



**Universidad**  
**Zaragoza**

**Undergraduate Dissertation**

**DEGREE IN BUSINESS ADMINISTRATION  
& MANAGEMENT**

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en el Colegio  
Mayor Universitario Pedro Cerbuna

Author

Olga Lacasa Gallego

Supervisor

Dr. Alfonso López Viñegla

FACULTY OF ECONOMICS AND BUSINESS

Year 2018

Aplicación del Cuadro de Mando Integral en Colegio Mayor Universitario Pedro  
Cerbuna

Application of Balance Scorecard for University College Pedro Cerbuna

Autor/Author

Olga Lacasa Gallego

Director/ Supervisor

Alfonso López Viñegla

**Grado en Business Administration & Management**

Departamento de Contabilidad y Finanzas

Facultad de Economía y Empresa

Universidad de Zaragoza

**Resumen:**

El objetivo de este trabajo es analizar y explicar cómo la herramienta del Cuadro de Mando Integral es útil en la aplicación de la estrategia de un Colegio Mayor Universitario. El enfoque va a ser desde una perspectiva diferente, es decir, no desde el punto de vista de maximización del beneficio; sino cómo la implantación de una buena estrategia es importante para ofrecer un servicio complementario a la universidad eficiente y de calidad. Esta herramienta nos va a permitir seleccionar las estrategias más

adecuadas, tanto internas como externas, para que siga desarrollando su actividad y se potencie su crecimiento.

A partir de la información obtenida y realizando un análisis estratégico con las herramientas de estudio DAFO y CAME, se va a diseñar el Cuadro de Mando Integral. Esto nos permitirá conocer mejor la situación actual del Colegio y así poder formular las estrategias a aplicar para el desarrollo de su actividad empresarial a través de la elaboración de un mapa estratégico.

***Abstract:***

*The objective of this paper is to analyze and explain how the tool of the Balanced Scorecard is useful in the application of the strategy of an University College. The approach is set from a different perspective, that is, not from the point of view of profit maximization; but how the implementation of a good strategy is important in order to offer a complementary quality and an efficient service to the university. This tool will allow us to select the most appropriate strategies, including internal and external, so that it continues developing its activity and its growth is enhanced.*

*Based on the information obtained and carrying out a strategic analysis with the SWOT and CAME study tools, the Balanced Scorecard will be designed. This will let us better understand the current situation of the University College and thus be able to formulate the strategies to apply for the development of its business activity through the preparation of a strategic map.*

# ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>6</b>
1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO .....	6
1.2 ¿POR QUÉ CUADRO DE MANDO INTEGRAL? .....	7
1.3 HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA.....	7
<b>2. ANÁLISIS C.M.U. PEDRO CERBUNA.....</b>	<b>10</b>
2.1 C.M.U. PEDRO CERBUNA .....	10
2.1.1 Descripción del Colegio Mayor.....	11
2.1.2 Instalaciones .....	11
2.1.3 Trabajadores.....	12
2.1.4 Clientes .....	12
2.2 ANÁLISIS DAFO .....	13
2.2.1 Análisis interno.....	14
2.2.2 Análisis externo .....	17
2.3 ANÁLISIS CAME.....	20
2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES .....	23
<b>3. MAPA ESTRATÉGICO EN C.M.U PEDRO CERBUNA.....</b>	<b>26</b>
3.1 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO.....	27
3.1.1 Recursos humanos .....	27
3.1.2 Organización .....	29
3.1.3 Tecnología.....	30
3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS.....	32
3.2.1 Innovación .....	33
3.2.2 Servicio .....	34
3.2.3 Marketing .....	34
3.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES.....	36
3.4 PERSPECTIVA FINANCIERA.....	39
3.5 MAPA ESTRATÉGICO .....	41
<b>4. CONCLUSIONES.....</b>	<b>44</b>
<b>5. BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>46</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>47</b>

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: Esquema organizativo del proyecto .....	8
Ilustración 2: Panorámica exterior .....	10
Ilustración 3: Organigrama del Colegio Mayor .....	12
Ilustración 4: Análisis CAME .....	21
Ilustración 5: Cadena de valor .....	32
Ilustración 6: Cadena de valor para el sector servicios .....	33
Ilustración 7: Mapa estratégico de C.M.U. Pedro Cerbuna .....	43

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Análisis interno del C.M.U. Pedro Cerbuna .....	17
Tabla 2: Análisis externo de los Colegios Mayores .....	19
Tabla 3: Cuadro resumen análisis DAFO .....	20
Tabla 4: Análisis CAME para C.M.U. Pedro Cerbuna .....	22
Tabla 5: Misión, visión y valores .....	25
Tabla 6: Indicadores de recursos humanos .....	29
Tabla 7: Indicadores de organización .....	30
Tabla 8: Indicadores de tecnología .....	31
Tabla 9: Indicadores de procesos internos .....	35
Tabla 10: Indicadores de clientes .....	38
Tabla 11: Indicadores de la perspectiva financiera .....	40
Tabla 12: Objetivos, indicadores y deseos del mapa estratégico .....	41

# **1. INTRODUCCIÓN**

## **1.1 OBJETIVOS DEL TRABAJO**

Frecuentemente, los directivos desarrollan y evalúan la puesta en marcha de una empresa, los resultados y los objetivos a cumplir desde una perspectiva financiera. No tienen en cuenta los aspectos intangibles de la empresa y que en el tiempo pueden servir de una gran ventaja competitiva para la misma. Por este motivo y para tratar de evitar un sistema de evaluación obsoleto, se presenta el Cuadro de Mando Integral, una herramienta revolucionaria que complementa a los indicadores financieros.

Esta nueva metodología de administración, basada en la importancia de la visión y la estrategia de una compañía, fue presentada en 1992 en la revista Harvard Business Review por Robert Kaplan y David Norton. Se va a tratar de “transformar la estrategia en objetivos operativos” como Kaplan explicaba, para tratar de “obtener resultados y comportamientos estratégicamente alineados”.

El Cuadro de Mando Integral nos va a permitir desarrollar una gestión estratégica empresarial de la institución pública que hemos seleccionado. Vamos a conocer su estrategia actual y vamos a tratar de incorporar nuevos indicadores que nos permitan desarrollar un plan estratégico más actualizado para desarrollar mejor su actividad, conseguir los objetivos fijados y poder evaluar la situación actual y futura del Colegio Mayor.

Este análisis se va a realizar a través de cuatro perspectivas diferentes pero interdependientes entre sí. Éstas son aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. Hay que conseguir que exista una coordinación entre las mismas para que todas las acciones que llevemos a cabo persigan el mismo fin. Además deben estar correctamente alineadas para la consecución de resultados y para la planificación de una buena gestión estratégica, tanto a corto como a largo plazo.

La elaboración de un mapa estratégico permitirá al Colegio Mayor un mayor ahorro de tiempo, analizando los factores que le afectan, valorándolos y buscando soluciones que mejoren la toma de decisiones. Además nos aporta una visión global para que se pueda obtener información al momento y así poder reaccionar de una forma más eficiente y rápida ante cualquier imprevisto, dando casi más privilegio a la reacción que a la planificación.

## **1.2 ¿POR QUÉ CUADRO DE MANDO INTEGRAL?**

Surge por la globalización de los mercados y la necesidad de implantación de nuevas estrategias que permitan a las empresas ser más competitivas y diferenciarse de sus competidores. Actualmente existen varios métodos para poner en marcha la consecución de objetivos establecidos, pero es el Cuadro de Mando Integral uno de los más destacados debido a sus resultados positivos y a que ha demostrado que puede ser eficaz para todo tipo de organizaciones, con independencia de su tamaño y sector. Es por ello que hemos escogido esta herramienta para analizar el Colegio Mayor Universitario Pedro Cerbuna, ya que no se trata de una empresa que persigue un beneficio propio sino que es una institución pública de la Universidad de Zaragoza que ofrece un servicio complementario, de calidad y no lucrativo. Además al depender de la Universidad, carece de planificación estratégica desarrollada por ellos mismos, así que podría resultar útil desarrollar un plan de gestión estratégico que les permita tener una mayor autonomía en el desarrollo de su actividad y en la toma de decisiones.

Algunas de las ventajas de la utilización de esta herramienta son:

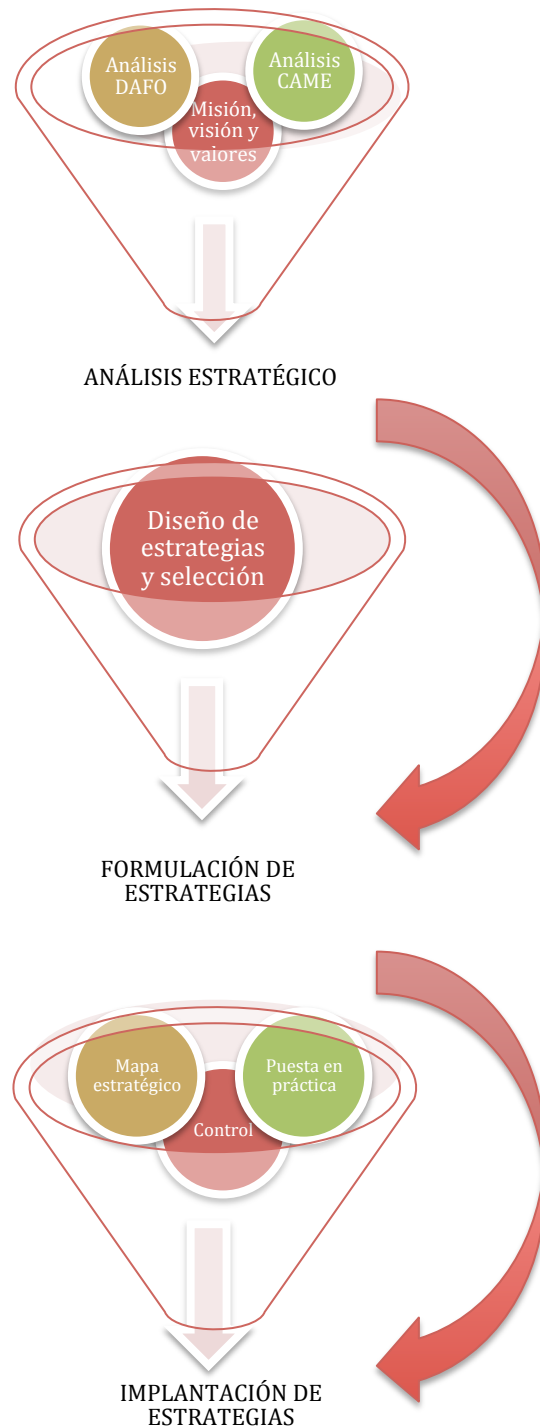
- La visión global que ofrece a la organización.
- El conocimiento de la situación concreta en la que se encuentra.
- El control de la evolución de la compañía.
- La alineación de objetivos y comportamiento.
- La comunicación eficaz. Favorece la comunicación de la estrategia.
- La motivación y la implicación de los trabajadores al hacerles partícipes del proceso.

