de empleo que cree que la mejor forma de conseguir la normalización de las personas con discapacidad en su integración laboral. Se trata de un servicio que presta esta asociación que permite a los empresarios encontrar a los trabajadores idóneos a través de internet. Es una aplicación informática, de fácil manejo, para realizar las selecciones de personal que figuran en las bases de datos de las fundaciones de disminuidos físicos de Aragón y disminuidos físicos de España.

Esta aplicación va dirigida a empresas y administraciones públicas que ofertan puestos de trabajo.

Gracias a esto nos daríamos a conocer como un centro especial de empleo y facilitaría la contratación de los empleados, ya que se pueden gestionar las ofertas de empleo sin desplazamiento y obtener la información de los candidatos accediendo a su historial laboral de manera inmediata.

Indicadores:

- ✓ Número de alianzas conseguidas en el último año.
- ✓ Colaboración con diferentes instituciones.

- **Información acerca de ayudas:** este objetivo es fundamental para la puesta en marcha de nuestra actividad, como ya se ha mencionado, la empresa no podría llevar a cabo su tarea sin recibir bonificaciones por parte de la DGA. Es por ello que el departamento de recursos humanos que es el encargado de llevar estos temas, debe realizar un esfuerzo en buscar información acerca de ayudas prestadas por diferentes instituciones.

Indicador para este objetivo:

- ✓ Nuevas ayudas conseguidas en el último trimestre.

A continuación se muestra una tabla resumen con los objetivos y sus correspondientes objetivos dentro de esta perspectiva:

Tabla 5. Objetivos e indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

- Capital humano	
Motivación de los empleados:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de aumento de pedidos en el último trimestre. ✓ Nivel de satisfacción global. ✓ Horas de absentismo. ✓ Nivel de satisfacción en la relación: empleado-jefe.
Mejorar las capacidades de personas clave	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número medio de horas de formación por trabajador al año. ✓ Nivel de satisfacción con la formación.
- Tecnología:	
Implantación del ERP:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nivel de satisfacción de los empleados con el ERP. ✓ Número de actividades totalmente automatizadas. ✓ Volumen de información que se transita.
Mejora de la página web:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumento de seguidores en el último mes. ✓ Número de visitas a la página web en el último trimestre.
- Organización:	
Mejora comunicación interna:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de problemas solucionados internamente. ✓ Nivel de flexibilidad y adaptación.
Crear alianzas con otras empresas o instituciones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de alianzas conseguidas en el último año. ✓ Colaboración con diferentes instituciones.
Información acerca de ayudas:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Muevas ayudas conseguidas en el último trimestre.

Fuente: elaboración propia

3.2.2 Perspectiva de procesos

Esta perspectiva está estrechamente vinculada a la cadena de valor de la empresa.

La cadena de valor se trata de una herramienta de gestión elaborada por Michael Porter, esta cadena nos permite realizar un análisis de la empresa a través de su división en sus principales actividades generadoras de valor.

El hecho de desagregar cada una de las partes permite identificar mejor las fortalezas y debilidades de cada una de ellas, así como sus ventajas competitivas y costes.

A continuación se muestra una ilustración de la cadena de valor dividida en cada una de sus principales actividades:

Ilustración 6. Cadena de valor



Fuente: Alfonso López Viñepla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

Existen tres tipos de estrategias principales en la perspectiva de clientes, cada una de ellas con un conjunto de procesos relacionados con las actividades primarias de la empresa, podemos distinguir:

- Estrategias de liderazgo de producto: procesos relativos a innovación y desarrollo, además de mercado y comercialización.
- Estrategias de excelencia operativa: los procesos operativos se convierten en críticos, factores como la minimización de costes, garantía y tiempos de entrega son importantes.
- Estrategias de intimidad con la clientela: procesos de relación y conocimientos de los clientes.

Dentro de estas tres estrategias, para Stylepack seleccionaríamos la estrategia de excelencia operativa, ya que minimizar sus costes y tener un servicio de garantía son fundamentales en la actividad realizada.

