



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

**Diseño e implantación de la herramienta de gestión “Cuadro de Mando Integral” en la Fundación Genes y Gentes**

Autor

Blanca Rivera Sebastián

Director

Dr Alfonso López Viñegla

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

2017

# **Diseño e implantación de la herramienta de gestión “Cuadro de Mando Integral” en la Fundación Genes y Gentes**

---

## **Design and implementation of the management tool “Balanced ScoreCard” in Genes y Gentes Foundation**

Autor

Blanca Rivera Sebastián

Director

Dr Alfonso López Viñegla

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

**RESUMEN:** El trabajo consiste en el diseño e implantación de una herramienta de gestión denominada Cuadro de Mando Integral que está basada en el análisis estratégico de una organización, la formulación de nuevas estrategias y por último la implantación de las mismas.

En este caso, he elegido la fundación Genes y Gentes para desarrollar dicha herramienta. El fin del trabajo es principalmente en realizar un mapa estratégico en el que se incluyen unos objetivos. Estos objetivos están divididos en cuatro perspectivas, Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Finanzas. Para la elaboración del mismo debo realizar los análisis DAFO Y CAME. Además hay que tener clara la misión, visión y valores de la fundación.

Con la realización de un mapa estratégico se consigue una visión gráfica de la organización y el objetivo principal es conseguir una visión más amplia de la misma y de este modo establecer nuevas estrategias las cuales podrían ser tomadas por la organización.

**ABSTRACT:** This Project consists of design and implementation of the management tool “Balanced ScoreCard” which is based on strategic analysis about an organization, the formulation of new strategies and finally the implementation about these one.

In this case, I have chosen The “Genes y Gentes” foundation to develop this tool. The purpose of this project is mainly to make a strategic map in which some objectives are included. These objectives are divided in four perspectives, Learning and Growth, Internal Processes, Customers and Finances. In order to prepare it I must make SWOT and CAME analysis. Besides it is compulsory to have a clear mission, view and values of the foundation.

Thanks to the achievement of a strategic map, a graphic view of the organization is reached and the main aim is to get a wider vision of this one and by this way, to establish new strategies which can be taken by the organization.

## ÍNDICE

1.	INTRODUCCIÓN.....	1
2.	CUADRO DE MANDO INTEGRAL- BALANCED SCORECARD .....	3
2.1	¿Cómo desarrollar el CMI? Etapas a seguir.....	5
3.	CASO ESPECÍFICO: FUNDACIÓN GENES Y GENTES .....	7
3.1	¿Por qué una fundación?.....	7
3.1	Historia .....	7
3.2	Aspectos clave .....	8
	¿Qué es una fundación? .....	8
	Ubicación y descripción del centro .....	10
	Clientes .....	11
	Trabajadores.....	12
4.	DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL CMI EN GENES Y GENTES .....	13
4.1	Análisis estratégico .....	13
	Análisis DAFO.....	14
	Análisis CAME .....	19
	Misión, Visión y Valores .....	22
5.	DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO DE GENES Y GENTES.....	23
5.1	Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento .....	24
5.2	Perspectiva de Procesos Internos .....	28
5.3	Perspectiva de Clientes .....	30
5.4	Perspectiva financiera.....	33
6.	MAPA ESTRATÉGICO.....	35
7.	CONCLUSIONES.....	36
8.	BIBLIOGRAFIA.....	38
9.	ANEXOS .....	39
	ANEXO 1: CUESTIONARIO.....	39

## 1. INTRODUCCIÓN

Las organizaciones han sido conscientes poco a poco que el mero hecho de un control financiero de la empresa no era, ni es, suficiente para desarrollar e implementar con éxito una estrategia empresarial. Si se realiza únicamente un control financiero, solo tenemos en cuenta los datos financieros ubicados en el pasado y no los recursos intangibles de la organización ubicados en el presente. En definitiva, los indicadores financieros eran los únicos a tener en cuenta.

Hoy en día las organizaciones son conscientes de lo importante que es obtener una **ventaja competitiva** en su sector. Para lograr dicha ventaja es necesaria una interrelación de objetivos fijados que conecten con la estrategia que se realiza. A lo largo del tiempo las organizaciones han ido utilizando diferentes herramientas para formar la estrategia fijada y de esta manera crecer en el mercado donde se sitúan.

En los años 90, Robert Kaplan y David Norton crearon el concepto de **Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balanced Scorecard (BSC)** con el que se cumple el objetivo de desarrollar e implementar con éxito una estrategia empresarial, es decir, una gestión estratégica integral.

*El BSC es un modelo de gestión que ayuda a las organizaciones a transformar la estrategia en objetivos operativos, que a su vez constituyen la guía para la obtención de resultados de negocio y comportamientos estratégicamente alineados de las personas de la compañía.<sup>1</sup>*

En este trabajo he querido utilizar dicha herramienta en un caso real. La **Fundación Genes y Gentes** será la organización elegida para aplicar la herramienta de Cuadro de Mando Integral, a partir de ahora CMI.

Para realizar dicho CMI hay que tener claro la **misión, visión y valores** de la fundación. Además de los análisis **DAFO** (Debilidades, Amenazas, Fortalezas, Oportunidades) y **CAME** (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar), necesarios para conocer la fundación. Gracias a ellos se realiza un análisis interno y externo de la organización y que, posteriormente ayudarán a seleccionar que objetivos deben implantarse para mejorar su gestión.

---

<sup>1</sup> Fuente: Robert Kaplan. The 2nd Annual Balanced Scorecard Summit, Oct 1999.

El CMI tiene varios **elementos** a destacar en esta introducción:

- ❖ **Cuatro perspectivas.** Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera. Dichas perspectivas constituyen un conjunto equilibrado de objetivos estratégicos y varían en función de la organización. Además no deben ser perspectivas aisladas, todas ellas deben estar interrelacionadas y constituir algo en conjunto con sentido.
- ❖ **Objetivos.** Todos ellos pensados y localizados en cada una de las perspectivas anteriores. Representan la situación óptima a la que se quiere llegar por parte de la organización y son el componente principal en la realización de un mapa estratégico.
- ❖ **Mapa estratégico o relaciones de causa-efecto.** Un mapa estratégico sitúa cada objetivo nombrado en cada una de las perspectivas, realizando un puzzle en el que encajan todas las piezas. Es el aporte con más importancia en el CMI, dado que es una forma visual de plasmar un proyecto de futuro de la organización. Tiene que ser un elemento de discusión y aprendizaje, además de ser dinámico y con una evolución constante.

El objetivo principal del trabajo es implantar la herramienta de gestión en una organización sin ánimo de lucro con 20 años de experiencia. Otros objetivos específicos que me planteo son, ser capaz de analizar la organización y desarrollar los conocimientos adquiridos en el grado. Además de observar en qué punto se encuentra la organización y donde puede llegar a través de sus recursos y nuevas estrategias.

La transcendencia de mi trabajo es generar interés social en la gestión de este tipo de organizaciones en las que su fin no es el económico pero deben ser gestionadas como las empresas para cumplir objetivos sociales demandados por las personas. Gracias a la ayuda de Gentes y Gentes puedo llevar a cabo dicho trabajo.

## 2. CUADRO DE MANDO INTEGRAL- BALANCED SCORECARD

La importancia de implantar la herramienta de CMI en cualquier organización aunque se haya establecido y planificado una buena estrategia reside en la mejora continua de la gestión estratégica de la empresa. Se debe pensar día a día que se puede mejorar, involucrando al conjunto de la organización y debe ser un proceso motivador en el que todos sean conscientes de la existencia de esa mejora continua.

A continuación daré algunas razones del **porqué** es importante implantar un CMI en la organización aunque ya se haya realizado correctamente una planificación estratégica.

1.- Existen estrategias bien formuladas que en algún momento no acaban teniendo éxito y los motivos pueden basarse en el pensamiento cortoplacista que existe añadiendo los periodos de incertidumbre e inestabilidad que transitan las organizaciones. Por ello, la **continua gestión debe estar presente** y tener una visión de que puede ser cambiante y así satisfacer nuevas necesidades que van surgiendo en el mercado.

2.- **Alineación de objetivos y de comportamiento.** Gracias al CMI los participantes mejoran su comportamiento e implicación en el proceso de mejora. Todos son conscientes que son parte imprescindible de la organización y que si fallan, el resto también.

3.- **Mejor comunicación y comprensión de la estrategia.** Al involucrar a toda la organización, la comunicación entre ellos mejora por la comprensión de la estrategia. Y se debe distinguir entre la externa (Clientes, Proveedores y otros) y la interna. La comunicación con el CMI mejora por que la visión de la estrategia no es retrospectiva y se coordinan para mejorar los resultados obtenidos.

4.- **Posibilidad de reformular la Estrategia.** En el CMI se puede observar exactamente qué objetivo se debe mejorar, modificar o eliminar y como dicho objetivo afecta al resto. Con el mapa estratégico este problema queda solucionado porque cuando se establecen los objetivos, se establecen por tanto también las relaciones entre los mismos. Todo esto facilita a reformular estrategia porque todos los objetivos planteados están ubicados en cada una de las perspectivas.

**5.-Facilita la transformación del largo plazo en acciones a corto plazo.** Esta metodología considera esta etapa en una fase fundamental en la que cualquier herramienta de gestión es una etapa compleja. Como toda la organización debe implicarse y además los participantes de la misma saben dónde se tienen que dirigir, el proceso para conseguirlo es más corto.

**6.-Favorece la integración e interrelación de la información de distintas áreas de negocio.** En muchos casos, un objetivo deseable es conocer toda la información de la organización que en grandes organizaciones puede no estar presente en todas las áreas relacionadas. La información es un recurso de los peores gestionados y se trata de conseguir eficacia y eficiencia de la misma.