## **1.3 HERRAMIENTAS Y METODOLOGÍA**

Para poder desarrollar el Cuadro de Mando Integral debemos realizar un análisis estratégico, para posteriormente formular las estrategias que finalmente nos permitan implantarlas en la organización.

La siguiente figura sintetiza el proceso que vamos a llevar a cabo:

Ilustración 1: Esquema organizativo del proyecto



Fuente: Elaboración propia

Para poder realizar este proceso es necesario obtener antes toda información que necesitamos para llevar a cabo el análisis estratégico. Ésta se va a obtener mediante la realización de **tres entrevistas**, con preguntas relacionadas con las diferentes áreas del Cuadro de Mando Integral, a los máximos responsables del Colegio Mayor



Universitario Pedro Cerbuna. Estas personas son el director, la responsable del departamento de administración y la subdirectora técnica.

Una vez recabada la información, se procederá a la realización de un **análisis DAFO** que nos va a permitir, a través de un análisis tanto interno (debilidades y fortalezas) como externo (amenazas y oportunidades), conocer la situación actual de la organización.

Posteriormente, se realizará un **análisis CAME** con la información resultante del análisis DAFO. Nos permitirá descubrir qué estrategias debemos seguir y plantear los primeros pasos para el proceso de diseño de la estrategia.

Para obtener una visión global de la organización nos fijaremos en **la misión, la visión y los valores**. La misión nos definirá la labor a la que se dedican y el por qué. La visión nos aportará las metas que quieren conseguir en el futuro. Y los valores son los principio éticos por los que se rige la organización y nos permitirá crear pautas de comportamiento que se alineen con los objetivos.

Una vez definidos estos conceptos, nos centraremos en **diseñar las estrategias**, tanto corporativas como competitivas, y en **seleccionarlas**. Cuando ya estén formuladas, debemos definir objetivos alineados e interrelacionados y elaborar el mapa estratégico.

Con todo lo analizado anteriormente, se podrá desarrollar el Cuadro de Mando Integral y comunicar a toda la organización el plan de acción, llevando un seguimiento y control continuo.

## **2. ANÁLISIS C.M.U. PEDRO CERBUNA**

### **2.1 C.M.U. PEDRO CERBUNA**

El origen del Colegio Mayor se remonta al curso 1924-1925 en la Residencia de Estudiantes de la Universidad de Zaragoza. En homenaje a quién fue el fundador y mecenas de la Universidad, se acordó como nombre "Colegio Mayor de Pedro Cerbuna en Zaragoza".

Con el curso 1950-1951, se comienza la construcción de la nueva y definitiva sede del Cerbuna, en la Ciudad Universitaria del Campus de San Francisco, frente a las antiguas instalaciones de la Sociedad Hípica Militar.

En los años sesenta y como consecuencia de los cambios sociales y políticos que se produjeron en la sociedad y por consiguiente, en la Universidad española, la vida en el Colegio también se vio afectada, desembocando en continuos enfrentamientos de los colegiales con las Fuerzas de Orden Público.

Durante los años 80, con la transición política, se establecen unos nuevos estatutos más participativos. A partir de entonces, los Consejos colegiales serían aún más importantes, ya que, se decidiría todo: organización laboral, actividades culturales, reformas en el edificio, admisiones, sanciones...

Con la organización de varios concursos y el éxito y la consolidación del Cineclub Cerbuna, el Colegio se ha convertido en los últimos años en un referente en la vida cultural universitaria y de Zaragoza en general.

Ilustración 2: Panorámica exterior



Fuente: <https://cerbuna.unizar.es>

### **2.1.1 Descripción del Colegio Mayor**

El C.M.U. Pedro Cerbuna, además de ofrecer alojamiento, busca ofrecer una formación integral y completa al colegial, por ello busca más el convivir que el vivir. Además aporta soluciones a las inquietudes de los colegiales mediante las actividades que se organizan en el Mayor.

Es un centro universitario mixto, público y laico, de fundación propia de la Universidad de Zaragoza. Fomenta los principios de libertad, justicia, igualdad y convivencia dentro del pluralismo y desarrolla actividades transversales vitales para la formación universitaria.

Su principal característica es la ausencia de ánimo de lucro y la oferta de un servicio al interés general, lo que no impide una gestión eficiente de los recursos existentes gracias a la estructura de actividades que posee, las dependencias y las prestaciones que están al servicio de toda la comunidad.

### **2.1.2 Instalaciones**

El Colegio Mayor cuenta con una gran cantidad y variedad de habitaciones dependiendo del tipo de cliente que las solicita. Se distribuyen de la siguiente manera:

- 262 habitaciones para estudiantes de grados, para curso completo, de las cuales 8 están adaptadas para personas con discapacidad.
- 14 estancias individuales con dormitorio, despacho y baño, destinadas a postgrados y profesores para curso completo.
- 2 habitaciones individuales con baño, destinadas a profesores e investigadores vinculados a la Universidad. Estancias cortas.
- 5 estancias dobles con dormitorio, despacho y baño destinadas a profesores e investigadores vinculados a la Universidad. Estancias cortas.

Además cuenta con servicios de uso común. Entre los cuales destacamos:

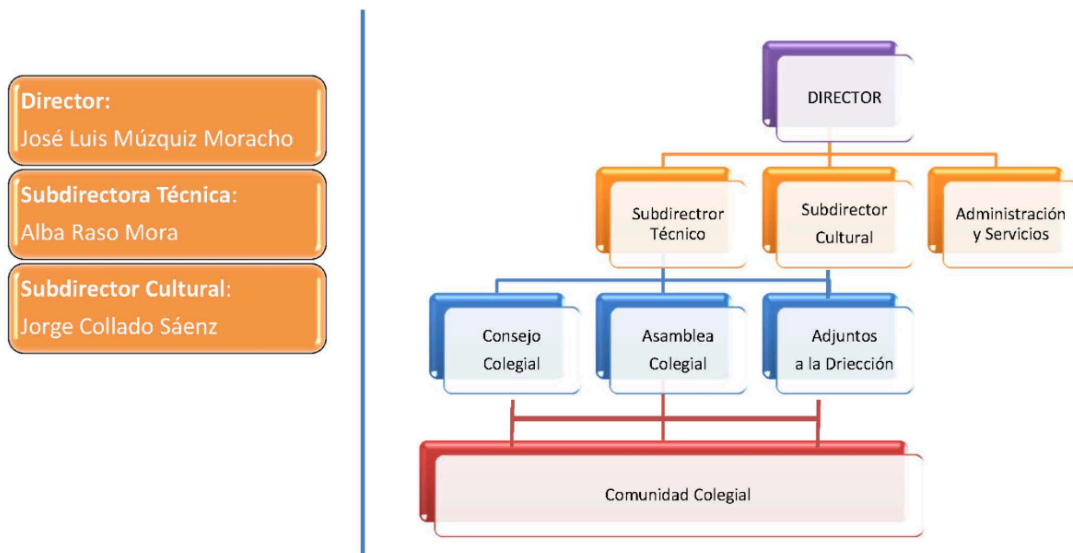
- Servicio de Conserjería 24 horas.
- Adaptación de espacios para personas con discapacidad.
- Aulas de estudio y biblioteca
- Pista Polideportiva
- Gimnasio
- Sala de Ping-Pong y Billar

- Salón de Actos
- Cafetería
- Autoservicio de lavadoras para ropa personal
- Zona de aparcamiento exterior, para coches y motos

### 2.1.3 Trabajadores

Al tratarse de una organización que persigue un fin público y con dependencia de la Universidad, muchos de los servicios que se ofrecen dependen directamente de la gestión de ésta. Por tanto, el organigrama empresarial es simple, organizado por procesos. En la cúspide se encuentra el director del colegio, quien ofrece una función representativa de cara a la comunidad colegial. En el siguiente estamento, se encuentra el departamento de administración, encargado de la gestión y organización interna, y de servicios como los conserjes o mantenimiento. Además ambos subdirectores son los encargados de la supervisión y realización de las actividades colegiales, de los adjuntos a la dirección y de toda la comunidad colegial. El resto de los servicios que se ofrecen, como comedor o limpieza, se subcontratan a empresas externas.

Ilustración 3: Organigrama del Colegio Mayor



Fuente: <https://cerbuna.unizar.es>

### 2.1.4 Clientes

En este apartado se describen cuáles son los principales clientes que el Colegio posee. Al tratarse de un servicio complementario a la Universidad, sus clientes son personas directamente relacionadas con ésta.

Los clientes se pueden clasificar de la siguiente manera:

- **Estudiantes de grado nacionales:** son el cliente principal, más de 260 estudiantes por año colegial. El número medio de años de permanencia en el Colegio es de 4 años.
- **Estudiantes de postgrado:** cliente poco numeroso. Suele haber 2 o 3 estudiantes por año colegial y muchas veces solo un cuatrimestre.
- **Estudiantes internacionales:** escasos y dependiendo del año. En torno a 3 estudiantes al año. Sueles ser estudiantes Erasmus o estudiantes que realizan algún curso o postgrado puntual y permanecen estancias cortas.
- **Profesores e investigadores vinculados a la Universidad tanto nacionales como internacionales:** varían según el año aunque no son muy numerosos. Dependen de los proyectos y de los cursos de la universidad y suelen ser estancias cortas.
- **Antiguos colegiales:** ocasionales y por circunstancias concretas.

## 2.2 ANÁLISIS DAFO

Para la realización del análisis DAFO y posteriormente del análisis CAME, se han llevado a cabo tres entrevistas para obtener toda la información necesaria. Son tres puntos de vista diferentes que nos pueden aportar diferentes perspectivas que nos ayude en el desarrollo de ambos análisis. Estas personas son el director del Colegio, la responsable del departamento de administración y la subdirectora técnica del Colegio. Además, fui colegial durante 4 años, por lo que cuento con experiencia y conocimiento del funcionamiento del mismo.