Por ello vamos a pasar a analizar nuestra perspectiva de procesos dividiéndola en tres partes diferentes, cada una con sus correspondientes objetivos, acordes a las necesidades de mejora de la empresa:

- Optimización de la política comercial: necesaria para llegar a más personas y poder captar más clientes.
- **Mayor publicidad:** la publicidad es un proceso de comunicación, que tiene el objetivo de captar más clientes. Según la función del objeto anunciado, se puede anunciar bien productos tangibles o intangibles, es decir, el servicio prestado por la empresa.

En este caso, utilizaríamos una combinación de ambas pero enfocándonos más sobre la segunda, y como su labor como centro especial de empleo, con esta publicidad se busca inspirar confianza y para ello se destaca el esfuerzo realizado en el tiempo y la evolución conseguida.

Se puede realizar una campaña que se centre en la propia organización, lo que se llama publicidad corporativa dirigida a potenciar la imagen de la empresa.

Según el alcance, la difusión de la publicidad se hará a nivel nacional, ya que uno de los objetivos para el futuro es la expansión del modelo de negocio en otras provincias.

Los medios utilizados pueden ser variados, por su coste, utilizaremos internet como principal recurso para darnos a conocer y también podemos usar la radio, lo ideal sería conseguir realizar alguna entrevista en la que Pedro Masats como gerente explicara en que consiste la actividad de Stylepack, además de la radio también lo puede realizar a través de la prensa.

También podemos utilizar eventos como ferias de empleo, cuando sea necesario contratar a más personal.

Indicadores:

- ✓ Gasto realizado en publicidad.
- ✓ Incremento de ventas debido a la publicidad.
- **Promociones:** la promoción de ventas ofrece también posibilidades para dirigirse a más segmentos del mercado. Por ejemplo mediante descuentos a clientes directos según el volumen del pedido, hay que destacar que no es bueno utilizar mucho las promociones ya que los clientes se suelen acostumbrar pronto a ellas.

Indicador:

✓ Número de promociones realizadas.

- **Venta social:** la venta social se trata de una evolución de las ventas tradicionales, no supone romper con lo que son nuestros canales tradicionales, pero si usar los medios sociales que hemos desarrollado en nuestra perspectiva de aprendizaje y crecimiento como es el uso de las redes sociales para encontrar clientes e interactuar con ellos.

Antes de aceptar un pedido o no, podemos encontrarnos con información diversa acerca del cliente en cuestión a través de los medios sociales, podemos conocerlo mejor, entender su empresa y saber sus necesidades.

Indicadores:

✓ Incremento de clientes a través de medios sociales.

✓ Volumen de información conseguida sobre nuevos clientes potenciales.

- Servicio: uno de los puntos clave en la empresa es el hecho de proporcionar un servicio de garantía, que los clientes queden satisfechos con él para conseguir su fidelización y que recomienden nuestro servicio a otras empresas.

Por ello dentro de este aspecto clave se han incorporado dos objetivos clave a mantener y mejorar:

- **Disponer de oferta adaptada y flexible:** para dar respuesta a cualquier pedido en cualquier momento, en los últimos meses, la empresa ha adquirido dos nuevas máquinas de blíster termoconformado y esto ha ayudado a aumentar su producción con más posibilidades de manipulación.

En la actualidad, ofrece una amplia variedad de manipulados y envasados diferentes, realiza cualquier tipo de manipulado que el cliente necesite desde promociones a etiquetados, reetiquetados, embolsados... entre otros.

Es un objetivo a mantener y mejorar en el futuro adquiriendo nuevas máquinas que mejoren la flexibilidad del proceso y permitan nuevas formas de manipulado.

Indicadores:

✓ Adaptabilidad a la demanda.

✓ Flexibilidad en el servicio.

- **Mantener la calidad del servicio:** objetivo fundamental para seguir llevando a cabo la actividad empresarial.