**7.-Mejora la capacidad de análisis en la organización.** Con el CMI tenemos que tener claro que estamos en un modelo de causa-efecto. Preocuparse solo del resultado y no del porque han sucedido puede inducir a error. En este punto se encuentra prácticamente la base de esta herramienta.

**8.-Mejora del desarrollo laboral y profesional de los implicados** en el proyecto. Si los componentes de la organización conocen previamente, se concluye en una implicación total de los mismos. Cuando se sabe lo que se va hacer y porque, y en qué grado van a contribuir a mejorar, se produce un efecto de mejora laboral y profesional de las personas.

**9.-Favorece en el presente a la creación de valor en el futuro y mejora los indicadores financieros.** Cuando todo lo citado anteriormente se cumple, se crea valor en la organización y si todos los objetivos marcados se acaban llevando a la práctica produce una mejora en los indicadores financieros. Quiero recalcar esto, anteriormente he citado el hecho de como las organizaciones buscaban mejorar la estrategia a través de un control financiero. Gracias al CMI se consigue que gracias a todo lo demás, se mejoren dichos indicadores y no al revés. En definitiva: “No construir la casa por el tejado”, pero eso sí, siendo consciente de todas las partes importantes a incluir para acabar construyendo “una casa sostenible”.

## 2.1 ¿Cómo desarrollar el CMI? Etapas a seguir

Una vez tenemos claro porqué realizar un CMI en nuestra organización hay que realizar una serie de etapas para desarrollarlo correctamente.

Lo primero de todo es elaborar un **análisis estratégico del sector**. Observar las amenazas y oportunidades con las que se encuentra la organización en el exterior, además de las debilidades y fortalezas internas existentes, este análisis es frecuentemente llamado análisis **DAFO**.

Gracias a desarrollar el anterior análisis, con el que se tiene una situación inicial clara, es necesario también hacer reflexión sobre el que conviene a la organización o que necesita hacer para mejorar. Con el análisis **CAME** es posible reflexionar sobre esto. En él se desarrolla el cómo Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades. Este análisis es muy importante porque de él dependerán las distintas iniciativas y objetivos a proponer dentro de proceso.

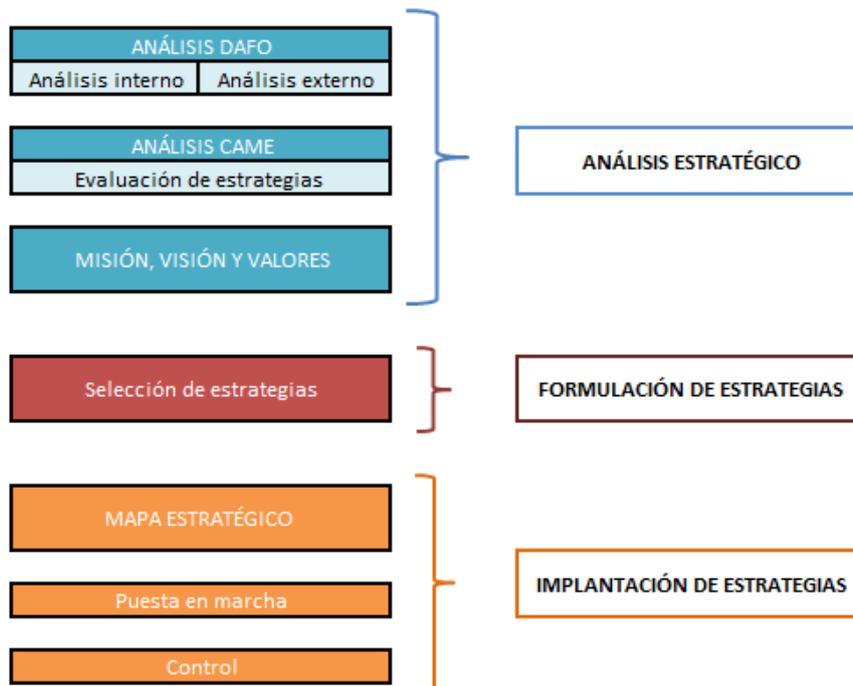
El planteamiento del análisis estratégico termina realizando **la misión, visión y valores** de la organización. Para tener una perspectiva general de los anteriores conceptos, hay que decir que la misión es lo que la organización es en el presente, la visión es lo que querría llegar a ser y los valores son definiciones resumidas en palabras que nos enuncian lo que es importante para la organización. Y con ello terminaríamos “la primera etapa” para desarrollar un CMI.

La segunda etapa se denomina “**formulación de estrategias**”, tal como se indica en el nombre, consistirá en seleccionar estrategias tanto a nivel corporativo como de negocio.

Y por último, la implantación de las estrategias anteriormente seleccionadas. Posteriormente se realizará un control estratégico para verificar los resultados obtenidos. En esta etapa realizamos **un mapa estratégico**, este es el que se pone en práctica y a continuación se controla para que no se produzcan desviaciones respecto al plan previsto.

A Continuación se muestra un esquema visual del planteamiento:

Figura2.1.1: Esquema general del trabajo a realizar en un CMI



Fuente: Elaboración propia.

## 3. CASO ESPECÍFICO: FUNDACIÓN GENES Y GENTES

### 3.1 ¿Por qué una fundación?

Durante mi etapa universitaria he desarrollado trabajos de grandes, medianas y pequeñas empresas. En todas ellas he podido observar que obtener un beneficio económico era y es el fin por el que se lleva a cabo una actividad económica. Cuando Alfonso, mi tutor, me propuso realizar el CMI sobre una fundación me pareció realmente interesante, un reto.

El desarrollar y aplicar los conceptos a otro tipo de organización a la que estamos acostumbrados a estudiar se convirtió en una motivación para realizar el trabajo. De manera teórica, los análisis y conceptos son los mismos pero la forma de aplicarlos cambia. **Las fundaciones no dejan de ser organizaciones que tienen que valorar estrategias y objetivos pero el fin por el que son creadas no es económico.**

### 3.1 Historia

*“La Fundación Genes y Gentes (Genética En la Nueva Era Social. Genética, Nuevas Tecnologías y Evolución Sociosanitaria) es una Entidad declarada de Interés Social y sin ánimo de lucro; pionera en España por su interés y preocupación social sobre temas genéticos nace con vocación de apoyar permanentemente a cualquier miembro de la sociedad, persona natural o jurídica, en la formación, educación, investigación y protección genético-social, desde el reconocimiento de la dignidad, derechos y libertades fundamentales de las personas”<sup>2</sup>*

Hace 20 años Isaías Zarazaga creó la fundación Genes y Gentes gestionada a día de hoy por su hija Paula Zarazaga. En 1996 se desconocían las enfermedades genéticas como si de ciencia oculta se tratara. Hoy en día la genética ha avanzado, la sociedad conoce más sobre los genes. Por ejemplo, los trasplantes de seno, los alimentos transgénicos, el cómo puede afectar el perfil genético a la alimentación, o incluso cómo puede afectar el medioambiente a nuestra salud.

---

<sup>2</sup> Página web de la Fundación Genes y Gentes

Cuando se creó la fundación, la falta de información hacia que Genes y Gentes fuera vital para muchas familias y público en general. Con el avance científico y tecnológico ha hecho que dichas personas con necesidad de saber tengan más información. En cambio, la fundación ha sabido ir al compás del tiempo y de los avances para seguir presentes día a día.

En 2008, la fundación tuvo un punto de inflexión. Tuvieron que hacer ajustes sobre las actividades, además de tener de cubrir las necesidades de un público más general era vital crear servicio y centrarse en algo en concreto. Cambiaron de un público más macro a otro más micro y por tanto el público general pasaría a un segundo plano. El apoyo a personas con trastornos del neurodesarrollo y el acompañamiento a sus familias fue el principal objetivo a desarrollar.

En definitiva, la fundación Genes y Gentes supo adaptarse y crear un servicio adaptándose a las necesidades que existían. Crearon MARCA por la que han podido mantenerse después de tantos años. Y actualmente buscan ampliarse geográficamente, la primera ciudad será Madrid.

## 3.2 Aspectos clave

### *¿Qué es una fundación?*

Una **fundación** es una organización constituida **sin fin de lucro**, que es creada por personas con el objetivo de realizar un fin de interés general para la sociedad. La defensa de los derechos humanos, asistencia e inclusión social, fines educativos, culturales, deportivos, sanitarios o defensa del medio ambiente, entre otros pueden ser los motivos por los cuales se crea una fundación.

Como he dicho, la fundación es creada por una o varias personas con una aportación de capital, “**capital fundacional**”, marcando de esta manera un objetivo. La dotación de dicho capital podrán ser bienes o derechos de cualquier clase, suficientes para el cumplimiento de los fines fundacionales, y tendrán que alcanzar el valor económico de **30.000€**.

Además las personas fundadoras escogerán como mínimo a tres de sus miembros para formar el patronato de la fundación. El **patronato** de una fundación es el órgano de gobierno y representación de la misma, que adopta acuerdos según esta establecido en los estatutos.

Por otro lado, existe la figura del **Protectorado**, este es ejercido por la Administración Pública del Estado, y en nuestro caso por la Diputación General de Aragón. El Protectorado velará el correcto funcionamiento de las fundaciones.

Hay que destacar que la regulación fundamental de las fundaciones viene recogida en dos leyes:

1. Ley 50/2002, de 26 de diciembre, de Fundaciones (BOE 27.12.2002)
2. Ley 49/2002, de 23 de diciembre, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos de los incentivos fiscales al mecenazgo (BOE 24.12.2002).