El cuestionario de la entrevista constaba de 30 preguntas relacionadas con cada una de las cuatro perspectivas para el desarrollo del mapa estratégico (aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera). La encuesta realizada se encuentra en el Anexo 1 de este trabajo.

Un DAFO es una matriz cuadrada que muestra el conjunto de factores, tanto internos (Debilidades y Fortalezas) como externos (Amenazas y Oportunidades), que permiten analizar la realidad de una empresa para planear una estrategia de futuro.

- El **análisis interno** es una fotografía de la situación actual de la empresa. Se

corresponde con las debilidades que hay que corregir y con las fortalezas que hay que mantener respecto a la disponibilidad de recursos de capital, personal, calidad del producto y clientes, entre otros.

- El **análisis externo** depende directamente del entorno donde opera la empresa. Para ello, se deben afrontar las amenazas y situaciones de riesgo en las que se encuentra la empresa y explotar las oportunidades que brinda el mercado exterior.

Con este análisis podremos detectar las capacidades internas que la organización posee y su posición competitiva en el mercado para conocer qué aspectos se deben mejorar y cuales se deben potenciar desarrollándolos en el análisis CAME.

### **2.2.1 Análisis interno**

Se va a tratar de saber qué actividades se están realizando de una forma correcta y cuales hay que mejorar, gracias a la información proporcionada principalmente por los trabajadores del Colegio y a mi propia experiencia como colegial. Se analizarán desde dos perspectivas, por una lado las debilidades y por otro, las fortalezas de la organización.

Las debilidades son aquellos elementos que suponen una barrera para lograr la buena marcha de la organización. Para conocer las principales debilidades de la organización, debemos hacernos las siguientes preguntas.

- ¿Qué se debería mejorar?
- ¿Qué percibe el consumidor como una debilidad?
- ¿Los defectos vienen por insuficiencia de recursos o por una mala asignación de los mismos?

Una vez dada respuesta a estas preguntas, hemos formulado las siguientes debilidades:

- **Edificación antigua**, al ser construida en 1951. Actualmente existen numerosos problemas relacionados con la estructura y funcionamiento del Colegio. No existe ningún presupuesto a corto plazo por parte de la Universidad que implique la reforma y rehabilitación del mismo. Por tanto, se trata de una obra vieja, con unas instalaciones obsoletas, en la que van surgiendo continuamente problemas y se subsanan con pequeños presupuestos para arreglos puntuales.
- **Problemas con los servicios mínimos** como la calefacción o el agua caliente.

En consecuencia del punto anterior, existe una red eléctrica y unas instalaciones de fontanería desfasadas que ocasionan problemas continuos que revierten directamente en la vida colegial.

- **Descontento colegial con las empresas subcontratadas.** No todos los servicios se realizan desde el propio Colegio, sino que algunos, como el servicio de comedor o de limpieza, se subcontratan a empresas externas a la comunidad. Existen numerosas quejas hacia estos servicios que pueden ocasionar una mala imagen exterior y que se pierda la credibilidad a la hora de realizar su principal función, ofrecer alojamiento digno.
- **Rentabilidad negativa.** Si el Colegio tuviese que subsistir con la cuota mensual por colegial, cerraría, no sería rentable. Pero es un servicio que a la Universidad le interesa seguir conservando, y es gracias a las subvenciones y a los presupuestos que destina por lo que el Mayor sigue abriendo sus puertas. Por tanto, se debe tratar de favorecer la gestión del mismo y la correcta utilización de los recursos que dispone.
- **Grado de absorción alto.** Al ofrecer todos los servicios para un buen alojamiento y disponer de otros servicios en sus inmediaciones cercanas, los colegiales no tienen la necesidad de moverse de su zona de confort, en consecuencia, se produce un grado de absorción muy alto que puede hacer que el colegial se desvíe de su principal finalidad, el estudio. Además, se potencia el desconocimiento de la ciudad de Zaragoza y de toda su cultura, actividades y ocio.
- **Atraso en I+D.** Al depender directamente de la Universidad y ésta no conceder presupuestos más altos, no se puede invertir en investigación y desarrollo. Por lo que cuenta con servicios e instalaciones obsoletos en relación con otros Colegios Mayores y residencias de estudiantes que le puede perjudicar a la hora de querer diferenciarse y competir.

Las fortalezas son atributos que permiten generar una ventaja competitiva frente a sus competidores. Para ello, tenemos que dar respuesta a las siguientes preguntas.

- ¿Qué estamos haciendo bien?
- ¿Qué nos diferencia para competir?

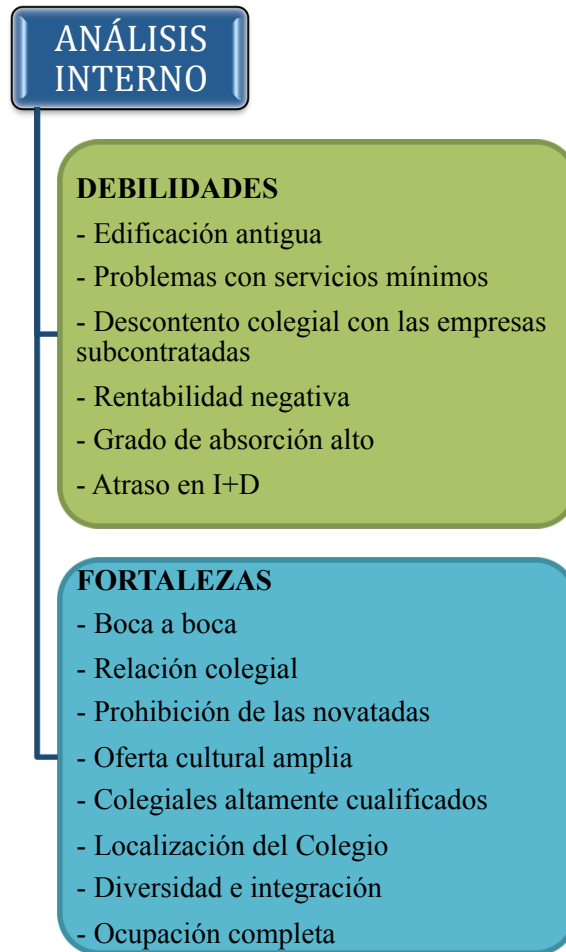
De la misma manera, se presentan las siguientes fortalezas:

- **Boca a boca.** Su principal medio para atraer a los clientes. También le sirve como elemento diferenciador ya que se proyecta una muy buena fama del Mayor. Además es una ventaja competitiva para la captación de clientes, ya que no le hace falta invertir en herramientas de marketing y publicidad.
- **Relación colegial muy buena,** otro gran elemento diferenciador y que se fomenta desde el primer día de llegada. Le permite que el funcionamiento sea correcto y que los colegiales estén involucrados los unos con los otros y con las actividades culturales propuestas.
- **Prohibición de las novatadas.** Sin duda un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de elegir un alojamiento universitario. Sirve como arma diferenciadora y reivindicativa en contra de este tipo de prácticas vejatorias.
- **Oferta cultural muy amplia** y de diferentes gustos e intereses. Ésta podría ser una de sus grandes fortalezas, mediante la cual se da a conocer a la sociedad en general y hace que se potencie el conocimiento y la cultura.
- **Colegiales altamente cualificados** y con numerosas inquietudes. El acceso es mediante la nota de acceso a la Universidad, un filtro que da prestigio e imagen corporativa tanto para el Colegio como para la Universidad.
- **Localización del Colegio** perfecta para el desarrollo de la vida universitaria. Situado dentro del campus universitario y bien comunicado con el resto de facultades. Además en un radio muy pequeño de distancia, tiene numerosos y variados servicios tanto culturales y sociales como recreativos y sanitarios.
- **Diversidad e integración.** Promueve tanto la diversidad colegial con estudiantes Erasmus o de otros países, como la integración y la intrusión a la sociedad de colectivos cerca de la exclusión social o discriminados. Además el Colegio está completamente adaptado para personas con discapacidad. En definitiva, le proporciona una imagen enriquecedora y solidaria que le ayuda a la captación de futuros clientes.
- **Ocupación completa.** Aspecto característico y prácticamente único y difícil de conseguir. Le garantiza supervivencia y prestigio en el mercado. Y por tanto, diferenciación respecto a sus competidores.



Así pues, el análisis interno del Colegio Mayor Pedro Cerbuna sería el siguiente:

Tabla 1: Análisis interno del C.M.U. Pedro Cerbuna



Fuente: Elaboración propia

### 2.2.2 Análisis externo

A continuación, llevaremos a cabo un análisis externo del entorno universitario, teniendo en cuenta las amenazas y las oportunidades del mercado.

Las amenazas son situaciones negativas ajenas que puede afectar a la organización. Por ello, es necesario conocerlas para llevar a cabo estrategias que nos permitan sortearlas o minimizarlas. Es necesario responder a las siguientes preguntas.

- ¿A qué obstáculos se enfrenta la empresa en el presente y en el futuro?
- ¿Qué están haciendo los competidores?

Las amenazas que hemos detectado se muestran a continuación:

- **Dependencia de la Universidad** que en ocasiones puede ser un aspecto negativo. No tiene autonomía para la toma de decisiones importantes, depende del presupuesto que le destine la Universidad y muchas partes de su gestión son competencia de ésta por lo que no puede actuar como una organización independiente y llevar a cabo estrategias propias que le garanticen eficacia y eficiencia en su gestión.
- **Competencia de las residencias privadas.** Al disponer de capital privado muchas están completamente reformadas y ofrecen unos servicios e instalaciones nuevos y de calidad.
- **Descenso de las inquietudes culturales.** En plena revolución tecnológica, los jóvenes destinan más tiempo a las redes sociales en vez de invertirlo en actividades culturales. Esto puede ser un inconveniente para que se sigan manteniendo actividades culturales como el Cine-club, el Zerburock o el Open Internacional de Ajedrez que diferencian y dan publicidad al Colegio.
- **Capacidad económica,** que en periodos de crisis, puede suponer un problema para la ocupación completa del Colegio ya que depende directamente de la renta y el poder adquisitivo de la población.

Las oportunidades son factores positivos que se generan en el entorno y de los cuales la organización puede aprovecharse. Las preguntas que se han planteado son las siguientes.

- ¿Qué circunstancias mejoran la situación de la empresa?
- ¿Qué tendencias de la sociedad pueden favorecernos?