Es necesario poder seguir ofreciendo la misma variedad de soluciones y oferta a las empresas y seguir avanzando, creando nuevas posibilidades de diseños y manteniendo el nivel de productividad.

Indicadores:

- ✓ Clientes satisfechos con el servicio.
- ✓ Disminución de quejas.
- Eficacia operativa: conseguir minorar costes con el mismo nivel de calidad, en este aspecto clave dentro de la perspectiva de procesos internos, los procesos operativos se convierten en críticos. También los tiempos de entrega son importantes y que el pedido esté finalizado en la fecha que inicialmente se acordó.

Este proceso está comprendido desde que se recibe la orden de pedido del cliente hasta que tiene el producto finalizado de vuelta.

En Stylepack comprende desde el diseño de la solución de los requerimientos del cliente, hasta su posterior producción y montaje.

- **Eficiencia de procesos críticos:** se trata de que la empresa sea eficiente para poder competir en un mercado cada vez más abierto.

Según la RAE, eficiencia es la capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado.

Es tan importante lograr la eficiencia porque para nuestra empresa los costes son muy importantes, se trata de obtener el máximo output, dados unos inputs determinados.

Por ello es importante que las instalaciones y maquinaria se empleen a pleno rendimiento y todos procesos se supervisen por alguien para detectar cualquier fallo o posibilidad de mejora dentro del proceso de producción.

Indicadores:

- ✓ Número de horas que las máquinas se encuentran en funcionamiento.
- ✓ Fallos en las máquinas.
- ✓ Número de pedidos desechados por fallos en la producción.
- ✓ Coste de la supervisión.
- **Reestructuración departamental:** necesario para la toma de decisiones constante dentro de la empresa. Es necesario que la comunicación en la empresa sea transversal y los problemas no lleguen de forma continua a gerencia, es por ello que es necesario nombrar a un responsable de cada departamento que sea el

encargado de tomar las decisiones finales en base al problema en cuestión que se le plantee.

Además de solucionar problemas que puedan surgir en la actividad diaria de la empresa, una buena comunicación permite dar mejores soluciones a los clientes y aumentar la **eficacia**, que es la capacidad de lograr el efecto o deseo que se espera, se obtiene a partir de lograr la eficiencia en los procesos críticos y la reestructuración departamental.

Indicadores:

- ✓ Número de problemas solucionados de manera interna entre departamentos.
- **Gestión estratégica de costes:** la producción es el elemento clave de la estrategia de la empresa, con la inversión en nueva maquinaria, el coste se ha visto muy elevado.

La gestión estratégica de costes se va a utilizar para lograr una ventaja competitiva sostenible, el hecho de tener un conocimiento preciso sobre nuestra estructura de costes permite determinar cómo alcanzar una ventaja competitiva que perdure en el tiempo. Mejorar la eficiencia en los procesos, que es otro de nuestros objetivos y mejorar la calidad de los productos.

Indicadores:

- ✓ Porcentaje de reducción de costes.

A continuación se muestra una tabla resumen con los objetivos y sus indicadores:

Tabla 6. Objetivos e indicadores de la perspectiva de procesos internos.

- Optimización de la política comercial	
Mayor publicidad:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gasto realizado en publicidad. ✓ Incremento de ventas debido a la publicidad.
Promociones:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de promociones realizadas.
Venta social:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incremento de clientes a través de medios sociales. ✓ Volumen de información conseguida sobre nuevos clientes potenciales.

- Servicio:	
Disponer de oferta adaptada y flexible:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Adaptabilidad a la demanda. ✓ Flexibilidad en el servicio.
Mantener la calidad del servicio:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes satisfechos con el servicio. ✓ Disminución de quejas.
- Eficacia operativa:	
Eficiencia de procesos críticos:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de horas que las máquinas se encuentran en funcionamiento. ✓ Fallos en las máquinas. ✓ Número de pedidos desechados por fallos en la producción. ✓ Coste de la supervisión.
Reestructuración departamental:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de problemas solucionados de manera interna entre departamentos.
Gestión estratégica de costes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de reducción de costes.

