

FACULTAD DE
CIENCIAS
JURÍDICAS



TRABAJO FIN DE GRADO EN RELACIONES LABORALES
Y RECURSOS HUMANOS

**MAPA ESTRATÉGICO Y CUADRO DE MANDO
INTEGRAL DE UNA ORGANIZACIÓN : LA UPNA**

Jon Ganuza Arcaya

DIRECTOR : SANDRA CAVERO

Pamplona

3 de junio de 2014

RESUMEN Y PALABRAS CLAVE

Este trabajo presenta un análisis de la herramienta de planificación y dirección de empresas denominada Cuadro de Mando Integral. El análisis se aborda desde una doble perspectiva teórica y empírica.

Por un lado, se revisa la literatura teórica relacionada con la herramienta, comentándose los aspectos más relevantes relativos a su utilidad como apoyo a la dirección de empresas.

Por otro lado, se realiza un trabajo empírico consistente en la aplicación de los fundamentos del Cuadro de Mando Integral al Plan Estratégico de la Universidad Pública de Navarra. En particular, se presta una especial atención a la elaboración de un mapa estratégico que recoge todos los planos de la herramienta, así como las relaciones causa-efecto detectadas entre los objetivos estratégicos de la institución.

Palabras clave:

- Cuadro de Mando Integral, Estrategia, Indicadores y Universidad Pública de Navarra.

ÍNDICE

1. PRIMERA PARTE

| | |
|--|----|
| 1. 1. Descripción de la herramienta y su utilidad | 3 |
| - <i>La importancia de la medición</i> | 4 |
| - <i>Esquema general del Cuadro de Mando Integral</i> | 5 |
| 1. 2. Antecedentes: | |
| - <i>Origen, creadores y principales desarrolladores</i> | 8 |
| 1.3. Importancia del diagnóstico previo: El DAFO | |
| - <i>¿Qué es un análisis DAFO?</i> | 10 |
| • Análisis externo | 11 |
| • Análisis interno | 12 |
| - <i>Propuesta de Matriz DAFO Universidad Pública de Navarra</i> | 13 |

2. SEGUNDA PARTE

| | |
|--|----|
| 2.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral: | 14 |
| - <i>Perspectiva de cliente</i> | 16 |
| - <i>Perspectiva financiera</i> | 18 |
| - <i>Perspectiva de proceso interno</i> | 18 |
| - <i>Perspectiva de aprendizaje y crecimiento</i> | 20 |

3. TERCERA PARTE. Aplicación a una organización

| | |
|--|----|
| 3.1. La Universidad Pública de Navarra | 21 |
| 3.2. El plan estratégico de la Universidad Pública de Navarra | 22 |
| 3.3. Propuesta de mapa estratégico de la Universidad Pública de Navarra | 24 |

4. CUARTA PARTE. Conclusiones

4. BIBLIOGRAFÍA

PRIMERA PARTE:

En la primera parte del trabajo se recoge la información necesaria para conocer el concepto de un Cuadro de Mando Integral y sus utilidades, orígenes y la importancia que tiene la realización de un correcto análisis previo.

1.1. Descripción de la herramienta y su utilidad

Basándonos sobre las ideas recogidas por Kaplan y Norton (1997) y Niven (2003), podríamos definir el cuadro de mando integral, (en inglés *Balanced Scorecard*), como la herramienta que ayuda a una organización a implantar su estrategia y establecer sus objetivos, facilitando la visualización de la consecución de éstos a través de una serie de indicadores. Sirve como sistema de administración para la empresa, pues muestra los resultados del plan estratégico que se ha impuesto. Debemos entenderlo como una herramienta o un documento de síntesis, un resumen de la estrategia de una organización.

El Cuadro de Mando Integral (posteriormente CMI) mide sucesos pasados a través de *indicadores posteriores*, pero además, los complementa con *indicadores futuros* que establecen comparaciones, y destacan las desviaciones más importantes. La información viene acompañada de gráficos, tablas o imágenes que ayudan a analizar la información obtenida. Debemos de utilizarlo como un sistema de medición, comunicación, información o formación, pero nunca como un sistema de control. Una de las diferencias entre el CMI y el Cuadro de mando tradicional es que se elimina la obsesión por el corto plazo, y se utiliza más como una herramienta para el largo plazo. Otra diferencia con respecto al Cuadro de Mando tradicional, es que el CMI analiza la estrategia de una empresa desde cuatro puntos de vista diferentes: el del punto de vista financiero, el del cliente, el de proceso interno, y por último, aprendizaje y crecimiento. El Cuadro de Mando originario o tradicional solo introducía una serie de objetivos y sus respectivos indicadores, sin analizar los orígenes de cada uno.

Además de servir como sistema de medición de los objetivos, el cuadro de mando también es una valiosa herramienta de comunicación. Permite a las organizaciones trasladar su visión o planificación al resto. El CMI, a diferencia del tradicional cuadro de mando, relaciona la causa-efecto entre los indicadores.

Kaplan (1997) citaba que todas las empresas tienen una visión, una idea de negocio, pero que el 90 % de las compañías no implantaban su estrategia.