El Colegio Mayor debería aprovechar en un futuro las siguientes oportunidades:

- **Aumento de la academización universitaria.** Cada vez son más los jóvenes que deciden seguir con su formación, además que la tendencia creciente del mercado es demandar personas altamente cualificadas y formadas.
- **Importancia de las competencias transversales** en el mundo laboral. Las empresas ya no solo buscan profesionales con conocimientos básicos y específicos sino profesionales con competencias y habilidades sociales y técnicas. Estas competencias las puedes adquirir en la Universidad, pero el Colegio las complementa y las amplía, formando personas realmente válidas

para su inserción en el mundo laboral.

- **Alargamiento del período universitario**, realizando otra carrera universitaria complementaria a la ya cursada o especializándose en alguna rama concreta mediante la realización de un máster o postgrado. En el mercado laboral es muy importante la preparación académica y cada vez se incorporan a él personas muy formadas y con un curriculum muy extenso.

En definitiva, el análisis externo quedaría configurado de la siguiente manera:

Tabla 2: Análisis externo de los Colegios Mayores



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, nuestro análisis DAFO quedaría sintetizado de la siguiente manera:

Tabla 3: Cuadro resumen análisis DAFO



Fuente: Elaboración propia

### 2.3 ANÁLISIS CAME

Una vez realizado el análisis DAFO para hacer un diagnóstico inicial de la situación, vamos a llevar a cabo un análisis CAME para definir las acciones a tomar a partir de los resultados del DAFO. Tal y como indican sus siglas: **corregir** las debilidades, **afrontar** las amenazas, **mantener** las fortalezas y **explotar** las oportunidades.

Se van a estudiar estrategias desde cuatro direcciones diferentes, directamente relacionadas con los aspectos analizados en el apartado anterior. Las estrategias son las siguientes:

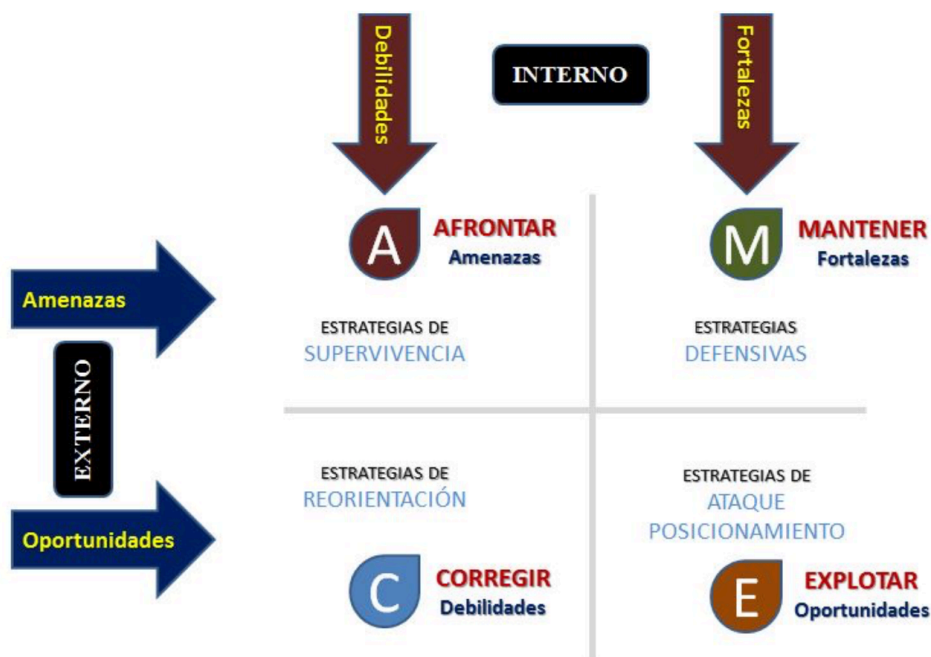
- **Estrategia de supervivencia:** busca eliminar los aspectos negativos, afrontando

las amenazas y corrigiendo las debilidades.

- **Estrategia defensiva:** busca evitar que empeore la situación actual, afrontando amenazas y manteniendo fortalezas.
- **Estrategia de reorientación:** busca transformar la situación actual haciendo cambios que eliminen las debilidades y creen nuevas fortalezas explotando oportunidades.
- **Estrategia de ataque o de posicionamiento:** busca mejorar la situación actual, explotando las oportunidades y manteniendo las fortalezas.

Una vez definidas, vamos a llevar a cabo el análisis proponiendo estrategias acordes a sus necesidades.

Ilustración 4: Análisis CAME



Fuente: Alfonso López Viñegla, <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com>

Para el Mayor, los colegas (clientes) son lo más importante. Por tanto, todas las estrategias que se desarrollen deben ir enfocadas hacia esa dirección, para tratar de mantener clientes, captar nuevos y para ofrecerles un servicio digno y de calidad.

Las estrategias que proponemos son las siguientes:

Tabla 4: Análisis CAME para C.M.U. Pedro Cerbuna

	DEBILIDADES	FORTALEZAS
AMENAZAS	<p><b>ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliar la variedad de oferta cultural</li> <li>- Desarrollo de modelos de gestión autónoma</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA DEFENSIVA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Realización de actividades de integración</li> <li>- Realización de entrevistas y charlas con AA.CC. sobre su actual posición en la empresa</li> <li>- Campañas de publicidad y difusión de las actividades en RR.SS. y facultades</li> </ul>
OPORTUNIDADES	<p><b>ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Destinar más presupuesto a la mejora de instalaciones</li> <li>- Unificar la gestión y administración con el C.M.U. Santa Isabel</li> <li>- Realización de encuestas de satisfacción a colegiales</li> </ul>	<p><b>ESTRATEGIA DE ATAQUE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Campañas intensivas, a nivel nacional, de promoción del Colegio</li> <li>- Mejora y potenciación de las RR.SS. para una mayor difusión</li> <li>- Hermanamiento con el C.M.U. Santa Isabel para desarrollo de actividades y potenciación de la localización</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

En definitiva, se trata de actuar sobre tres grandes bloques.

- **Las actividades**, realizando una mayor variedad para captar el interés de un público más amplio y de esta manera se potencie el boca a boca. Además, el desarrollo de actividades de integración que favorezcan las relaciones colegiales y el compañerismo.
- **La gestión**, unificándola con el C.M.U. Santa Isabel para reducir gastos y así destinar mayores presupuestos a la reforma del Colegio y de sus instalaciones. Otra alternativa, sería proponer a la Universidad modelos de gestión autónoma para que el Colegio posea más independencia para la asignación de recursos.
- **Las campañas de publicidad y difusión**, para que el Colegio siga siendo un referente a nivel nacional y cultural y se potencie su presencia en redes sociales.

## 2.4 MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Una vez realizado el análisis DAFO y CAME para la formulación de las estrategias, debemos definir los conceptos de misión, visión y valores. Estos nos aportarán la identidad corporativa de la organización con coherencia y autenticidad y nos permitirá completar el análisis estratégico. Posteriormente se definirá el mapa estratégico en concordancia con unos objetivos correctamente alineados. Estos objetivos nos ayudarán a que la organización establezca dónde quiere llegar y alcance sus metas propuestas.

En la actualidad, el Colegio Mayor Universitario Pedro Cerbuna no tiene estos tres conceptos definidos con claridad. Tiene unos fines establecidos que debe cumplir pero no ha desarrollado ni su misión, ni su visión. Es por ello, que nos hemos propuesto definirlos y proporcionárselos a la organización.

Para ello, vamos a dar una pequeña explicación de cada uno de ellos, que nos permita acercarnos al propósito que queremos.

- La **misión** debe recoger la actividad a la que se dedica la organización y el por qué, el público al que se dirige y los objetivos que quiere alcanzar a largo plazo.
- La **visión** debe establecer cuáles son los logros y las aspiraciones que la empresa quiere alcanzar y hasta dónde quiere llegar en un futuro.
- Los **valores** son el eje de la cultura organizacional. Se trata de el conjunto de reglas, principios y creencias que tiene la organización y en los que basan su gestión.

Tras la realización de los análisis anteriores y basándonos en la información obtenida de las entrevistas realizadas, proponemos como **misión** para esta organización la siguiente:

*Ofrecer un servicio de alojamiento de calidad, desarrollar un aprendizaje personal y proporcionar una formación integral al colegial.*

Esta misión se traduce en el desarrollo de su actividad principal, proporcionar alojamiento a las personas vinculadas a la Universidad, de una manera efectiva y eficiente gracias a las subvenciones de la Universidad y a la gestión del propio Colegio. Pero además, pretende ofrecer una formación complementaria a la universitaria para todos los colegiales, en un marco de tolerancia y respeto, desarrollando numerosas y variadas actividades para ofrecer a la comunidad colegial una serie de competencias transversales en su formación. Esto último y junto con la buena relación colegial que

existe, son los factores más diferenciales del Colegio.

En cuanto a la **visión** de la organización debe ir directamente ligada a la misión. Son las metas que el Colegio quiere alcanzar en un futuro. En este caso podríamos definir la visión desde dos vertientes diferentes. Por un lado, es importante que para la comunidad universitaria el Colegio siga existiendo y permaneciendo abierto, para conseguir ser uno de los Colegios Mayores referentes en el ámbito nacional. Para ello se deben hacer una serie de reformas y rehabilitaciones de la estructura del edificio, ya que se trata de una edificación muy antigua. Se espera que en un plazo no superior a cinco años se hayan establecido medidas y presupuestos, junto con la Universidad de Zaragoza, para la remodelación del edificio y así poder seguir ofreciendo un alojamiento digno. Por otro lado, que siga perdurando en el Colegio el espíritu de grupo y compañerismo, que se siga estimulando la responsabilidad y el estudio y que se potencie la creación de nuevas actividades, además de las existentes. Para ello, debe darse a conocer a la población para que siga siendo un referente cultural en Zaragoza y en España en general.

Por último, los **valores** con los que la organización cuenta y que todos los empleados deben compartir y cumplir. En el Mayor, es muy importante el boca a boca ya que es el principal medio por el que se captan los clientes, así que dan especial importancia a los valores que se crean dentro de la comunidad colegial. Estos serían:

- **Libertad, justicia, igualdad y convivencia** dentro del pluralismo. Los principales valores por los que se rige todo el Colegio. Es importante que estos principios se potencien desde el personal y los empleados para que exista un ambiente colegial íntegro y de gran valor.
- **Profesionalidad**, ofreciendo el mejor servicio a los colegiales y estando constantemente comunicados con ellos para recoger propuestas, mejoras, quejas y otros.
- **Participación responsable**, en todas las tareas que se desarrollan, fomentando el trabajo en equipo y el compañerismo y estando en continuo respeto con el medioambiente.
- **Tolerancia y respeto**, tanto entre los empleados como con el resto de la comunidad colegial, tratando de conseguir del Colegio un espacio de libertad responsable.