Fuente: elaboración propia.

3.2.3 Perspectiva de clientes

Dentro de esta perspectiva buscamos la satisfacción del cliente tanto en el corto como en el largo plazo, debemos analizar bien a los clientes y ver cuáles son sus necesidades para satisfacerlas mejor que la competencia.

Stylepack busca tanto la satisfacción de sus clientes, sin la cual la empresa no podría seguir funcionando y también la satisfacción de la sociedad por su trabajo.

Su gestión es empresarial pero su labor es la inserción de las personas discapacitadas en nuestra sociedad.

Hay que tener en cuenta que todos los objetivos que establecemos en las diferentes perspectivas tienen que estar totalmente alineados con los objetivos estratégicos de la perspectiva financiera.

Lo más importante en esta perspectiva es llevar a cabo una propuesta de valor para el cliente. Para ello usamos la suma de estos elementos:

- Atributos del producto: ligado a la funcionalidad con su precio y calidad.

- Relación: tiene que ver mucho con el envío o entrega del producto al cliente, se precisa de trabajadores que sepan detectar las necesidades del cliente y complacerlas.
- Imagen: el buen nombre de la empresa y su imagen son fundamentales porque suponen factores que en muchas ocasiones atraen a la clientela.

Basándonos en estos elementos de propuestas de valor y en las posibilidades de mejora de la empresa, hemos propuesto estos objetivos:

- **Incrementar el número de clientes nuevos:** la empresa cuenta con dos tipos de clientes, clientes directos e indirectos, los directos son los que proporcionan la mayor parte de sus pedidos y en un mayor volumen y los indirectos aunque en menor medida, también son necesarios para la supervivencia de la empresa. Con la optimización de la política comercial basada en realizar una mayor publicidad, promociones y venta social, se puede llegar a aumentar el número de clientes.

Para medir este objetivo podemos utilizar los siguientes indicadores:

- ✓ Porcentaje de incremento de nuevos clientes.
- ✓ Ingresos obtenidos por nuevos clientes.

- **Reforzar la imagen de la empresa:** es uno de los tres elementos fundamentales para llevar a cabo la propuesta de valor para el cliente.

La imagen de la empresa o la imagen corporativa es lo que la empresa significa para la sociedad, es decir, la forma en la que los clientes perciben la empresa.

En este caso, se puede posicionar la imagen de la empresa en el empleo de personas discapacitadas en su producción. Los clientes se suelen sentir atraídos hacia aquellas empresas que asumen una responsabilidad social con la sociedad, ocupando de solucionar alguno de sus problemas.

En este caso la publicidad y la mayor presencia en redes sociales pueden lograr reforzar la imagen en la sociedad.

Indicador para este objetivo:

- ✓ Porcentaje de aumento de clientes debido al conocimiento de la imagen corporativa de la empresa.

- **Satisfacción del cliente:** es el paso previo para lograr el siguiente de nuestros objetivos, la prescripción que el cliente recomienda.

Un hecho clave es la percepción de excelencia por parte del cliente, la empresa en este sentido realiza un mayor esfuerzo, en lograr la perfección y calidad en sus productos.

En este objetivo tenemos que intentar mantener a nuestros clientes directos puesto que son nuestros clientes estratégicos y los que mayores ingresos nos proporcionan.

El servicio que proporciona Stylepack lo podríamos definir como un servicio a medida, ya que cuando se solicita el pedido es la propia empresa la que diseña y da diferentes ideas acerca del packaging ideal para el producto en cuestión, en función de su forma, tamaño, tipo de promoción... no encontramos ningún producto igual, y es importante que el cliente quede satisfecho en esta fase del diseño para que nos pueda seguir confiando sus productos en posteriores ocasiones.