La importancia de la medición:

“Cuando una persona puede medir aquello sobre lo que está hablando y expresarlo con números, sabe alguna cosa sobre la cuestión; pero cuando no puede medirlo, cuando no puede expresarlo con números, lo que sabe es escaso e insatisfactorio¹”.

Howell et.al. (1987) realizaron un estudio de la CAM-I (National Association of Accountants and Computer Aided Manufacturing International) a 260 directores financieros y 64 directores ejecutivos, revelaron que el 60 % estaba preocupado o descontento con sus sistemas de medición. Con el paso del tiempo se ha podido ver que el 80 % de las grandes empresas norteamericanas no están contentas con los sistemas que miden el desarrollo en su actividad; pues los estudios revelan que son muchas las empresas que dependen casi únicamente de la medición de sus resultados a indicadores financieros.

Día a día hasta la actualidad, los indicadores han evolucionado. Actualmente el indicador más utilizado es el EVA (valor económico añadido) , que indica si los beneficios son lo suficientemente superiores a los costos para los accionistas de la compañía. Los indicadores financieros, a pesar de todo, tienen alguna deficiencia (Níven, 2003) , como enumeramos a continuación:

1. No miden las actividades intangibles de una empresa como pueden ser, el aumento de relación con proveedores o clientes, el aumento del prestigio de la marca, innovación, mejora de la base de datos, etc.

2. Siempre se fijan en el pasado por lo que carecen de predicción del futuro, con lo cual la organización corre peligro de fijarse demasiado en el corto plazo y llevar medidas a cabo cortoplacistas, (como pueden ser reducción de plantilla o costos, etc.) descuidando el largo plazo.

3. No todos los departamentos o secciones de una empresa deben estar regidos por este tipo de indicadores financieros; a pesar de que tienen una visión a corto plazo, (son muy interesantes para el perfecto desarrollo de la actividad de la empresa), quizás no lo sean para todos los departamentos.

¹ . Lord Kevin, 1850.

² R. Kaplan y D. Norton, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) Ediciones Gestión 2000,

Esquema general del Cuadro de Mando Integral:

La figura 1 muestra el proceso general con las principales etapas de la elaboración de un CMI. El punto de partida son la visión, misión y valores de la organización que marcan el posicionamiento institucional. A continuación se realiza el diagnóstico DAFO, (desarrollado en el siguiente punto), que da lugar a las líneas estratégicas, los pilares o estrategia de la empresa. El paso siguiente consiste marcar los objetivos estratégicos. Los objetivos estratégicos deben integrar una relevancia estratégica, deben ser importantes para generar ventaja competitiva, además, tienen que ser concretos y precisos, no globales, y se deben poder describir con una frase breve. Para cada objetivo estratégico se establece una serie de indicadores.

Figura 1. Esquema general del CMI.



Fuente: Elaboración propia.

En esta figura se puede ver claramente el proceso inicial de definición de visión, misión y valores de la organización, y el DAFO pertinente, las líneas estratégicas que debe de marcar la empresa y los objetivos a alcanzar, para cada objetivo se llevará una o varias acciones que deberán ser medidas y analizadas a través de indicadores.

Los indicadores son un instrumento que permite medir la eficacia de la estrategia. Preferiblemente deben de ser de naturaleza numérica, ya que así permitirá se

facilita el análisis del resultado y de los progresos. Además, los indicadores deben de recoger ciertas características; deben de ser : adecuados, pertinentes, relevantes, unívocos, objetivos, precisos y accesibles. El coste de éstos indicadores tiene que ser moderado.

Podemos encontrar diferentes tipos de indicadores, que pueden clasificarse según su naturaleza:

- Según la eficacia, analiza el grado de cumplimiento de un objetivo establecido anteriormente.
- Según la eficiencia, relacionan el grado de cumplimiento del objetivo con los costes.
- Según la economía, indican la relación entre los costes previstos y en los que realmente se ha incurrido.
- Según la efectividad, miden el verdadero impacto sobre el objetivo.
- Según la excelencia, miden el grado de satisfacción de los clientes.

El CMI tiene como particularidad que desarrolla los objetivos de una compañía a través de cuatro perspectivas : financiera, de cliente, de proceso interno y aprendizaje y crecimiento. (Kaplan y Norton, 1997).

La perspectiva financiera (de mayor importancia en las organizaciones con ánimo de lucro, de mucha relevancia para los accionistas) , nos permite conocer si la implantación de la estrategia es viable. Los indicadores más comunes son el aumento del valor añadido, la rentabilidad, aumento de ingresos, etc.

La perspectiva del cliente se mide a través de indicadores como la satisfacción del cliente, la fidelidad, cuota de mercado o nuevos clientes entre otros.

Otro punto de vista clave es el proceso interno, indispensable a la hora de añadir valor al producto final. Puede que se necesite implantar procesos internos nuevos. Dentro de los procesos internos cabe destacar la fabricación o producción y la entrega o servicio postventa.

Por último, pero no menos importante, el aprendizaje y crecimiento de los propios empleados ocupa un lugar importante para la consecución de los objetivos.