En definitiva, se podría sintetizar de la siguiente manera:

Tabla 5: Misión, visión y valores

<b>Misión</b>	<i>“Ofrecer un servicio de alojamiento de calidad, desarrollar un aprendizaje personal y proporcionar una formación integral al colegial”.</i>
<b>Visión</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Siga permaneciendo abierto</li><li>➤ Se conserve el espíritu de grupo y compañerismo</li></ul>
<b>Valores</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Libertad, justicia, igualdad y convivencia</li><li>➤ Profesionalidad</li><li>➤ Participación responsable</li><li>➤ Tolerancia y respeto</li></ul>

Fuente: Elaboración propia

### 3. MAPA ESTRATÉGICO EN C.M.U PEDRO CERBUNA

Con los datos obtenidos de los apartados anteriores, detectando las fortalezas y los posibles puntos de mejora, vamos a desarrollar el mapa estratégico desde cuatro perspectivas diferentes. Éstas nos van a permitir cumplir los objetivos estratégicos principales establecidos en el análisis CAME a través de planes de acción creados específicamente para cada estrategia, constituyendo la propuesta global de la organización.

A continuación, se explica qué abarca cada perspectiva.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:** se analizan los recursos de los que dispone la organización y que generarán un valor futuro. Es importante porque a partir de ella comenzaremos a implantar los cambios.
- **Perspectiva de procesos internos:** se encuentra estrechamente relacionada con la cadena de valor. Busca el uso eficiente de los recursos que se disponen para que se produzca un impacto positivo en los clientes y en el área financiera.
- **Perspectiva de clientes:** son objetivos que tratan de satisfacer las necesidades actuales del cliente y aumentar su grado de confianza y su nivel de satisfacción con la organización.
- **Perspectiva financiera:** su principal fin es conseguir un mayor beneficio y una reducción de costes, es decir, una buena rentabilidad.

Estas perspectivas están relacionadas entre sí, y cualquier error cometido en alguna de ellas puede dificultar el correcto cumplimiento de las demás. Por ello, el Cuadro de Mando Integral es un modelo de causa-efecto, en el que debemos encontrar nuestros inductores, ya sean de proceso (aprendizaje y crecimiento y procesos internos) o de resultado (clientes y financiera) para realizar un correcto control y seguimiento de nuestros resultados.

Comenzaremos por la parte inferior del mapa, es decir, desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, y de ahí, ascenderemos hasta la perspectiva financiera. Dentro de cada perspectiva se van a proponer los objetivos estratégicos que la organización pretende cumplir. A continuación, se realizará un análisis de los mismos y se propondrán indicadores específicos para medir los resultados.

### **3.1 PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO**

El aprendizaje y el crecimiento constituye la base sobre la que se apoya toda la estrategia de la empresa. Cualquier decisión que se tome en esta perspectiva puede influir en el resto. Por ello, este punto debe estar bien definido para poder realizar una estrategia coherente y que el resto del mapa sea viable.

Este apartado gira en torno a los recursos humanos que posee el Colegio, la organización del mismo y la tecnología de la que dispone.

#### **3.1.1 Recursos humanos**

En el Colegio, los trabajadores son el elemento clave para su buen funcionamiento. El personal de administración y los conserjes son los que tienen el primer contacto con los estudiantes en el proceso de admisión y llegada. Además, son los subdirectores los encargados de enseñar el Mayor y resolver preguntas frecuentes a futuros estudiantes, por lo que son un medio de captación y retención de potenciales clientes. Estos empleados son los que dependen directamente del mando del Colegio, en total 10, incluyendo personal de administración, conserjes, director y subdirectores. Así pues, se trata de una organización pequeña, en la que es fácilmente observable y medible la satisfacción y la productividad de los mismos y que no necesita importantes indicadores para su medición, ya que el propio director podría detectar de una manera rápida si alguno de los trabajadores no está totalmente motivado o si su productividad no es la esperada.

Por otro lado, conforme se ha ido analizando el funcionamiento del Mayor, se ha detectado una falta de motivación en las empresas subcontratadas (servicio de comedor y de limpieza) que repercute directamente en la satisfacción de sus clientes.

Para analizar la situación en la que se encuentran los empleados, vamos a estudiar los siguientes aspectos:

- El grado de satisfacción y motivación de los trabajadores
- La productividad
- El grado de comunicación y coordinación internos

**La satisfacción y la motivación de los trabajadores** son el pilar clave para aumentar la calidad en los servicios ofertados y fidelizar a los clientes. Se podría medir mediante la realización de una encuesta o cuestionario cuatrimestral, en el que la valoración de su

grado de satisfacción abarcarse una escala de 1 a 5, siendo el nivel más bajo 1 “nada satisfecho” y el nivel más alto 5, “muy satisfecho”. Se realiza cada cuatrimestre en concordancia con los planes académicos de la Universidad, para así poder establecer medidas y planes de acción para el siguiente cuatrimestre o para el comienzo del siguiente año lectivo. Las preguntas podrían centrarse en aspectos como:

- El grado de autonomía en la toma de decisiones
- La motivación con las tareas asignadas
- La satisfacción con el ambiente de trabajo
- La satisfacción con la remuneración asignada
- El reconocimiento de las tareas realizadas
- La satisfacción general con el Colegio

En cuanto a **la productividad**, es difícilmente medible. Se debería establecer un indicador para cada grupo de trabajadores de la misma área, ya que son tareas muy diferentes, con distintas responsabilidades y el tiempo invertido no es el mismo. Aunque, un indicador que se podría tomar es si la satisfacción de toda la comunidad colegial respecto a los trabajadores y a los servicios prestados ha aumentado. Se podría realizar un formulario mensual en el que se expongan los diferentes servicios que se prestan y que se valoren del 1 al 10 cada servicio, siendo 10 la valoración más alta. Al final de año, observar si la satisfacción de los estudiantes con los trabajadores ha ido aumentando exponencialmente o si por el contrario, se debe mejorar en algunos aspectos.

Por otro lado, **el grado de comunicación y coordinación internos** son muy importantes para que se desarrollen todos los servicios de una manera eficiente. Al tratarse de diferentes departamentos con diferentes tareas, y además subcontratar otros servicios a empresas externas, debe existir una buena comunicación para que toda la organización persiga el mismo fin, ofrecer un servicio de calidad. Además para ser eficientes con los presupuestos destinados, debe existir un trabajo en equipo y cooperación entre los trabajadores que permita una correcta coordinación y asignación de los recursos que se poseen. Un posible indicador sería la realización de una reunión mensual en la que se expongan cuestiones de cada uno de los servicios que se prestan,

para llevar a cabo estrategias o mejoras específicas o solucionar quejas y fallos. De aquí, derivaría el nivel de flexibilidad y adaptación que posee la organización.

Tabla 6: Indicadores de recursos humanos

OBJETIVOS	INDICADORES	DESEO
Satisfacción del empleado	Encuestas	5
Productividad del trabajador	Valoración de los estudiantes	10
Comunicación y coordinación internas	Reuniones mensuales	Mínimo 1 al mes

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.2 Organización

Es importante para la organización que se creen **alianzas estratégicas** que le permitan ser más eficaces en su gestión. Se deberían crear alianzas con instituciones relacionadas, ya sea con otros Colegios Mayores u otras universidades. Un ejemplo de posible alianza sería con el C.M.U. Santa Isabel, aún es un proyecto, pero se pretende unificar la administración de ambos Colegios para reducir costes. Ambos se encuentran dentro del campus universitario y pertenecen a la Universidad de Zaragoza, por lo que la alianza sería factible y fácil de llevar a cabo. Posteriormente se podría estudiar, realizarla con los Colegios Mayores de Huesca y Teruel. Como indicador proponemos el número de alianzas estratégicas conseguidas en un año.

Asimismo, es necesario que exista un **compromiso recíproco entre la Universidad y el Colegio**, que permita que se establezcan relaciones importantes para ambas partes, se facilite la gestión administrativa y se dote al Colegio de una mayor autonomía para poder tomar decisiones sin la excesiva dependencia con la Universidad. Por otro lado, ese compromiso permitiría que la Universidad destinase mayores presupuestos o que por lo menos, se tuviesen más en cuenta las necesidades económicas que el Mayor necesita para seguir continuando con un servicio de calidad. El indicador que usaríamos sería el incremento de presupuesto anual destinado al Colegio.

**El desarrollo de un buen networking** puede facilitar una red de contactos y profesionales que permita dar a conocer al Mayor y también encontrar posibles colaboradores que permitan el establecimiento de relaciones con personas que compartan los mismos intereses. El networking, aunque sea una herramienta enfocada a la empresa y a la búsqueda de posibles socios e inversores, puede servir como medio para encontrar personas, que con su conocimiento, se involucren en el Colegio desarrollando charlas, coloquios y actividades culturales o de formación que enriquezcan la cultura colegial y que le aporten una mayor difusión en todo el ámbito académico. Un buen indicador sería el número de contactos y profesionales que quieran realizar alguna colaboración académica o cultural con el Colegio.

Tabla 7: Indicadores de organización

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>DESEO</b>
<b>Crear alianzas estratégicas</b>	Número de alianzas conseguidas en 1 año	2
<b>Mejorar el compromiso con la Universidad</b>	Incremento del presupuesto anual	Aumento 10% anual
<b>Desarrollar networking</b>	Número de contactos	10

Fuente: Elaboración propia

### 3.1.3 Tecnología

La tecnología es un factor que se considera cada vez más importante para que una organización se desarrolle, se expanda y se dé a conocer y que en definitiva, cumpla con la consecución de sus principales objetivos. De esta manera, se va a hacer referencia a la presencia en redes sociales, al desarrollo de una buena página web y al uso de programas internos.

Al tratarse de un Colegio Mayor, cuyo principal cliente son los jóvenes estudiantes universitarios, se debe dar una gran importancia a **la presencia del Colegio en las redes sociales**. Actualmente, es el medio más usado por los jóvenes, y una buena estrategia de marketing enfocada a potenciar las redes sociales que el colegio dispone e incluso

ampliarlas, puede hacer que el Colegio capte nuevos estudiantes y profesores, se de a conocer en un ámbito nacional e internacional y además hacer que se publiciten todas las actividades culturales y lúdicas que el Colegio realiza y que sirven de diferenciación y prestigio respecto a otros. El mejor indicador sería el número de seguidores que el Colegio posee en las diferentes redes sociales.