Cada comunidad autónoma también promulga sus propias leyes que también habría que tener en cuenta. En este caso, en Aragón, la norma aplicable es la siguiente:

1. REAL DECRETO 1337/2005, de 11 de noviembre, por el que se aprueba el Reglamento de fundaciones de competencia estatal (derecho supletorio)
2. DECRETO 276/1995, de 19 de diciembre, de la Diputación General de Aragón, por el que se regulan las competencias en materia de fundaciones y se crea el Registro de Fundaciones.
3. ORDEN de 16 de abril de 1996, por la que se regula el funcionamiento del Registro de Fundaciones de la Comunidad Autónoma.
4. ORDEN de 22 de junio de 2011, del Consejero de Política Territorial, Justicia e Interior, por la que se regula el procedimiento telemático de presentación de solicitudes de diversos procedimientos del Departamento de Política Territorial, Justicia e Interior, en materia de asociaciones, fundaciones y colegios profesionales

Las fundaciones tendrán **personalidad jurídica desde la inscripción de la escritura pública de su constitución en el correspondiente Registro de Fundaciones**. La inscripción en el Registro de Fundaciones, por tanto, tiene carácter constitutivo.

En el **ámbito fiscal** se destaca que están sujetas en el Impuesto sobre de Trasmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD) pero gozan de una exención subjetiva (art. 45 del Texto Refundido de la Ley del Impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1993, de 24 de septiembre).

Además las fundaciones podrán solicitar en la correspondiente Administración de Hacienda, la exención del Impuesto sobre el Valor Añadido, no serán exentas las fundaciones sino las operaciones que realicen las mismas.

Por último, estas entidades no lucrativas gozaran de exención en el Impuesto sobre Sociedades por las rentas obtenidas derivadas de ciertos ingresos (donativos, cuotas, subvenciones), rentas procedentes del patrimonio mobiliario e inmobiliario, rentas derivadas de adquisiciones o de transmisiones y las obtenidas de explotaciones económicas exentas.

En cuanto a la **constitución de una fundación** se deben de seguir estos pasos:

1. Redactar los Estatutos de la Fundación.
2. Solicitar el certificado de denominación.
3. Aportación de la dotación en una entidad bancaria.
4. Otorgamiento de escritura pública.
5. Solicitar el NIF provisional.
6. Ir a la Consejería de Hacienda competente y presentar la escritura pública para realizar la liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados, marcando la casilla “no sujeción”.
7. Ir al Registro de las Fundaciones.
8. Esperar la respuesta del Protectorado y del Registro de Fundaciones.

### ***Ubicación y descripción del centro***

La Fundación Genes y Gentes está situada en Zaragoza, Aragón. El local está ubicado en la calle Isla Graciosa, número 7. Es un establecimiento que fue cedido por la Obra Social de Caja Inmaculada, actualmente Ibercaja.

Es un centro con mucha luz, con varias salas en las que se realizan los encuentros con los niños. Todo está habilitado por y para ellos, incluyendo también a las familias. Estas cuentan con una sala de espera en la que pueden encontrar diferentes revistas con las que pueden evadirse y sentirse bien en el ambiente. Para las familias es un proceso complicado y la fundación facilita el proceso.

*“En **Genes y Gentes** somos muy conscientes de que el trabajo con las familias es una potencial y constante fuente de recursos y también un factor de prevención y protección tanto para el chico/a con trastornos del neurodesarrollo y otras discapacidades como para el resto de miembros del sistema familiar. Además trabajamos para su **estabilidad emocional familiar** y para transformar la actitud y conseguir el equilibrio entre autonomía/protección”<sup>3</sup>.*

## **Cientes**

Los clientes o el público objetivo de la sociedad por el que la fundación trabaja podríamos dividirlo en **dos grupos**.

El primero, un **público** objetivo más **micro**, más cercano, personas especialmente vulnerables que necesitan determinados apoyos. Son niños o adolescentes que se encuentran en una situación de cronicidad en su vida. Estos tienen enfermedades incurables con las que tienen que convivir día a día junto a sus familias, pero pueden mejorar su calidad de vida y su bienestar. Las enfermedades que se tratan en la fundación son por ejemplo, el autismo, TDH (Trastorno de déficit de atención por hiperactividad), o síndromes como el de Willians o Prader-Willi.

La fundación ayuda a **mejorar la calidad de vida**, el día a día, y ayudan también a superar esta situación crónica, crónica por la duración de la enfermedad, es decir, toda la vida de la persona.

Con estos se trabaja de **manera personalizada** en la fundación, como generalmente son niños y adolescentes se realizan los procesos por la tarde, después del horario escolar, en el centro anteriormente nombrado. Estos van una o dos veces por semana y depende de la situación económica familiar existen becas de ayuda. Por tanto, son servicios de pago, pero con una calidad superior, es decir, las familias pagan un servicio de calidad excelente a un precio proporcionalmente menor.

El segundo grupo es un **público** objetivo más **macro**, más general, personas más o menos sanas en otras condiciones. Para ellos se realizan **jornadas** de medio ambiente, de salud general o salud mental. . Por ejemplo, el pasado Noviembre de 2016 la fundación realizó unas actividades en Madrid, impartieron unos cursos de salud mental.

---

<sup>3</sup> Página web, Fundación Genes y Gentes.

Es este caso las actividades son generalmente de pago, son un medio para obtener ingresos y de esta manera se reinvierte en el público más micro, tanto los hijos como las familias dado que el acompañamiento a las familias es muy importante.

### *Trabajadores*

En Genes y Gentes trabajan cuatro personas de manera permanente y de forma puntual existen colaboraciones con personas autónomas. Una de ellas se dedica a la gestión y organización de la misma. Sus funciones son la gestión económica de la fundación y la gestión y justificación de los proyectos a realizar en Genes y Gentes.

Las otras tres personas son Psicólogas y Pedagogas, son las que trabajan con los niños y los adolescentes. Ellas se dedican a dar el servicio de la fundación y su objetivo es realizar el trabajo con excelente calidad y que se refleje en el Feed-Back realizado posteriormente a las familias.

La fundación no descarta la posibilidad de que el personal fijo aumente, de esta manera se podría atender a más público micro. De hecho anteriormente solo daban servicio a personas de Zaragoza y actualmente ya se extiende a toda la Comunidad de Aragón.

La media de edad es de 35 años, son personas muy formadas, cualificadas y con una verdadera vocación de su trabajo.

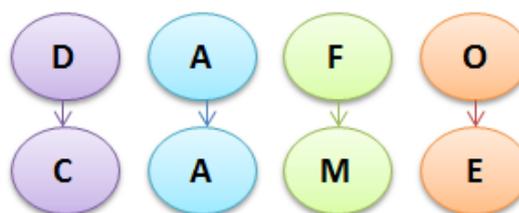
## 4. DISEÑO E IMPLANTACIÓN DEL CMI EN GENES Y GENTES

En el punto dos he desarrollado las etapas a seguir para diseñar e implantar un CMI en una organización. La primera de ellas es realizar un análisis estratégico de, en este caso, la Fundación Genes y Gentes. En él hay que incluir el análisis DAFO, CAME y la misión, visión y valores de la empresa. A continuación desarrollare la primera etapa del análisis estratégico de la fundación.

### 4.1 Análisis estratégico

Lo primero de todo destacar que los siguientes análisis, DAFO y CAME, son dos análisis que resultan ir de la mano. En primer lugar, el **análisis DAFO** nos facilita simplificar la **situación inicial** de la organización, valorando a nivel interno las Debilidades y Fortalezas de la fundación y a nivel externo las Amenazas y Oportunidades que aparecen en el mercado y que hay que valorar. En segundo lugar, una vez tenemos la situación inicial, el **análisis CAME** nos ayuda a pensar **posibles estrategias a tomar**, como Corregir las Debilidades, Afrontar las Amenazas, Mantener las Fortalezas y Explotar las Oportunidades. Simplificando, se podría ver de forma gráfica en la siguiente figura:

Figura 4.1.1: DAFO y CAME



Fuente: Elaboración propia.

Ambos dos se realizan con la información dada en sucesivas entrevistas con la fundación y me centro sobre todo en preguntas relacionadas con las cuatro perspectivas que forman el mapa estratégico. Las perspectivas son Aprendizaje y Crecimiento, Procesos Internos, Clientes y Financiera. Estos dos análisis por tanto nos ayudan a centrar los objetivos de la organización.

## *Análisis DAFO*

Al realizar este análisis, es importante tener claro los aspectos que afectan de manera positiva o negativa tanto dentro de la organización como fuera de la misma. Por ellos dividimos el análisis DAFO en dos partes, análisis interno y análisis externo.

En el **análisis interno** tenemos en cuenta los recursos, conocimientos, actuaciones, activos que tiene la organización en este momento y por los que, por tanto, tienen control sobre los mismos.

En esta parte del análisis DAFO en cambio, se valoran aquellas debilidades que se encuentran en la organización y que pueden ser mejoradas y la Fortalezas que les representan. En este caso he valorado las respuestas obtenidas según la perspectiva de Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento. Estas serán la base de nuestro mapa estratégico, dado que ellas representan los recursos y acciones que se realizan en este momento por parte de la fundación.

De esta manera se aplica a continuación al caso Genes y Gentes:

**Debilidades:** estas limitan la capacidad de desarrollo de la organización pero pueden mejorarse porque son controlables y pueden corregirse de manera parcial o total.

Al buscar información en internet sobre la fundación observé que la página web no refleja la acción social que realizan, por lo que me comentan además en sucesivas entrevistas. Actualmente están centrados en la ayuda a familias con niños con trastornos de neurodesarrollo y en la página aparecen otras muchas más cuestiones.

Por otro lado, el trabajador social es una persona con un quemado profesional muy alto. La fundación es consciente de lo mismo, y este factor es una debilidad con difícil solución total pero de fácil adaptación.