Indicadores que podemos encontrar en este objetivo:

- ✓ Atención personalizada para cada cliente.
 - ✓ Número de quejas.
 - ✓ Tiempo que se tarda en efectuar el pedido.
- **Prescripción que el cliente recomienda:** va un paso más allá de la satisfacción del cliente y el hecho de que los clientes recomienden la empresa también está relacionado con la fidelización.

Hay que conseguir que el cliente termine comprando ya no nuestro producto, sino nuestra marca y garantía de calidad y servicio.

Que la marca sea conocida por un mayor número de personas gracias a la satisfacción de los clientes con los que ya contamos y de esta manera poder aumentar la cartera de clientes, gracias a la buena imagen de marca y servicio proporcionado.

Indicadores para el siguiente objetivo:

- ✓ Número de recomendaciones a otros clientes.
- ✓ Frecuencia de repetición de compra.

Resumen de objetivos e indicadores dentro de esta perspectiva:

Tabla 7. Objetivos e indicadores de la perspectiva de clientes (sociedad).

Incremento número clientes:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de incremento de clientes nuevos. ✓ Ingresos obtenidos por nuevos clientes.
Reforzar la imagen de la empresa:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de aumento de clientes debido al conocimiento de la imagen corporativa de la empresa.
Satisfacción del cliente:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Atención personalizada para cada cliente. ✓ Número de quejas. ✓ Tiempo que se tarda en efectuar el pedido.
Prescripción que el cliente recomienda:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Número de recomendaciones a otros clientes. ✓ Frecuencia de repetición de compra.

Fuente: elaboración propia.

3.2.4 Perspectiva financiera

La orientación principal de esta perspectiva es *maximizar el valor de la empresa*.

Se pueden considerar dos aspectos fundamentales:

- La correcta adecuación de objetivos e indicadores a la unidad de negocio de que se trate.
- Fase del ciclo de vida en el que se encuentre la empresa.

Entre las principales estrategias financieras que puede seguir la empresa en esta perspectiva y relacionadas con el ciclo de vida se encuentran:

- **Estrategia de crecimiento o expansión.**
- Estrategia de mantenimiento o sostenibilidad.
- Estrategia de madurez o recolección.

En el caso de Stylepack se trataría de la primera de ellas, se encuentra en la estrategia de crecimiento. En esta fase la visión es totalmente prospectiva, el principal objetivo estratégico es reducir los costes de producción y el incremento de ventas o el incremento de clientes, para crecer en ingresos.

Se van a señalar dos posibles estrategias para la perspectiva financiera:

1. Estrategia de **crecimiento** (crecer en ingresos).
2. Estrategia de **productividad** (menores costes de producción).

Para nuestra empresa, nos centraremos en la reducción de los costes de producción dada su actividad, así que empezaremos por la estrategia de productividad.

Además del beneficio social que Stylepack proporciona a la sociedad, no hay que olvidarse de que su gestión es totalmente empresarial, por lo que es necesario un control de sus costes, para ello intentaremos hacer mayor hincapié en el principal objetivo señalado en nuestro mapa estratégico:

- **Reducción de costes de producción:** es la partida donde mayor gasto podemos encontrar del gasto general de la empresa.

Engloba tanto la mano de obra como el gasto de utilizar las máquinas y mantener a pleno rendimiento las instalaciones. Podríamos destacar los objetivos de eficacia operativa en el área de procesos con la eficiencia en los procesos críticos y la gestión estratégica de costes, que se llevan a cabo con el fin de conseguir este objetivo clave.

Otro objetivo que encontramos en esta área es el de **crecer en ingresos**, tratar de obtener un mayor beneficio, para conseguirlo es necesario conseguir el resto de objetivos que encontramos en las áreas por debajo de este.

Incrementar el número de clientes, la optimización de la política comercial, así como nuestro capital humano, son factores clave que con su mejora nos harán conseguir un crecimiento en ingresos importante.