No solo las redes sociales son importantes, sino que también es imprescindible **un buen diseño de la página web**. En la mayoría de los casos, son los padres de los estudiantes los que se encargan del desembolso económico para el pago del Colegio y es que ellos no están tan introducidos en las nuevas tecnologías por lo que es fácil que recurran solo a la página web. La página web que posee el Colegio está bien diseñada y estructurada, con ideas y conceptos claves, pero quizá falta un diseño un poco más moderno y actual y que se realice una continua actualización, añadiendo noticias o eventos que se realicen. Por ello, vamos a utilizar como indicador el número de consultas que se realizan anualmente.

Por otro lado, es necesario un buen funcionamiento interno y que todas las actividades y tareas estén coordinadas entre sí. Se debe potenciar el uso de **programas informáticos internos** para el desarrollo de las actividades que cada trabajador debe realizar, para obtener un mayor orden, ser más eficientes y lograr una buena comunicación entre los diferentes servicios. Además, el departamento de administración del Colegio está totalmente conectado con la Universidad mediante una intranet, mediante la cual se comunican y se realizan gestiones administrativas. Así, el indicador que utilizaríamos sería que todas las actividades que se realizan estén totalmente automatizadas para un perfecto seguimiento y control de ellas.

Tabla 8: Indicadores de tecnología

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>DESEO</b>
<b>Aumento de la presencia en RR.SS.</b>	Número de seguidores anuales	1000
<b>Mejora de la página web</b>	Número de consultas anuales	1500

<b>Potenciación de los programas informáticos internos</b>	Número de actividades totalmente automatizadas	100%
--	--	------

Fuente: Elaboración propia

### 3.2 PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS

Esta perspectiva se encuentra directamente relacionada con la cadena de valor de una empresa. Se va a realizar un análisis del proceso productivo de la organización, aunque con una excepción, ya que no es lo mismo ofrecer un bien o un servicio. Se van a determinar las actividades clave para conseguir los objetivos de clientes y financieros que se analizan posteriormente.

Para ello, vamos a estudiar la cadena de valor aplicada al C.M.U. Pedro Cerbuna.

En 1985, Michael Porter proponía la cadena de valor como una poderosa herramienta de análisis estratégico consistente en la identificación de las ventajas competitivas dentro de la organización. Se trata de un análisis de todas las actividades generadoras de valor de una empresa permitiéndonos conocer el proceso de producción tanto de un producto como de un servicio.

Ilustración 5: Cadena de valor



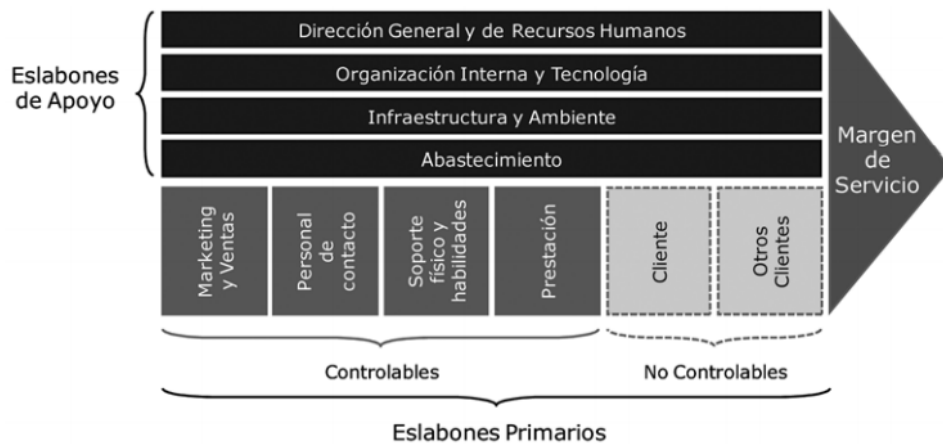
Fuente: Michael Porter, Competitive Advantage (1985)

En el caso del C.M.U. Pedro Cerbuna, no se trata de una organización con un proceso productivo ya que no ofrece un producto. El Colegio ofrece un servicio a sus clientes, y debe tratar de diferenciarse de la competencia y ofrecerles el mejor servicio para tratar de retenerlos.



Partiendo de esta nueva situación, la cadena de valor de Porter se queda obsoleta ya que solo tiene en cuenta el sector industrial. Por lo tanto, se presenta un nuevo esquema de esta herramienta enfocada al sector servicios, que es al que pertenece nuestra organización.

Ilustración 6: Cadena de valor para el sector servicios



Fuente: <http://www.palermo.edu/economicas/>

La principal modificación se encuentra en los eslabones primarios, los cuales aparecen totalmente redefinidos, y desglosados en actividades controlables y no controlables. Las actividades de apoyo se ven mínimamente modificadas, dando más importancia a la tecnología e I+D.

A continuación, nos vamos a centrar en tres pilares que van a definir nuestra perspectiva de procesos internos, dos de esos pilares relacionados con los eslabones primarios y uno con los eslabones de apoyo.

### 3.2.1 Innovación

Es un elemento clave en el buen desarrollo de las actividades de cualquier organización, que permite ser más eficiente en los procesos y aportar un valor añadido al servicio.

Se debe realizar **una mejora de las infraestructuras** del Colegio, que permitan que no se sigan produciendo problemas relacionados con las necesidades básicas de los colegiales, como contratiempos con la calefacción o el agua caliente. Asimismo, se debería actualizar el mobiliario de las habitaciones para seguir ofreciendo un alojamiento digno y de calidad. El aumento de los presupuestos destinados a la reforma y rehabilitación del Mayor sería un indicador para que se cumpla el proyecto de mejora de las instalaciones.

Otro proyecto innovador consistiría en **el desarrollo de nuevas actividades culturales** que permitan la involucración de un mayor número de colegas debido a la variedad y a las diferentes temáticas de estas actividades acordes a la diversidad de gustos y culturas. Un indicador podría ser el aumento de las actividades culturales organizadas por el Colegio.

### **3.2.2 Servicio**

Con el fin de gestionar correctamente los costes, la idea es realizar un **análisis de proveedores** cuyo objetivo principal sea la disminución de los costes conservando la calidad necesaria para que se siga prestando un buen servicio. Para ello, se podría desarrollar una investigación de mercado para seleccionar a los proveedores que mejor cumplan con nuestras necesidades. De esta manera se podría dar una posible solución al excesivo gasto que supone el servicio de comedor actual, o bien cambiando al proveedor o negociando y estableciendo nuevas condiciones. El indicador sería una reducción del gasto conservando la calidad y la satisfacción de los clientes.

Aun así, para seguir proporcionando un servicio de calidad, se debería tratar de **gestionar todas las reclamaciones** con el fin de recuperar la confianza de los clientes que han quedado insatisfechos con el servicio recibido. Y también, diseñar e implementar acciones que prevengan el mismo problema en el futuro. La disminución de quejas podría ser un buen indicador para conseguir el objetivo fijado.

### **3.2.3 Marketing**

Como ya se ha comentado anteriormente, en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, la tecnología es un factor muy importante, presente en el día a día de las personas y de gran valor para la organización. Gracias a ella, se pueden desarrollar planes de marketing fácilmente visibles por muchas personas y eficientes en lo que se busca, que es llegar a un público más amplio para dar a conocer a la organización.

Uno de los objetivos establecidos es disponer de **una oferta adaptada y flexible** para dar respuesta a las necesidades de diferentes tipos de clientes. En los últimos años, el Colegio ha ido adaptando sus instalaciones para personas con movilidad reducida o discapacidades; y actualmente aloja a varios estudiantes con minusvalías físicas y psíquicas y con diferentes discapacidades. Por ello, una buena acción comercial que difunda estos servicios adaptados a las diferentes necesidades de la sociedad, puede hacer que el Colegio gane tolerancia, respeto, prestigio y diferenciación. Así, un

indicador posible podría ser la adaptabilidad que el Colegio posee al hacer frente a las necesidades de los clientes que se le presentan. Lo óptimo sería que pudiese hacer frente al 100% de las necesidades.

Por otro lado, el Mayor, hoy día, no dispone ninguna campaña publicitaria de promoción, salvo la promoción en su propia página web y redes sociales y en la página web de la Universidad. Aunque tampoco necesita una excesiva promoción, ya que de momento le sirve con el boca o boca, creemos que es necesaria una estrategia de marketing, basada en **la creación de campañas publicitarias y de promoción** del Colegio, para expandir la labor social y cultural que realizan y que les permita posicionarse como un Colegio Mayor de referencia y con valores propios. El número de campañas publicitarias o de promoción realizadas sería un posible indicador para analizar si se está consiguiendo el objetivo planteado.

Tabla 9: Indicadores de procesos internos

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>DESEO</b>
<b>Mejora de las infraestructuras</b>	Aumento de los presupuestos destinados a reformas	30%
<b>Desarrollo de nuevas actividades culturales</b>	Aumento de la oferta cultural	20%
<b>Análisis de proveedores</b>	Reducir el gasto y asegurar la calidad	15%
<b>Gestionar reclamaciones</b>	Disminución de las reclamaciones	30%
<b>Oferta adaptada y flexible</b>	Adaptabilidad a las necesidades	100%
<b>Publicidad y promoción</b>	Número de campañas de publicitarias	2

Fuente: Elaboración propia

### 3.3 PERSPECTIVA DE CLIENTES

Dentro de este enfoque buscamos una propuesta de valor que genere la satisfacción del cliente con el servicio prestado. Debemos tratar de buscar cuál es el valor añadido que hará que el cliente esté satisfecho y se fidelice y que además permita cumplir la misión de la organización. El valor añadido es aquello que diferencia al Colegio Mayor de otros y hace que lo prefieran frente a la competencia.

Hemos identificado, en el análisis interno, cuáles son los clientes y sus necesidades y en qué mercado se quiere competir, tanto a corto como a largo plazo.

- Los **clientes** son todos los estudiantes que empiezan o continúan sus estudios en la Universidad, tanto nacionales como internacionales. También lo son, profesores e investigadores vinculados a la Universidad.
- El **mercado** es aquel en el que el Colegio puede ofrecer todos sus servicios, ya no solo el de alojamiento, sino también toda la oferta cultural. Principalmente en Zaragoza y alrededores.