Los salarios de los trabajadores sociales son proporcionalmente menores que en otros sectores con respecto al trabajo y el desempeño realizado. Además, no existen incentivos económicos, por más niños con los que se trabaje no se cobra más. En definitiva, tiene que ser un trabajo de calidad y no de cantidad.

Un punto importante bajo mi punto de vista es que para la fundación las redes sociales no son importantes, tan solo utilizan Twitter. Quiero destacarlo en este punto porque hoy en día la mayoría de las personas utilizan alguna red social y una noticia puede volverse viral a través de ellas. Este podría ser un buen medio en el que la sociedad pudiera ver el trabajo que realizan como fundación.

**Fortalezas:** estas son un conjunto de características internas que tiene una organización y con las que se diferencian de otras con estrategias similares.

Lo primero a destacar es la capacidad de adaptación a las diferentes situaciones que se le han planteado en el extenso tiempo que lleva la fundación abierta, 20 años con altos y bajos en el que se han adaptado a las nuevas necesidades que se planteaban, creando servicios para la sociedad.

Por otro lado, dar un servicio de calidad es fundamental para Genes y Gentes. Es necesario que sea así y en mayor medida en la actualidad, las familias necesitan que lo sea así para que sea más favorecedor para su día a día.

En 20 años, la fundación no ha tenido ningún problema económico - financiero con ninguna administración. El principio de transparencia y ética en las cuentas financieras de la fundación es otra fortaleza a destacar por parte de la misma.

Además para ser capaces de mantener un servicio de calidad durante tanto tiempo es necesaria la alta cualificación de los trabajadores sociales. Todos están a la última en formación específica con la que se desarrolla la actividad en la fundación. Desde la gestión hasta los psicólogos y pedagogos.

Por último, todos los beneficios que se obtienen y que de obligado cumplimiento tienen que reinvertirse en 5 años son utilizados para mejorar. De esta manera se favorece la inversión constante realizada, desde mejoras en materiales para su utilización, hasta mejoras en formación para los trabajadores.

De esta manera, a continuación muestro una síntesis del análisis interno realizado a la fundación:

Cuadro 4.1.1: Análisis interno

<b>Análisis Interno</b>	
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Página web no representa</li> <li>2. Quemado profesional alto</li> <li>3. Salarios proporcionalmente bajos</li> <li>4. No política de incentivos económicos</li> <li>5. No presencia en Redes Sociales</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Capacidad de adaptación y creación de servicios</li> <li>2. Calidad del servicio</li> <li>3. Principio de transparencia y ética en cuentas económicas- financieras</li> <li>4. Cualificación de trabajadores</li> <li>5. Inversión constante en material o formación</li> </ol>

Fuente: Elaboración propia.

En el **análisis externo** se evalúan e identifican aquellos aspectos que quedan lejos del control de la organización. Por ejemplo, los cambios políticos, sociales, tecnológicos, culturales, legales o ambientales.

En esta parte del análisis DAFO, se valoran las amenazas que pueden afectar, así como las oportunidades que da el mercado. Para identificar las mismas he valorado las respuestas obtenidas según la perspectiva Finanzas y Clientes, gracias a la primera se puede valorar lo que se consigue o no, y a la segunda, se analiza para quien se trabaja y en qué zona geográfica.

A continuación aplico dicha teoría al caso Genes y Gentes:

**Amenazas:** son aquellas que pueden afectar negativamente y son difícilmente controlables porque son desarrolladas en el entorno. Pueden aumentar los riesgos al desarrollar una estrategia o hacer que pierda eficiencia.

La primera a destacar en nuestro caso es que la fundación tiene que ser una organización activa de forma constante. Se dedican a una población en la que se dedica mucho tiempo y se desarrollan pocos logros.

Además, como bien se sabe, la crisis económica ha afectado a la mayoría de las organizaciones en España, y es y ha sido una amenaza para todas ellas. A las fundaciones en concreto les ha afectado porque las subvenciones han disminuido mucho y son ellas las que han tenido que buscar otros métodos para sobrevivir en el mercado. Las fundaciones no tienen como fin el económico, pero todo se mueve por economía.

Por otro lado, las fundaciones tienen que reinvertir obligatoriamente los beneficios que se obtienen en los 5 años siguientes. Por lo que se lleva un control exhaustivo de las actividades económicas realizadas. Tienen que cumplir en definitiva con su razón social.

También hay que destacar la dependencia que existe con Patronato, no existe una libertad total en la realización e implantación de una estrategia y para todas las decisiones estratégicas hay que contar con el sí final de Patronato.

Por último, no hay que dejar a un lado la dependencia total de la MARCA creada y la satisfacción de los clientes. Cualquier escándalo público podría llegar a ser un error fatal.

**Oportunidades:** son aquellas que pueden afectar positivamente y que la organización debe aprovechar para tener una ventaja competitiva respecto a las demás organizaciones.

La fundación Genes y Gentes entro en un programa que se llama “Google Adwords”, este está dirigido a entidades no lucrativas que lo han demostrado y están reconocidas de una determinada forma. Google les reconoció por tanto como “idea de éxito” y la publicidad de las actividades y programas es totalmente gratuita. A las empresas que hacen promociones o campañas extraordinarias les cobran por cada “clic” y cuando más buscado es, más se revaloriza ese “clic”. Esta es para mí la mayor oportunidad que le ha dado el mercado a la fundación. Son muchos de miles de dólares/euros al mes y a final de año ahorrados esto da un posicionamiento y una ventaja competitiva en el mercado total.

Por otro lado, la fundación está localizada en el centro de la península, y entre las dos ciudades más importantes de España, Madrid y Barcelona. Esto le da un valor de posición geográfica y facilita una apertura geográfica en el Mercado.

Además, gracias al desarrollo del punto 3.2 ¿Qué es una fundación?, quiero destacar dos oportunidades que da la legislación de las misma. La primera es la exención de algunos impuestos que otras organizaciones si tienen que proceder al pago de ellos, y la segunda es la barrera de entrada económica que existe actualmente para crear una organización con razón de fundación y es el capital inicial necesario a desembolsar, 30.000 euros, por lo que los nuevos competidores pensarán realmente si deciden entrar al “mercado de las fundaciones”.

Por último, las fundaciones son necesarias y por lo tanto siempre existirán clientes que necesiten sus servicios. En el caso de Genes y Gentes es un sector que siempre necesita ayuda, de manera constante.

De esta manera, muestro a continuación una síntesis del análisis externo:

Cuadro 4.1.2: Análisis externo

<b>Análisis Externo</b>	
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
1. Constantemente activado 2. Época de crisis, disminución de subvenciones 3. Reinversión obligatoria de los beneficios 4. Dependencia de Patronato para las decisiones estratégicas 5. Relación de MARCA creada y posibles escándalos públicos	1. Posicionamiento gratuito en Google 2. Localización geográfica 3. Exención en impuestos 4. Barrera entrada económica de 30.000€ 5. Existencia permanente de una necesidad por parte de los clientes.

Fuente: Elaboración propia.

Y por último, una vez realizados análisis interno y análisis externo, muestro el DAFO completo:

Cuadro 4.1.3: DAFO Genes y Gentes

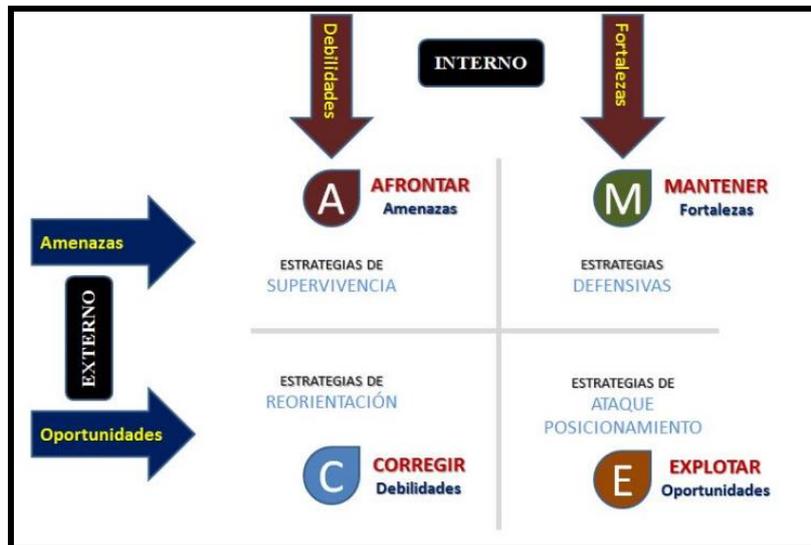
<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web no representa</li> <li>• Quemado profesional alto</li> <li>• Salarios proporcionalmente bajos</li> <li>• No política de incentivos económicos</li> <li>• No presencia en Redes Sociales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capacidad de adaptación y creación de servicios</li> <li>• Calidad del servicio</li> <li>• Principio de transparencia y ética en cuentas económicas- financieras</li> <li>• Cualificación de trabajadores</li> <li>• Inversión constante en material o formación</li> </ul>
<b>AMENAZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Constantemente activado</li> <li>• Época de crisis, disminución de subvenciones</li> <li>• Reinversión obligatoria de los beneficios</li> <li>• Dependencia de Patronato para las decisiones estratégicas</li> <li>• Relación de MARCA creada y posibles escándalos públicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionamiento gratuito en Google</li> <li>• Localización geográfica</li> <li>• Exención en impuestos</li> <li>• Barrera entrada económica de 30.000€</li> <li>• Existencia permanente de una necesidad por parte de los clientes.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia.