Todo esto nos llevaría a conseguir el objetivo clave en nuestro mapa estratégico:

- **Maximizar valor de la empresa:** se puede decir que el valor de la empresa lo forman tanto los elementos tangibles como los intangibles, se crea valor en la empresa cuando la utilidad o riqueza que genera es suficiente para cubrir todos sus costes. No sólo incluye el valor presente de sus bienes, sino también las expectativas de beneficio futuras.

Posibles indicadores para cada uno de los objetivos planteados en esta perspectiva:

- **Reducir costes de producción:**
 - ✓ Porcentaje de reducción de costes unitarios.
 - ✓ Rentabilidad y eficiencia en el proceso productivo.
- **Creecer en ingresos:** en este objetivo podemos plantearnos ver el porcentaje de aumento de ingresos procedentes desde diferentes vías:
 - ✓ Clientes directos.
 - ✓ Clientes indirectos.
 - ✓ Productos.
 - ✓ Zonas geográficas.

- **Maximizar valor de la empresa:** analizamos y comparamos el porcentaje de aumento de ingresos respecto al porcentaje de reducción de costes de producción, si es mayor este primero, podemos decir que nuestra empresa consigue maximizar valor. La maximización del valor llevará a conseguir una mayor rentabilidad, además de expandir este modelo de negocio en otras provincias.

Además del aspecto financiero de ingresos y gastos, Stylepack también trata de maximizar el valor de la empresa respecto a la sociedad, que se reconozca su labor y que esta sea conocida por más personas.

Tabla resumen con los principales objetivos e indicadores:

Tabla 8. Objetivos e indicadores de la perspectiva del área financiera.

Crecer en ingresos:	Porcentaje de aumento de ingresos procedentes de: <ul style="list-style-type: none"> ✓ Clientes directos. ✓ Clientes indirectos. ✓ Productos. ✓ Zonas geográficas.
Reducir costes de producción:	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Porcentaje de reducción de costes unitarios. ✓ Rentabilidad y eficiencia en el proceso productivo.

Fuente: elaboración propia.

ANEXO 1. Guion entrevista genérica

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? ¿ERP? ¿Excel? ¿otras?

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?

4. CONCLUSIONES:

El objetivo del trabajo era el diseño e implementación de un cuadro de mando integral para la empresa Sylepack.

Para llevar a cabo el trabajo primero, mi tutor, Alfonso López me propuso esta empresa y después de una reunión con el gerente de la misma y explicarle en que iba a consistir mi trabajo, este acepto y empecé a desarrollar mi idea.

Para ello, además de esta reunión, se realizó otra reunión posterior en la que elabore una entrevista para realizarla a diferentes miembros de la empresa y así tener diferentes puntos de vista. Como he mencionado en el trabajo, la entrevista la realice a un asesor externo que actualmente les está ayudando a solucionar todos posibles problemas y con la implantación definitiva del ERP y a un técnico de recursos humanos, por ser esta un área fundamental dentro de la empresa.

Ese mismo día, me enseñaron las instalaciones viendo cómo se desarrolla el trabajo del día a día en la empresa, además de cómo se coordinaban entre ellos cuando había que gestionar un nuevo pedido.

De esta manera, pude detectar los puntos positivos y negativos que tenía esta para poder llegar a una posible solución.

Y para ello, he realizado un cuadro de mando integral, como he propuesto en el trabajo, primero he desarrollado un análisis general sobre la industria del packaging.

Posteriormente he hecho una descripción de la empresa y he pasado a realizar un análisis DAFO y un análisis CAME previos al diseño del mapa estratégico.

En esos análisis he plasmado todos esos puntos positivos y negativos vistos en la empresa y a partir de ahí he ido estableciendo los principales objetivos de mejora en cada una de las diferentes áreas en las que se divide la empresa dentro del mapa estratégico, que son:

- Aprendizaje y crecimiento.
- Procesos internos.
- Clientes (sociedad).
- Área financiera.