La adquisición, la retención y la satisfacción de los clientes, según Kaplan y Norton, son tres aspectos clave para conseguir la rentabilidad de los clientes. En nuestro caso, no vamos a incidir en la adquisición, ya que, el principal medio de captación de clientes es el boca a boca y además, el Colegio posee una ocupación completa todos los años.

Por ello, no nos vamos a centrar en el incremento de la cuota de mercado o en aumentar sus clientes, ya que, por ahora, el Colegio no dispone de medios suficientes para expandirse y crecer. Así pues, nuestra estrategia va a ir orientada a seguir ofreciendo un servicio de alojamiento digno y de calidad, que permita la retención de los clientes y su satisfacción y que además, la pertenencia a la comunidad colegial sea un signo distintivo y diferenciador para el futuro del estudiante.

Basándonos en los recursos disponibles y en las posibilidades de mejora de la organización, hemos propuesto una serie de objetivos que nos van a ayudar en la creación de valor añadido para los clientes.

El deseo de cualquier organización es alcanzar **la excelencia operativa**, es decir, ser eficientes y eficaces en los procesos. En el Mayor existen unos compromisos de calidad con sus correspondientes indicadores y mediciones, que garantizan a los clientes que los servicios que se ofertan están supeditados a unos estándares de calidad que previenen

riesgos, proporcionan seguridad y cumplen con la normativa vigente. Por otro lado, algunos de los estándares de calidad que poseen incluyen herramientas que permiten gestionar la calidad de los proveedores, para obtener un mayor control y seguimiento de los servicios que subcontratan a empresas externas. Un indicador de que la excelencia operativa se está consiguiendo sería la relación entre la calidad y el precio, valorado por los estudiantes. Se realizaría un cuestionario en el que hubiese varias preguntas relacionadas con la calidad de los servicios y el precio que se está pagando y se asignaría una valoración de la calidad desde muy mala a muy buena.

**La diferenciación y el liderazgo** de una organización son importantes para la captación y retención de clientes. El C.M.U. Pedro Cerbuna es un signo distintivo de la Universidad y de la ciudad de Zaragoza. Se ha ganado una gran fama en la localidad y también en el ámbito nacional, ya que posee una vocación de servicio destinada al interés general. Es el Colegio más antiguo de España y un referente cultural, por el que han pasado grandes profesionales de diferentes disciplinas. Otro aspecto diferenciador es que se accede a él por nota, lo que refleja la excelencia académica de los colegiales. Todas estas cuestiones, hacen que el Colegio le permita posicionarse en una posición de líder frente a su competencia. Un indicador que reflejaría ese liderazgo sería un ranking de los mejores Colegios Mayores de España teniendo en cuenta diferentes aspectos como la excelencia académica, las instalaciones, las relaciones de amistad o las actividades que se realizan.

Otro de los aspectos que influyen en la rentabilidad es **la satisfacción de los clientes**. Es lo que va a permitir al Colegio retenerlos en un futuro. La acción más importante que se tiene que seguir llevando a cabo para que los clientes estén satisfechos es seguir manteniendo la buena relación, el compromiso y la tolerancia que se crea dentro de la comunidad colegial y que hace que el Colegio sea un lugar donde los estudiantes quieran pasar su etapa universitaria. El compañerismo y las relaciones de amistad que se crean, además de la gran oferta cultural y lúdica de la que dispone, es lo que realmente enriquece al Colegio y lo que hace que los propios estudiantes y profesores lo recomienden. La recomendación es ir un paso más allá de la satisfacción y está ligada con la fidelización, de la que hablamos más adelante. El deseo es conseguir el 100% de los clientes satisfechos, por tanto, el indicador para medirlo sería el número de clientes satisfechos. Se debe establecer un buen feedback entre los colegiales y el personal de

servicios, subdirectores y director, para poder sacar conclusiones acerca de su satisfacción.

No se debe olvidar **la reputación y el prestigio** que el Colegio posee, que iría muy ligada a la diferenciación de la que antes ya hemos hablado. Son factores intangibles que van ligados a la organización. Se pretende crear un sentimiento de identificación con el Colegio, que forme parte del acervo humano y profesional del colegial y que su pertenencia al Mayor sea un orgullo y un prestigio. La realización de encuestas, con una valoración del 1 al 10, serían útiles para medir el grado de reputación y de prestigio que el cliente considera que tiene perteneciendo a la comunidad colegial.

En definitiva, lo más satisfactorio para la organización es conseguir **la fidelización** de los clientes. Es la mejor prueba para saber si la organización lo está haciendo bien. Para ello hay que conseguir la satisfacción del cliente y que además éste, lo recomiende. En este aspecto, el Colegio lo está haciendo muy bien, ya que, es conocido principalmente por el boca a boca, gracias a la recomendación de los colegiales y esto hace que el Colegio gane fama y prestigio. Además, la permanencia en años lectivos en el Mayor es superior si lo comparamos con otros Colegios Mayores de España. Por ello, el indicador más adecuado es el porcentaje de clientes que permanecen en el Mayor durante cuatro años o más, teniendo en cuenta que la mayor parte de las carreras universitarias tienen una duración de cuatro años.

Tabla 10: Indicadores de clientes

<b>OBJETIVOS</b>	<b>INDICADORES</b>	<b>DESEO</b>
<b>Excelencia operativa</b>	Relación calidad-precio	Muy buena
<b>Diferenciación y liderazgo</b>	Ranking de los mejores CC.MM. de España	Top 3
<b>Satisfacción del cliente</b>	Número de clientes satisfechos	100%
<b>Reputación y prestigio</b>	Encuestas	10

**Fidelización**

Clientes que permanecen en el  
Colegio 4 años o más

65%

Fuente: Elaboración propia

### 3.4 PERSPECTIVA FINANCIERA

Finalmente, en este apartado se van a determinar los objetivos relacionados con los resultados financieros. Como ya se ha comentado, la mayoría de las empresas suelen fijarse en los indicadores financieros por su facilidad para medirlos y obtener información. Pero actualmente, la metodología está cambiando y cada vez se tienen más en cuenta las perspectivas anteriormente nombradas. Asimismo, el C.M.U. Pedro Cerbuna no persigue una creación de valor como tal, sino ofrecer un servicio de alojamiento digno y de calidad, sin ánimo de lucro y complementario a la formación universitaria.

Los creadores del Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton, plantean dos posibles estrategias para esta perspectiva:

- 1- **Estrategia de crecimiento**, aumentando los ingresos de la organización.
- 2- **Estrategia de productividad**, reduciendo los costes de producción y mejorando la utilización de los activos.

En nuestro caso, y al tratarse de una institución pública y sin ánimo de lucro, nos centraremos en la reducción de costes, para que el Colegio sea más rentable y eficiente en la asignación de recursos y se pueda invertir parte de ese ahorro en innovación y otras cosas necesarias para seguir ofreciendo una calidad óptima en el servicio, por lo que empezaremos con la estrategia de productividad. Posteriormente, la estrategia de crecimiento la enfocaremos desde otro punto de vista. Se va a partir de la idea de que el Colegio no busca incrementar sus ingresos para maximizar su beneficio, sino conseguir que la Universidad destine unos presupuestos mayores para conseguir una reforma y rehabilitación del centro y sus instalaciones.

Se trata de una organización que presta un servicio social, por lo que si nos centramos en **la reducción de los costes**, al pertenecer al sector de los servicios, no tiene costes de producción, pero sí tiene otros costes, que deberíamos tratar de reducir. En cuanto a las políticas de remuneración de los recursos humanos de la organización, son dependencia

directa de la Universidad, por lo que en este aspecto no podemos aplicar ninguna estrategia para reducirlas. La electricidad, el agua y el gas, también dependen de la gestión de la Universidad, pero esto no impide que se apliquen medidas de reducción y sostenibilidad y se asignen los recursos de la manera más eficiente posible. Por tanto, el mayor gasto para el Colegio, son las empresas subcontratadas, en especial el servicio de comedor y limpieza. Solo con el servicio de comedor por colegial, se desembolsa más de la mitad de su cuota mensual. Este sería el principal punto de partida para tratar de disminuir los costes y destinar parte de ese ahorro a otros servicios que requieren más atención. Un posible indicador sería el porcentaje de reducción de esos costes por colegial en los servicios en los que se destinan mayor presupuesto. La reducción ideal sería un 10% sobre la cantidad total anual de todos los colegiales y se destinaría a las obras y reformas del Mayor.

Por otro lado, como es una organización sin ánimo de lucro, no se busca el crecimiento de los ingresos, por lo que no vamos a plantear ninguna estrategia para incrementar su beneficio. Aunque sí que es necesario que la Universidad destine **unos presupuestos más elevados** para el Colegio pueda seguir funcionando y prestando unos servicios óptimos y de calidad. Desde el departamento de administración llevan pidiendo durante varios años nuevos presupuestos para la reforma de las instalaciones y la rehabilitación de su estructura, pero se encuentran con la respuesta negativa de la Universidad. Por ello, hemos planteado un indicador que consistiría en el incremento de los presupuestos de la Universidad destinados al Colegio, con un deseo de aumento del 15% con respecto a los del año pasado, para tratar de dar solución a los problemas derivados de la antigüedad del Colegio.

Tabla 11: Indicadores de la perspectiva financiera

OBJETIVOS	INDICADORES	DESEO
<b>Reducción de los costes</b>	Reducción de costes unitarios	10%
<b>Aumento de los presupuestos de la Universidad</b>	Incremento de los presupuestos	15%

Fuente: Elaboración propia



### 3.5 MAPA ESTRATÉGICO

En este último apartado, presentamos un cuadro resumen con todos los indicadores que hemos obtenido de las diferentes perspectivas, para posteriormente presentar el mapa estratégico diseñado para el C.M.U. Pedro Cerbuna.