## Análisis CAME

Para explicar dicho análisis, quiero mostrar un esquema visual de dicho análisis en el que se explica perfectamente que es el CAME:

Figura 4.1.2: Análisis CAME



Fuente: Alfonso López Viñegla, cuadrodemandobsc.wordpress.com

Después de realizar el análisis DAFO, se definen unas estrategias a seguir por parte de la organización a través del análisis CAME (Corregir, Afrontar, Mantener, Explotar).

- Las estrategias de reorientación las desarrollamos gracias a **corregir las debilidades**, aprovechando las Oportunidades.
- Las estrategias de supervivencia son definidas por **afrontar las amenazas** no dejando crecer las debilidades.
- Las estrategias Defensivas se concretan al **mantener las fortalezas** afrontando las amenazas del mercado.
- Las estrategias de Ataque-Posicionamiento se desarrollan por **explotar las oportunidades** del mercado aprovechando las fortalezas.

Aplicando esto al caso de Genes y Gentes:

Las **estrategias de reorientación** definidas a través de las Debilidades y Oportunidades planteadas son las siguientes. Lo primero es que la página web debe cambiarse y de hecho está planteado el proceso de cambio. La página web no refleja la imagen y el trabajo que se realiza actualmente en la fundación y hay aprovechar la ventaja y posicionamiento que le da Google en internet.

Además otra estrategia decidida es dar incentivos a los trabajadores, ya sean económicos o de otro tipo. De hecho en la fundación es muy importante el tiempo invertido fuera del trabajo por parte de los trabajadores y este año es el primero que los trabajadores han cobrado una paga extra por navidad. Por lo que es una estrategia de reorientación ya en marcha.

Y por último, potenciar las redes sociales. En la actualidad, cualquier persona tiene alguna red social, son el medio comunicativo por excelencia y sería un error desaprovechar dicho medio gratuito, fácil, rápido y viral.

En cuanto a las **estrategias de supervivencia** planteadas para afrontar las amenazas del entorno podría decir que es importante seguir desarrollando actividades para el público general para obtener un porcentaje de ingresos que ayuda a las actividades del público más cercano, es decir, no dejar de lado totalmente ese público general.

Otro punto importante es la dependencia de Patronato, esta misma no puede evitarse y hay que afrontarla proponiendo siempre las ideas muy claras, con las estrategias muy marcadas para que salgan adelante.

Por otro lado, las **estrategias defensivas** deben ser estrategias a mantener en el tiempo, es decir, que las fortalezas sigan siendo fortalezas de la organización. Lo primero es seguir siendo constantes en cuanto actividades y que sepan adaptarse a cualquier imprevisto, ya sea de cambio de actividades por el inicio de otras actividades o saber cubrir una no subvención por parte de la administración.

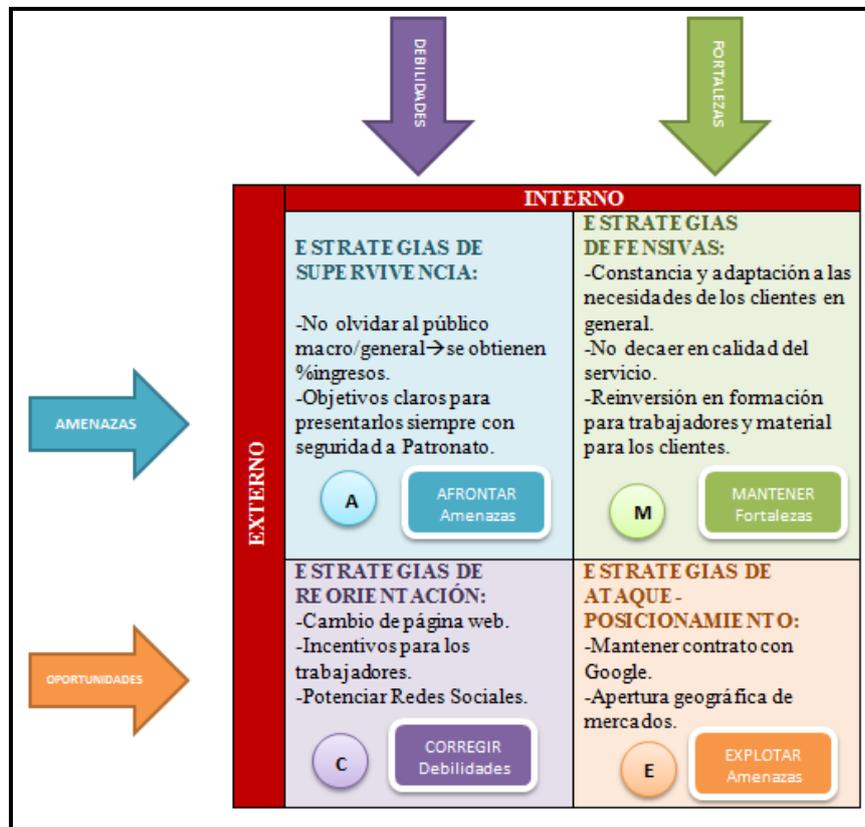
También seguir ofreciendo servicios de calidad, reinvertiendo siempre en material y formación. De esta manera siempre los clientes que son el usuario que lo recibe, percibe una mayor satisfacción y por tanto la amenaza existente de la necesidad de constante actividad y la MARCA creada por tanto persistir sin existir ningún escándalo público.

Las **estrategias de ataque-posicionamiento** completan este análisis. El contrato establecido con Google es una herramienta que te posiciona y te da libertad en la publicidad que hacen. Una estrategia importante a llevar a cabo sería mantener en la medida de lo posible dicho contrato que tantas opciones le da a Genes y Gentes.

Y por otro lado, abrirse geográficamente sería una opción para dar servicio otra parte de población. Después de tantos años, sería una forma de seguir creciendo. De hecho, en Noviembre de 2016 empezaron hacer actividades en Madrid.

Sintetizando, el análisis CAME de Genes y Gentes sería el siguiente:

Figura 4.1.3: CAME Genes y Gentes



Fuente: Elaboración propia

## *Misión, Visión y Valores*

Este es el último punto del análisis estratégico, en el desarrollamos la misión, visión y valores de la organización.

La *misión de la empresa es el propósito o razón de ser de una organización*<sup>4</sup>. En ella se deben incluir cuatro cuestiones: el propósito de la empresa, el límite/sector donde se sitúa, el enfoque de la organización y el concepto en torno al que compete. Aplicando a teoría a mi caso a desarrollar, propongo la misión de la fundación Genes y Gentes.

“La fundación Genes y Gentes está comprometida a ofrecer una selección de servicios sociales de calidad a personas con enfermedades poco conocidas y otros trastornos de neurodesarrollo, con el fin de mejorar la calidad de vida de las mismas y sus familias. La experiencia que tiene como fundación junto con esfuerzo, trabajo y profesionalidad, son el resultado de 20 años trabajando con personas.”

La **visión** se trata de la imagen futura a la que desea llegar la organización. Propongo la siguiente para la fundación:

“La fundación Genes y Gentes como organización consolidada busca otros puntos geográficos en los que poder ofrecer sus servicios. Además de seguir ayudando a mejorar la calidad de vida de los niños y familias a través de la innovación en procedimientos utilizados y con una alta cualificación y formación de los trabajadores”.

Por último, los **valores** de la organización son principios éticos que la organización quiere seguir y permiten obtener unas pautas de comportamiento. Los valores que propongo para Genes y Gentes son:

- Compromiso con los niños y familias que acuden a la fundación.
- Profesionalidad y experiencia, ambos dos son dos valores que aportan mucho a una organización.
- Dinamismo e innovación: la capacidad de movimiento, de adaptarse a los cambios, a cada caso y con lo último en innovación.
- Ética y responsabilidad: hay que ser conscientes con que pacientes se está tratando, ellos acuden en busca de ayuda y los apoyan desde principio a fin.

---

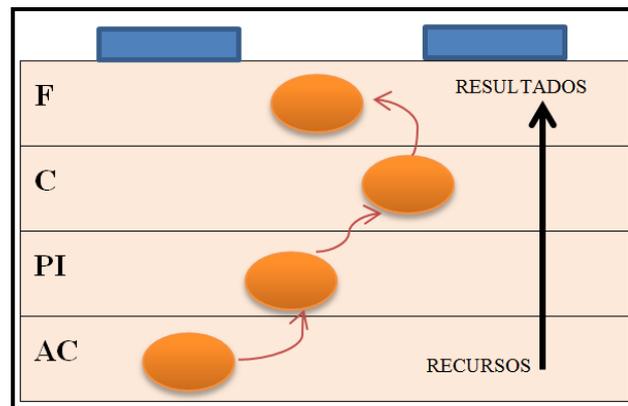
<sup>4</sup> J.HEIZER Y B.RENDER (2009)

## 5. DISEÑO DEL MAPA ESTRATÉGICO DE GENES Y GENTES

Una vez realizado un análisis estratégico de la fundación, se puede proceder a la elaboración del Mapa Estratégico. A continuación determinaré una serie de objetivos para cada una de las perspectivas que forman el mapa estratégico, además de una serie de indicadores que midan posteriormente ese objetivo en concreto. Todas las perspectivas están interrelacionadas y un error en una de ellas puede afectar a las demás.

Para explicar un poco que es el mapa estratégico desarrollo el siguiente gráfico:

Figura 5.1. Mapa Estratégico.



Fuente: Elaboración propia

Como he desarrollado anteriormente, el mapa estratégico se divide en cuatro perspectivas, estas son Aprendizaje y Crecimiento (AC), Procesos Internos (PI), Clientes (C) y Finanzas (F). En cada una de ellas se establecen una serie de objetivos interrelacionados y situados tal como se pueden ver los círculos naranjas. Siempre hay que observar el mapa de abajo hacia arriba. De tal modo, que se observan los objetivos que tenemos como recursos hasta los resultados. Es lo que se llama la relación Causa-Efecto.