Con la implantación total de estos objetivos, creo que la empresa puede llegar a solucionar los problemas que surgen en el día a día. Ese es el principal objetivo llevado a cabo al realizar este trabajo, el beneficio que le puede suponer a la empresa el hecho de llevar a cabo estas ideas.

Como valoración personal, además de aplicar conceptos teóricos, aprendidos a lo largo de estos cuatro años de carrera, este trabajo y mi tutor, me han permitido ir más allá de lo que es la teoría y poder ver el funcionamiento real de una empresa.

5. BIBLIOGRAFÍA

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. Lección Balance Scorecard.

<<http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>> [2 marzo 2015]

STYLEPACK, servicio integral de packaging.

<www.stylepack.es> [5 marzo 2015]

INDITEX. <<http://www.inditex.com/es/home>> [5 marzo 2015]

LACASA. <<http://www.lacasa.es/>> [5 marzo 2015]

PANRICO. <<http://www.panrico.com/esp/companyia.html>> [5 marzo 2015]

PLAZA LOGÍSTICA <<http://www.plazalogistica.com/pagEstatica.aspx?ID=201>> [5 marzo 2015]

BALANCE SCORECARD INSTITUTE. Strategy Management Group.

<<http://balancedscorecard.org/Resources/About-the-Balanced-Scorecard>> [8 marzo 2015]

MADRID EXCELENTE. Cátedra el cuadro de mando integral, una herramienta de gestión al servicio de las empresas.

<<http://www.madridexcelente.com/files/8e1cdf401549.pdf>> [10 marzo 2015]

MUÑIZ, RAFAEL. Marketing en el Siglo XXI, 5ª Edición, capítulo 2. Marketing estratégico.

<<http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>> [20 marzo 2015]

K, ARTURO. Crece Negocios. Análisis externo: oportunidades y amenazas.

<<http://www.crecenegocios.com/analisis-externo-oportunidades-y-amenazas/>> [25 marzo 2015]

COMAS, VÍCTOR. Interempresas.net, termoconformado de envases plásticos: un sector en constante evolución. 13/12/2012.

<<http://www.interempresas.net/Plastico/Articulos/103531-Termoconformado-de-envases-plasticos-un-sector-en-constante-evolucion.html>> [25 marzo 2015]

Universidad de San Martín de Porres. “Tecnología de envasado y conservación de alimentos”

<<http://www.usmp.edu.pe/publicaciones/boletin/fia/info49/articulos/Envasado%20y%20Conservacion%20de%20Alimentos%20%281%29.pdf>> [27 marzo 2015]

LA CULTURA DEL MARKETING. Marketing, Plan de marketing. Herramientas claves en un Plan de Marketing (IV): Análisis CAME. 7/09/2013.

<<http://laculturadelmarketing.com/herramientas-claves-en-un-plan-de-marketing-iv-analisis-came/>> [30 marzo 2015]

FUNDACIÓN DFA. Empleo, agencia de colocación.

<http://www.fundaciondfa.es/wps/portal/inicio/Empleo!/ut/p/c5/04_SB8K8xLLM9MSSzPy8xBz9CP0os3jTEC8TSydDRwMLN09zA0_vEF9fVxcfYwNLM_1wkA7cKgwMIPIGOICjgb6fR35uqn5Bdnaao6OiIgdwuERr/dl3/d3/L2dBISEvZ0FBIS9nQSEh> [7 abril 2015]

SALDAÑA, CARLOS. La venta social, más allá de la venta tradicional. 1/10/2013.

<<http://marketing.blogs.ie.edu/archives/2013/10/la-venta-social-mas-alla-de-la-venta-tradicional.php>> [14 abril 2015]

GOBIERNO DE ESPAÑA, Ministerio de Educación. Publicidad, tipos de publicidad.

<<http://recursos.cnice.mec.es/media/publicidad/bloque2/pag10.html>> [20 abril 2015]