Tabla 12: Objetivos, indicadores y deseos del mapa estratégico

	OBJETIVOS	INDICADORES	DESEO
<b>PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	Satisfacción del empleado	Encuestas	5
	Productividad del trabajador	Valoración de los estudiantes	10
	Comunicación y coordinación internas	Reuniones mensuales	Mínimo 1 al mes
	Crear alianzas estratégicas	Número de alianzas conseguidas en 1 año	2
	Mejorar el compromiso con la Universidad	Incremento del presupuesto anual	Aumento 10% anual
	Desarrollar networking	Número de contactos	10
	Aumento de la presencia en RR.SS.	Número de seguidores anuales	1000
	Mejora de la página web	Número de consultas anuales	1500
<b>PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS</b>	Potenciación de los programas informáticos internos	Número de actividades totalmente automatizadas	100%
	Mejora de las infraestructuras	Aumento de los presupuestos destinados a reformas	30%
	Desarrollo de nuevas actividades culturales	Aumento de la oferta cultural	20%
	Análisis de proveedores	Reducir el gasto y asegurar la calidad	15%

	Gestionar reclamaciones	Disminución de las reclamaciones	30%
	Oferta adaptada y flexible	Adaptabilidad a las necesidades	100%
	Publicidad y promoción	Número de campañas de marketing	2
<b>PERSPECTIVA DE CLIENTES</b>	Excelencia operativa	Relación calidad-precio	Muy buena
	Diferenciación y liderazgo	Ranking de los mejores CC.MM. de España	Top 3
	Satisfacción del cliente	Número de clientes satisfechos	100%
	Reputación y prestigio	Encuestas	10
	Fidelización	Porcentaje de clientes que permanecen en el Colegio 4 años o más	65%
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>	Reducción de los costes	Reducción de costes unitarios	10%
	Aumento de los presupuestos de la Universidad	Incremento de los presupuestos	15%

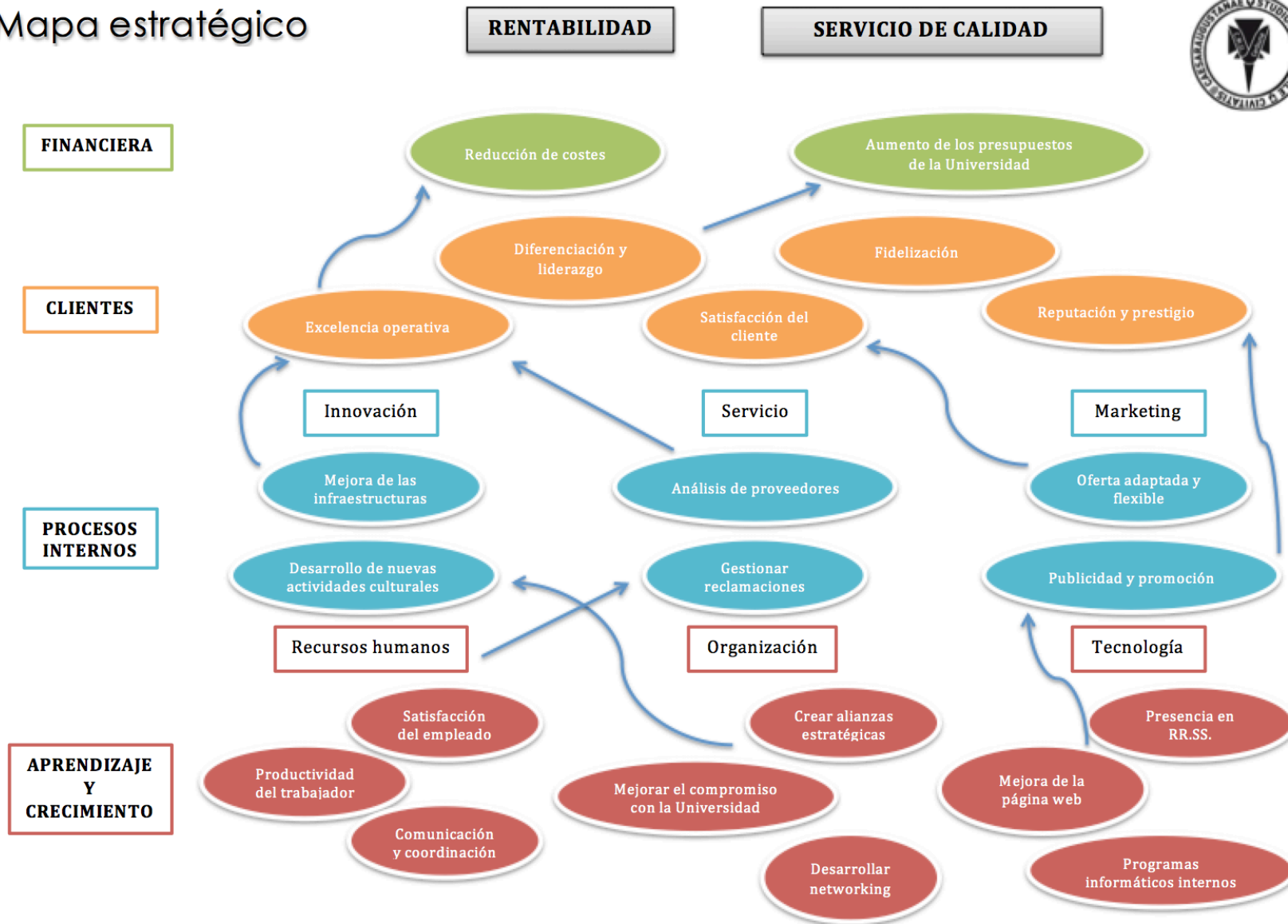
Fuente: Elaboración propia

Una vez definidos todos los objetivos e indicadores de cada una de las perspectivas, procedemos a elaborar el mapa estratégico. Éste nos permitirá observar de una manera más gráfica la tabla anterior y servir de guía para que la organización llegue a cumplir la misión establecida. Cada una de las perspectivas ayuda a la consecución de las demás, por lo tanto, deben estar correctamente alineadas para ayudar a la consecución de todos los objetivos. Se empieza por la base del mapa, con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento para finalmente conseguir los objetivos financieros fijados en la parte superior del mapa.

Por último, se elaboran las líneas de actuación de la organización que persiguen mejorar la rentabilidad a través de la reducción de costes y ofrecer un servicio de calidad a través del aumento de los presupuestos que la Universidad concede al Colegio.

Ilustración 7: Mapa estratégico de C.M.U. Pedro Cerbuna

# Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia

#### 4. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo era el diseño e implementación de un Cuadro de Mando Integral en el C.M.U. Pedro Cerbuna. Debíamos enfocarlo desde otra perspectiva diferente a como se haría con una empresa privada que busca el máximo beneficio. Es por ello que nos ha parecido interesante comprobar como esta herramienta también puede ser útil para instituciones públicas sin ánimo de lucro.

Gracias a las entrevistas realizadas y a mi experiencia como colegial, hemos podido realizar **los análisis DAFO y CAME**, que nos han aportado una visión actual de la organización y las posibles líneas de mejora para el futuro. En cuanto al análisis DAFO, hemos podido observar sus debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades. Destacamos como principal debilidad las infraestructuras antiguas y obsoletas pero creemos que tiene muchas fortalezas y oportunidades, que con un buen plan estratégico pueden ser útiles para que se destinen más eficientemente los recursos para solucionar esta situación del Mayor. Los aspectos más positivos del Colegio son el prestigio que tiene como institución en Zaragoza, la buena preparación y cualificación de sus colegiales, el boca a boca como su estrategia principal de captación de nuevos clientes y el aumento de los jóvenes que desean empezar la universidad. En referencia al análisis CAME, hemos detectado que las estrategias se deben centrar en tres aspectos; el primero consiste en la realización de un mayor número de actividades para captar el interés de un público más amplio, el segundo en unificar la gestión administrativa y obtener mayores presupuestos y por último, dar más importancia a las campañas de publicidad y difusión.

Tras estos análisis y posteriormente para desarrollar el mapa estratégico, se ha formulado **la misión, visión y valores** del Colegio, dando importancia a ofrecer un alojamiento de calidad.

Finalmente, se ha desarrollado **el mapa estratégico** con las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y financiera. En cada una de ellas se han establecido objetivos estratégicos a cumplir, con sus indicadores correspondientes para medir los resultados obtenidos.

Para la consecución de la perspectiva financiera es necesario que las otras tres perspectivas estén unidas y correctamente alineadas con los objetivos establecidos.

Estos enfoques han permitido obtener una perspectiva más amplia del Colegio. Además gracias a la implantación de los objetivos se podrán mejorar aquellos problemas que vayan surgiendo en la organización y conseguir las metas fijadas, mejorar la rentabilidad y ofrecer un servicio de calidad.

Para terminar, decir que este trabajo nos ha permitido acercarnos al mundo real, y además de poder aplicar los conceptos teóricos aprendidos durante estos cuatro de carrera, nos ha permitido conocer de cerca la realidad y el funcionamiento de una organización.

## 5. BIBLIOGRAFÍA

ALONSO, GUSTAVO. Marketing de Servicios: Reinterpretando la Cadena de Valor. Palermo Business Review. Publicado en 2008. [http://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/marketing\\_servicios.pdf](http://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/marketing_servicios.pdf)

CEREM. ¿Cómo hacer un mapa estratégico?. Publicado el 30 de enero de 2018. <https://www.cerem.es/blog/como-hacer-un-mapa-estrategico>

C.M.U. PEDRO CERBUNA. <https://cerbuna.unizar.es>

ISO TOOLS. Ventajas de aplicar el cuadro de mando integral en tu empresa. Publicado el 7 de Abril del 2015. <https://www.isotools.org/2015/04/07/ventajas-de-aplicar-el-cuadro-de-mando-integral-en-tu-empresa/>

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. Mini-guía para desarrollar un Balanced Scorecard en una Pyme. Publicado el 22 de abril de 2014. <https://cuadrodemandobsc.wordpress.com/2014/04/22/mini-guia-para-desarrollar-un-balanced-scorecard-en-una-pyme/>

LÓPEZ VIÑEGLA, ALFONSO. Lección Balance Scorecard. <http://www.5campus.com/LECCION/bsc/>

MARKETING AND WEB. Como definir la misión, visión y valores de una empresa. Publicado el 23 de julio de 2017. [https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/#Que\\_es\\_la\\_mision\\_de\\_una\\_empresa](https://www.marketingandweb.es/emprendedores-2/mision-vision-y-valores-de-una-empresa/#Que_es_la_mision_de_una_empresa)

MINISTERIO DE ECONOMÍA, INDUSTRIA Y COMPETITIVIDAD. Herramienta DAFO. <http://dafo.ipyme.org>

WIKIPEDIA. Análisis DAFO. [https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis\\_DAFO](https://es.wikipedia.org/wiki/Análisis_DAFO)

## **ANEXOS**

### **Anexo 1. Cuestionario C.M.U. Pedro Cerbuna**

#### 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?