Además estos objetivos tienen como fin seguir unas líneas estratégicas (cuadros azules), situadas arriba del mapa estratégico. En Genes y Gentes las dos líneas estratégicas a los que conducen todos los objetivos son:

**Calidad del servicio:** es imprescindible que todos los objetivos conduzcan a la calidad del servicio. Hay que tener en cuenta que estamos hablando de una organización sin ánimo de lucro, en la que se trabaja con personas y el fin no es obtener un beneficio económico si no social.

**Eficiencia de recursos:** los recursos que tienen la organización son parte imprescindible del buen funcionamiento de una organización. En este caso como es una fundación, la eficiencia de los recursos es vital.

## 5.1 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento

En esta perspectiva analizo los recursos que tiene la fundación, de esta manera se pueden establecer objetivos para implantar estrategias que permiten mejorar las demás perspectivas.

En este caso, he querido dividir esta perspectiva en tres partes: Capital Humano, Sistemas de Gestión y Organización.

**Capital humano:** las personas en Genes y Gentes son imprescindibles, por lo tanto los trabajadores son un elemento intangible clave para la fundación. Son los que están día a día con el cliente. La fundación debe contar con ellos para tomar las decisiones porque son los que identifican las necesidades de los clientes. Hasta el momento, Genes y Gentes fundamenta sus decisiones en consultas realizadas a los trabajadores. Los objetivos que se plantean en cuanto a capital humano son:

1. Motivación de los trabajadores: como ya he comentado anteriormente, el trabajador social tiene un quemado profesional muy alto. Por ello, la organización tiene que cuidar a sus trabajadores para que no se pierda ese servicio de calidad que se desea seguir ofreciendo día a día. La motivación podría llevarse a cabo de dos maneras, económicamente y con tiempo libre. La primera no se practica actualmente, no es un trabajo por el que si se factura más se cobra más, se prefiere un trabajo de calidad y no de cantidad. No obstante podría instaurarse algún tipo de incentivo económico, y de hecho por ejemplo este ha sido el primer año en el que los trabajadores han cobrado extra por Navidad. Es una manera de ver el trabajo recompensado.

La segunda, sí que se practica. La salud mental del trabajador es fundamental en la organización. Por ejemplo, en este caso los trabajadores tienen tiempo libre por la mañana para hacer deporte. En definitiva, escuchar y motivar a los empleados son elementos clave para la mejora en su desempeño.

2. Formación a los trabajadores: la formación de estos es muy importante, tendrían que obtener los últimos títulos en cuanto a técnicas de comunicación, de lenguaje, formación especializada en trastornos de neurodesarrollo o patología, si hablamos de los trabajadores sociales y si hablamos de la persona que gestiona la empresa debe tener formación especializada en estrategia, responsabilidad social y gestión. En este caso, lo valoran y todos ellos están a la última en formación especializada. Algunos los subvenciona la fundación y otros por cuenta de los trabajadores. El objetivo consistiría en seguir por ese camino.

3. Retención del talento: si los trabajadores conocen las necesidades de los clientes y además se les forma para ser los mejores se debe retenerlos en la organización para que no exista un “escape de talento”. Para ello, los trabajadores tienen que sentir que tienen poder de la palabra.

Los indicadores que propongo para medir los anteriores objetivos son:

- ✓ Satisfacción total de los trabajadores en el trabajo y la formación realizada, así como su utilidad.
- ✓ Rotación de los trabajadores.

**Sistemas de gestión:** este apartado he querido que sean dos los objetivos a desarrollar, por un lado la optimización de ingresos y por otro la utilización de tecnología de última generación.

1. Optimizar los ingresos: los ingresos en una fundación en un recurso imprescindible para la realización de las actividades. Las fundaciones reciben ingresos a través de subvenciones, donaciones, premios y financiación propia con actividades realizadas con fin social. Hace unos años las fundaciones dependían mucho del dinero obtenido por parte de las subvenciones o donaciones privadas, y esto crea inestabilidad. Para optimizar los ingresos obtenidos se debe depender menos de este tipo de ingresos e invertirlo de manera adecuada.

2. Utilizar tecnología de última generación: los avances tecnológicos ayudan a mejorar y evolucionar cada día dentro de la organización, por ello se deben utilizar las últimas tecnologías. Desde los productos para gestionar la fundación hasta el material que usan con los niños.

Los indicadores para medir los objetivos anteriores:

- ✓ Disminuya porcentaje de ingresos que provienen de subvenciones, donaciones y premios.
- ✓ Aumente porcentaje de ingresos por la realización de actividades.
- ✓ Se destine un porcentaje al año a la renovación de tecnología.

**Organización:** en cuanto a la organización en sí, su experiencia como fundación repercute en su imagen, por eso es importante establecer dos objetivos: Mantener las alianzas estratégicas e integrar y explotar al máximo las TIC.

1. Alianzas estratégicas: mantener las relaciones con otras organizaciones como la Universidad de Zaragoza, Medios de comunicación o empresas es una forma de que la imagen del servicio ofrecido, se observe en otros sectores. Por ello hay que seguir manteniendo estas alianzas y obtener otras nuevas.

2. Integrar y explotar al máximo las TIC: este objetivo es de los más importantes. Por un lado, la página web necesita un cambio porque no refleja la imagen actual de la fundación, hay que aprovechar la ventaja que ofrece el programa de posicionamiento de Google y por otro lado el posicionamiento en las redes sociales por parte de la organización se debería incrementar. Las redes sociales son gratuitas y llegan directamente y momentáneamente a gran parte de usuarios.

Los indicadores que propongo para estos dos objetivos son:

- ✓ Número de nuevas alianzas estratégicas al año y número de alianzas estratégicas que se mantienen.
- ✓ Número de visitas en la página web
- ✓ Número de seguidores en las Redes sociales

A continuación una tabla resumen de los Objetivos, junto con los indicadores, iniciativas y metas individualmente:

Cuadro 5.1.1 Objetivos, Indicadores, Iniciativas y Metas. Aprendizaje y Crecimiento.

Objetivo	Indicador	Iniciativa	Meta
<b>Motivación a los trabajadores</b>	-Satisfacción total de los trabajadores en el trabajo y la formación realizada, así como su utilidad.  -Rotación de los trabajadores.	Medir cada seis meses la satisfacción global del trabajador mediante cuestionarios en los que se valore la satisfacción en el trabajo y la formación realizada.	-Trabajadores satisfechos.
<b>Formación trabajadores</b>			-Trabajadores cualificados.
<b>Retención del talento</b>			-Rotación nula de trabajadores.
<b>Optimizar los ingresos</b>	-Disminuya porcentaje de ingresos que provienen de subvenciones, donaciones y premios.  -Aumente porcentaje de ingresos por la realización de actividades.	-Incrementar número de actividades del público macro (sociedad en general).  -Verificar que todo lo que se utiliza es tecnología punta.	-Disminuir % ingreso externo a un 35%.
<b>Utilizar tecnología de última generación.</b>	-Se destine un porcentaje de los beneficios al año a la renovación de tecnología.		-Aumente % ingreso interno a un 75%.  -Destinar un % fijo al año a la compra de tecnología de última generación.
<b>Alianzas estratégicas</b>	-Número de nuevas alianzas estratégicas al año y número de alianzas estratégicas que se mantienen.	-Búsqueda de nuevas relaciones con otro tipo de organizaciones.	-Obtener un mayor número de relaciones al año y mantener las actuales.
<b>Integrar y explotar al máximo las TIC</b>	-Número de visitas en la página web.  -Número de seguidores en las Redes sociales.	-Cambio página web  -Crear Redes sociales como Facebook o Instagram.	-Página web actualizada cada seis meses.  -Nuevos seguidores en Redes Sociales.

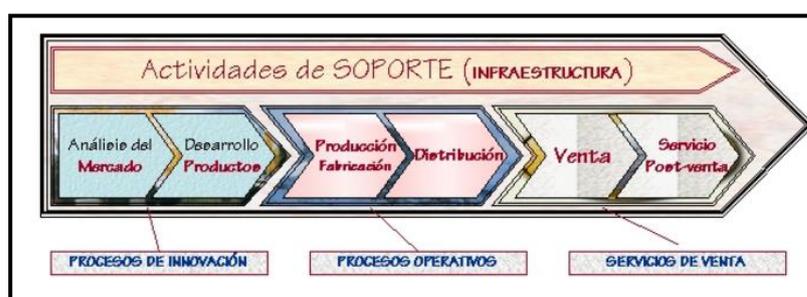
Fuente: Elaboración propia

## 5.2 Perspectiva de Procesos Internos

En esta perspectiva analizo los aspectos de los procesos donde la fundación debe ser excelente, para ello teniendo claro los recursos y los objetivos citados en el punto 5.1 procedo a desarrollar los objetivos de los procesos internos. Es importante esto porque un fallo en los objetivos anteriores, afectarían a la realización y consecución de estos.

La **cadena de valor de Porter** está estrechamente relacionada con este punto porque marca las distintas actividades a desarrollar en una organización que generan valor. De esta manera se detectan las necesidades y problemas. A continuación muestro una imagen en la que aparecen desagregadas las principales actividades desde un punto de vista gráfico:

Figura 5.2.1 Cadena de valor



Fuente: [www.5campus.com](http://www.5campus.com)

He querido desarrollar un objetivo para cada uno de estos procesos: innovación, operativos y servicios de venta. Para el primero el objetivo sería impulsar la investigación, para el segundo mantener la calidad del servicio y para el último mejorar la eficiencia en el conocimiento de las familias.

1. Impulsar la investigación: actualmente no está implantado ningún plan de investigación en la fundación sobre las enfermedades de neurodesarrollo. Propongo dicho objetivo porque esto le crearía una ventaja competitiva. Se llevaría a cabo una investigación de las necesidades inmanentes de los clientes, estudiar nuevas formas de tratar nuevas patologías o las que se trabajan ya.

El indicador que propongo para medir dicho objetivo es:

- ✓ Número de proyectos de investigación al año

2. Mantener calidad del servicio: en Genes y Gentes, es fundamental que el servicio sea de calidad. En sus 20 años de experiencia, es lo que les identifica y han estado llevando un control de la gestión de calidad a través de las familias o cuestionarios de valoración de los cursos. Para que la fundación pueda mantener la calidad es necesario escuchar siempre a los clientes, atender que necesidades surgen e identificarlas.

Para ello propongo los siguientes indicadores:

- ✓ Número de reclamaciones por parte de los clientes
- ✓ Número de necesidades identificadas

3. Mejorar la eficiencia en el conocimiento de las familias. Se debe tener en cuenta que un fallo en el proceso de venta de la fundación no puede arreglarse con devoluciones o facilidades de pago. A diferencia de otros productos o servicios cuando hay errores hay que tener especial atención posterior a la venta. En este caso, es un proceso continuo, un acompañamiento a los niños y las familias. Son enfermedades desconocidas que en muchos casos, tomar la decisión de acudir en busca de ayuda es complicado. Por ello hay que mejorar el conocimiento de las familias que aunque las enfermedades no tengan cura, es posible llevar un proceso más llevadero.

Para este objetivo propongo los siguientes indicadores:

- ✓ Tiempo de respuesta en solucionar posibles imprevistos

A continuación desarrollo los objetivos con sus respectivos indicadores, iniciativas y metas:

Cuadro 5.2.1 Objetivos, Indicadores, Iniciativas y Metas. Procesos Internos.

Objetivo	Indicador	Iniciativa	Meta
<b>Impulsar la investigación</b>	-Número de proyectos de investigación al año	-Invertir en investigación	-Tener a largo plazo un equipo de investigación
<b>Mantener calidad del servicio</b>	-Número de reclamaciones por los clientes -Número de necesidades identificadas	-Establecer un buzón de sugerencias	-No existan reclamaciones
<b>Mejorar eficiencia en el conocimiento de las familias</b>	-Tiempo de respuesta en solucionar posibles imprevistos	-Encuentros con familias semanales	-Las familias obtengan otro punto de vista

Fuente: Elaboración propia

## 5.3 Perspectiva de Clientes

En esta perspectiva se trata de saber las necesidades actuales de los clientes para poder satisfacerlas. Por lo tanto los objetivos deben reflejar dicha satisfacción y representar el valor generado para el Cliente.

Primero, quiero recalcar la existencia de dos grupos de clientes. El primero un grupo más reducido que son los niños con trastornos de neurodesarrollo y sus familias y el segundo un público más general, al que se le realizan otro tipo de actividades como charlas y donde se llega a más parte de la sociedad.

Los objetivos a desarrollar son: facilitar la gestión a los clientes del grupo reducido, fortalecer la imagen de la fundación, captación de clientes y retener y fidelizar a ese público en general.

1. Facilitar la gestión a los clientes del grupo reducido: una vez que el cliente da el paso y acude a la fundación en busca de tener facilidades en su vida cotidiana. La fundación debe ser eficiente y gestionar a estos clientes de una manera precisa. El cliente tiene que sentirse escuchado y como si estuviera en un entorno familiar. Los trabajadores por tanto, identifican el punto en el que se encuentran, se reúnen con los niños y con las familias y desarrollan una serie de actividades para ir cumpliendo objetivos individuales por parte de los niños.

Los indicadores propuestos son:

- ✓ Porcentaje de clientes satisfechos
- ✓ Rotación de este tipo de cliente
- ✓ Número de impagos

2. Fortalecer la imagen de la fundación: es importante este objetivo dado que es vital que se gestione una imagen consolidada y se trasmita a los clientes y la sociedad en general. Genes y Gentes no ha tenido un solo escándalo público en 20 años, las cuentas financieras siempre han seguido el principio de transparencia y actualmente no tiene ninguna deuda financiera. La fundación debe potenciar su posicionamiento geográfico y social mediante los recursos disponibles para fortalecer la imagen de la fundación.

Los indicadores que propongo para este objetivo son:

- ✓ Porcentaje de aumento de clientes por la imagen establecida
- ✓ Porcentaje de éxito en nuevas actividades en otras ciudades

3. Captación de clientes. Por un lado, la captación de clientes del público objetivo del grupo reducido está influida por la satisfacción de los clientes actuales. “El boca a boca” ha sido un gran aliado de Genes y Gentes, además de internet. Como he propuesto, si se potencian las Redes Sociales, la fundación podrá captar a un mayor grupo de clientes. Además de que es una forma de mantenerlos informados al segundo, en definitiva es una manera más rápida de informar. Y así, se capta también a clientes del público más general, importante para llegar a mayor parte de la sociedad.

Los indicadores que propongo son:

- ✓ Número de clientes a través de los nuevos métodos aplicados.

4. Retener y fidelizar al grupo de público en general: actualmente se están empezando a realizar actividades en otro punto geográfico, Madrid, esto ofrece un mayor número de clientes. Es importante que, tanto en estos nuevos puntos geográficos donde se establezca la fundación como en los que ya se trabaja (Aragón), se retenga a este tipo de clientes. Este grupo ofrece un mayor número de clientes interesados, y en definitiva abarca mayor población. Por lo que propongo crear un boletín el cual llegue a través de correo electrónico a las personas interesadas en seguir obteniendo información de charlas informativas u otras actividades. De esta manera, siempre están al corriente de las novedades que les pueda interesar.

Los indicadores para medir dicho objetivo son:

- ✓ Porcentaje de ingresos obtenidos de estos individuos
- ✓ Número de personas suscritas al boletín

Por último, desarrollo los objetivos con sus indicadores, iniciativas y metas que se quieren conseguir:

Cuadro 5.3.1 Objetivos, Indicadores, Iniciativas y Metas. Clientes

Objetivos	Indicador	Iniciativas	Metas
<b>Facilitar la gestión a los clientes del grupo reducido</b>	-Porcentaje de clientes satisfechos -Rotación de este tipo de cliente -Número de impagos	Saber identificar las nuevas necesidades a través de encuentros con las familias	El cliente se encuentre en un entorno familiar
<b>Fortalecer la imagen de la fundación</b>	-Porcentaje de aumento de clientes por la imagen establecida -Porcentaje de éxito en nuevas actividades en otras ciudades	Potenciar la publicidad en otros puntos geográficos	Mayor impacto geográfico y social
<b>Captación de clientes</b>	-Número de clientes a través de los nuevos métodos aplicados	Abarcar mayor población a través de nuevos métodos.	-Ampliar geográficamente
<b>Retener y fidelizar al grupo de público en general</b>	-Número de personas suscritas al boletín	-Incrementar número de actividades en otros puntos geográficos -Crear un boletín informativo	Mayor conciencia social

Fuente: Elaboración propia

## 5.4 Perspectiva financiera

Esta es la última perspectiva a desarrollar, en este caso he tenido que hacer una adaptación del cuadro de mando integral original en el que los objetivos son maximizar beneficios y reducir costes.

En este caso es una organización sin ánimo de lucro por lo que el último fin de Genes y Gentes no es el económico si no el social. Por lo tanto, elegiré unos objetivos que midan la creación de valor de la fundación. Quiero destacar que en el mapa estratégico he cambiado la palabra Finanzas por Finalidad a causa de la adaptación.

Por otro lado, hay que destacar que la fundación Genes y Gentes se encuentra en la etapa de madurez, y los objetivos no serían los mismos que en una organización en la etapa de crecimiento.

Los objetivos elegidos para esta perspectiva son: la satisfacción total del servicio realizado en los niños y las familias y optimizar la imagen del servicio de calidad.

1. Satisfacción total del servicio realizado en los niños y familias: este tipo de organizaciones son creadas con el objetivo de realizar un fin de interés general para la sociedad por lo que si los clientes están satisfechos con el trabajo realizado, la fundación cumple este objetivo. En definitiva, hay que tratar que se cumplan todos los objetivos anteriores para obtener la satisfacción total del servicio realizado.

Los indicadores que propongo son:

- ✓ Número de clientes nuevos que vienen recomendados por otros clientes
- ✓ Reconocimiento por parte de otras instituciones u organizaciones

2. Optimizar la imagen del servicio de calidad: para conseguir este objetivo son claves los objetivos “Mantener Calidad del servicio” y “Fortalecer la imagen de la fundación”. Si se cumplen estos, se optimiza la imagen del servicio de calidad por lo que habrá que tener en cuenta también sus indicadores.

Además propongo como indicador adicional:

- ✓ Número de noticias y premios en los que se vea reflejado la imagen del servicio de calidad realizado.

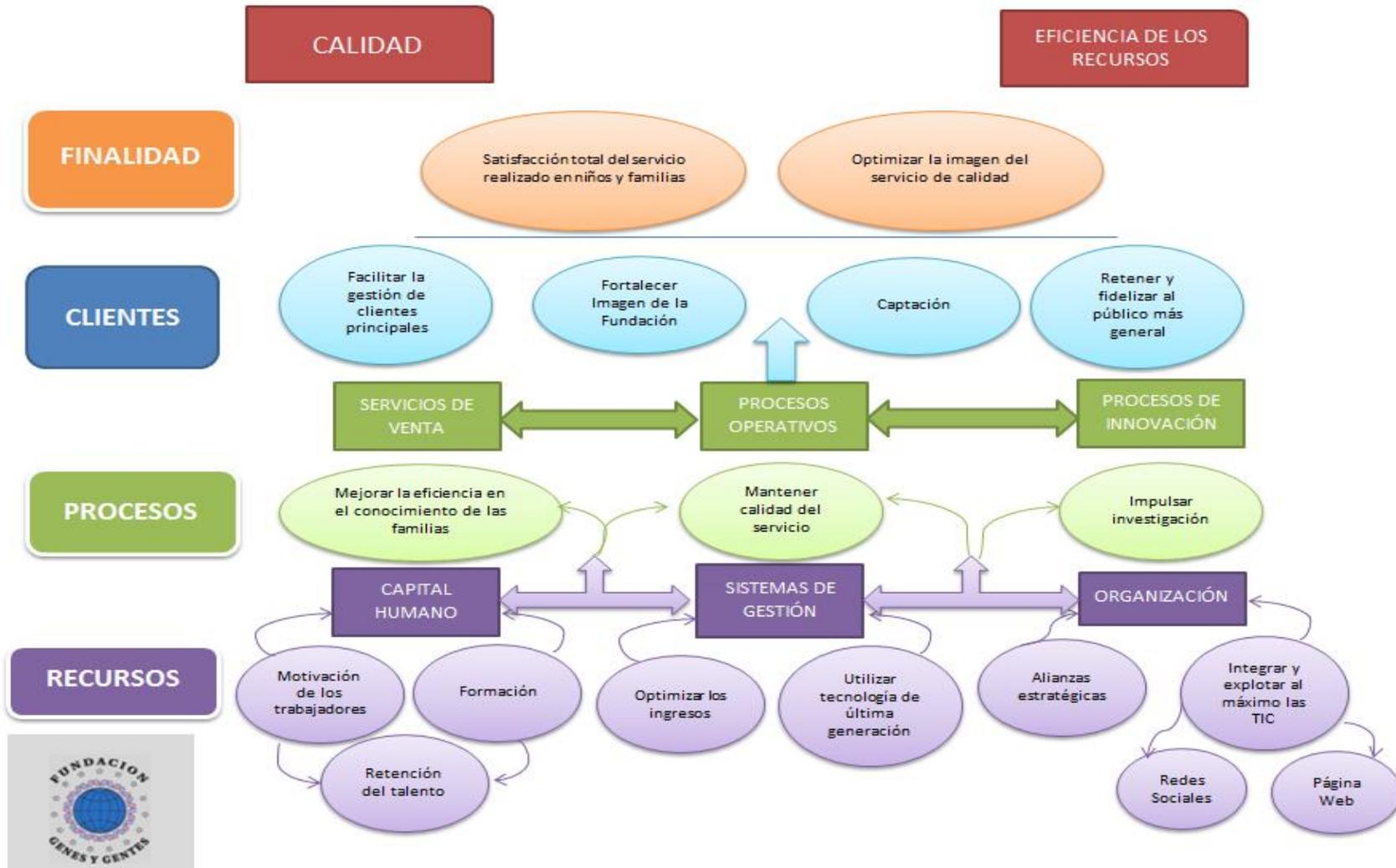
A continuación aparece en una tabla el resumen de los dos objetivos junto a sus indicadores, iniciativas y meta.

Cuadro 5.4.1 Objetivos, Indicadores, Iniciativas y Metas. Clientes

Objetivo	Indicador	Iniciativa	Meta
<b>Satisfacción total del servicio realizado en los niños y familias</b>	-Número de clientes nuevos que vienen recomendados por otros clientes -Reconocimiento por parte de otras instituciones u organizaciones	-Encuestas realizadas a nuevos clientes	-Cumplir todos los objetivos anteriores
<b>Optimizar la imagen del servicio de calidad</b>	-Número de noticias y premios en los que se vea reflejado la imagen del servicio de calidad realizado.	-Obtener información sobre la opinión externa de clientes y no clientes	-Cumplir todos los objetivos anteriores especialmente los de los objetivos: “mantener calidad del servicio” y “Fortalecer la imagen de la fundación”

Fuente: Elaboración propia

## 6. MAPA ESTRATÉGICO



## 7. CONCLUSIONES

El objetivo principal de la realización del trabajo era implantar y diseñar la herramienta de gestión CMI en una organización sin ánimo de lucro. Para llegar a la realización del CMI he tenido que analizar la organización y por tanto he podido desarrollar conocimientos adquiridos en el grado en un caso real.

Gracias a la primera etapa para la realización del CMI he realizado análisis conocidos como el DAFO o el CAME que me han permitido ver la situación actual de la fundación y elaborar posibles estrategias a tomar. Plantear la misión, visión y los valores me ha permitido conocer la imagen actual, la imagen a la que desea llegar la fundación y los valores que no hay que olvidar para la consecución de la meta propuesta.

Por otro lado, para plantear unos objetivos a la organización que condujeran a una finalidad, “La satisfacción total del servicio realizado a niños y familias” y “Optimizar la imagen del servicio de calidad”. He tenido que observar primero los recursos que tiene la fundación, los procesos que realiza y los clientes con los que trabaja, y plantear unos objetivos que conlleven a la consecución de la finalidad planteada.

Las conclusiones que quiero destacar son:

- La importancia de realizar un servicio de calidad teniendo en cuenta en el sector en el que se encuentra Genes y Gentes.
- La capacidad de adaptación que tiene que tener la fundación, siendo constantes en la creación de servicios y no olvidando que cada caso particular es diferente.
- El aprovechamiento de las nuevas tecnologías y medios de comunicación que facilitan la apertura geográfica de los servicios realizados ya sea por la imagen ofrecida a la sociedad o por atraer a nuevos clientes.
- Los trabajadores son un punto clave dentro de Genes y Gentes, se debe valorar lo que hacen, escuchar las sugerencias que planteen, formarlos para que puedan dar un servicio de calidad e incentivarlos para que no pierdan la motivación ni quieran irse de la organización.

- Aunque la fundación centre su actividad en un público menor o micro de la sociedad (los niños adolescentes y familias) no hay que olvidar las oportunidades que da el público general o macro. Tales como la obtención de ingresos que luego se pueden destinar a formación de los trabajadores e innovación y desarrollo de la fundación, por otro lado se crea una estabilidad económica sin tener necesidad de depender de subvenciones, donaciones o premios.
- Por último, las relaciones creadas con otras organizaciones, posicionan la imagen de la organización.

En cuanto a la trascendencia de mi trabajo que planteaba en la introducción, he podido demostrar que es necesaria una correcta gestión de una organización sin ánimo de lucro. Además, elaborando un CMI pueden plantearse objetivos a través de un análisis previo que les ayude a mejorar la gestión de este tipo de organizaciones.

La principal limitación que he encontrado en el desarrollo e implementación del CMI es que en ciertas organizaciones igual es necesario a alguna persona en concreto o un equipo que lo gestione. Se debe tener en cuenta que es necesaria la implicación de todos los participantes de la organización para la obtención de resultados satisfactorios. No debe ser visto como un mecanismo de control si no como un proceso de diálogo.

## 8. BIBLIOGRAFIA

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO (2016): “*Apuntes asignatura control de gestión*”

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. Lección Balanced ScoreCard. [www.Ciberconta.unizar.es/lección/BSC](http://www.Ciberconta.unizar.es/lección/BSC). [Durante toda la realización del trabajo]

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. “y después del DAFO qué hacemos?... ¿Análisis CAME? [www.cuadrodemandobsc.wordpress.com](http://www.cuadrodemandobsc.wordpress.com) [Diciembre 2015]

Informe de ISOTools excellence (2015) “El cuadro de mando integral-Balanced Scorecard” *Una herramienta para lograr ventaja competitiva mediante una interrelación de objetivos y su conexión con la estrategia*. Páginas 3-27.

GOBIERNO DE ARAGÓN, Departamentos y Organismos públicos/Trámites/Fundaciones. [www.aragon.es](http://www.aragon.es) [Noviembre 2015]

GOBIERNO DE ARAGÓN. “Documento Fundaciones”. [www.aragon.es](http://www.aragon.es) [Noviembre 2015]

ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE FUNDACIONES. “La fundación: concepto, constitución y régimen sustantivo y tributario” [Noviembre 2015]

WEB FUNDACIÓN GENES Y GENTES: [www.fundaciongenesygentes.es](http://www.fundaciongenesygentes.es) [Durante la realización del trabajo]

J.HEIZER Y B.RENDER (2009) “Procesos de administración de operaciones”

KAPLAN, ROBERT Y NORTON, DAVID (1997) “El Cuadro de Mando Integral”

KAPLAN, ROBERT. (1999) The 2nd Annual Balanced Scorecard Summit

### **AGRADECIMIENTOS:**

Gracias a Fundación Genes y Gentes por el trato recibido y el tiempo invertido en este trabajo tras varias entrevistas conmigo. En especial a Paula Zarazaga, siempre dispuesta ayudarme. También a mi tutor Alfonso, por ayudarme a contactar con Genes y Gentes, por su disponibilidad y la rapidez de respuesta a cualquier duda con mi trabajo.

## 9. ANEXOS

### ANEXO 1: CUESTIONARIO

#### 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 fundaciones 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 los servicios realizados?
- **P 4.** Sobre las políticas de nuevas inversiones, ¿qué criterios se consideran?
- **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?¿cómo os conocen? Internet, prensa, redes sociales, etc.
- **C 3.** ¿Cuál es la manera de conseguir su fidelización, una vez conseguida su satisfacción con el servicio?
- **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? –no(ya lo sé)
- 

#### Perspectiva FINANCIERA

- **Subvenciones**
- ¿Cuánto % aprox pagan los clientes? ¿Cómo se gestiona el beneficio?
- En que se invierte?
- Se realizan presupuestos?