Por otra parte, no necesariamente se pueden contemplar solo estas cuatro perspectivas en el CMI. Las cuatro perspectivas que establecen Norton y Kaplan son lo suficientemente amplias como para abarcar todas las actividades de una organización, pero hay que tener en cuenta, que si una organización adquiriese una ventaja competitiva frente al resto de empresas estableciendo unos objetivos o una visión estratégica por la que tuviese que añadir otra perspectiva, o por lo contrario, eliminar una de ellas, no sería erróneo. Hay empresas que en sus propios cuadros de mando han integrado otras medidas como pueden ser proveedores, liderazgo, etc. Los propios Norton y Kaplan son los que animan a llevar a cabo el cuadro de mando como una guía o un modelo a seguir, y no como un sistema rígido. *“El CMI se debe considerar como un patrón, no como un chaleco de fuerza”*². Por ello es importante identificar las partes fundamentales de una empresa para asegurar el éxito.

Según Norton y Kaplan el éxito de un buen Cuadro de Mando Integral reside en identificar en qué procesos se debe destacar para aumentar el valor, y qué capacitación o formación deben de tener los empleados.

Por lo tanto, como resumen se puede decir que el CMI consiste en una herramienta de gestión o administración en la que primero se formula el plan estratégico o estrategia, después se establecen los diferentes objetivos y sus indicadores, y por último, se miden los resultados y se proponen medidas correctoras si fuese necesario. Cambia la forma de organizar y funcionar de una organización, es caracterizado por su brevedad, y por su facilidad para visualizar la estrategia y objetivos.

² R. Kaplan y D. Norton, Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard) Ediciones Gestión 2000, Barcelona 1997

1.2. Antecedentes:

Origen, creadores, principales desarrolladores:

El CMI fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton alrededor de 1990 como respuesta ante la necesidad de poder analizar a las empresas desde otros puntos de vista que no fueran el económico. Robert Kaplan era profesor de la Universidad de Harvard, y David Norton era consultor empresarial, por aquel entonces, Director General de Nolan Norton Institute.

David Norton inició el estudio y pidió ayuda para sus investigaciones a Robert Kaplan. Robert, además de ser profesor, trabajaba como asesor para más de una docena de empresas de servicios. Estas empresas, de diferentes sectores (servicios, tecnología, industria, etc.) se animaron a participar en la investigación.

Nada más comenzar el estudio, los dos investigadores se centraron en analizar los diferentes sistemas de medición. Se fijaron en el de Analog Devices, el cuál medía la mejora continua de las actividades de la empresa. Se reunieron con el vicepresidente de Analog Devices, Art Scheniderman que les proporciono varias cuestiones de gran valor.

Tras varias alternativas a los problemas que manifestaban las empresas que participaban en el estudio, evolucionaron hacia un cuadro de mando donde se reflejase todas las actividades que realizaba la empresa, que girase alrededor de cuatro perspectivas, la perspectiva financiera, la interna, la de innovación y formación, y la del cliente.

En los años posteriores, varias organizaciones lo implantaron , obteniendo resultados favorables. Estas empresas que participaban en el experimento informaban a los investigadores de los aciertos, fallos y oportunidades. Diferentes empresarios se ponían en contacto con ellos para implantar el nuevo experimento de medición en sus organizaciones. Las empresas, poco a poco, transformaban su visión del negocio a corto plazo y reducción de costes, en otra visión más a largo plazo.

Norton y Kaplan, recogieron toda la información del experimento y la publicaron en la Harvard Business Review de febrero de 1992. Además de ésta publicación, al año siguiente volvieron a redactar otro artículo. Éste mismo año, en

1993, Norton fue nombrado director general de la Renaissance Solutions en la cuál implantó el Cuadro de Mando Integral. Año tras año, el CMI, evolucionó, y sus indicadores se fueron multiplicando.

Años más tarde, Kaplan y Norton recogieron todas las experiencias de las empresas y sus estudios en un libro titulado : *The Balanced Scorecard* , publicado en 1996.

Desde sus inicios el CMI ha sido implantado tanto en organizaciones con ánimo de lucro como en el sector público.

La revista de negocios de Harvard determinó que el Cuadro de Mando era uno de los inventos más influyentes del siglo xx.

Actualmente la mayoría de las empresas del mundo están recurriendo al CMI como herramienta para poner en marcha sus estrategias. Por ejemplo, Bain & Company, empresa dedicada a la asesoría y gestión de empresas, coloca al Cuadro de Mando Integral como uno de los instrumentos más valiosos a la hora de poner una estrategia en funcionamiento.

1.3. Importancia del diagnóstico previo: EL DAFO:

¿ Qué es un análisis DAFO?

El análisis DAFO es una herramienta que permite analizar a cualquier empresa, independientemente su actividad o tamaño, sus propias características internas y su contexto o situación externa. Con el análisis de las características internas encontramos las debilidades y las fortalezas, y con el de las externas, las amenazas y oportunidades. Es un paso previo a realizar antes del CMI. Permite conocer la situación real de una empresa y de su entorno.

Esta herramienta otorga un conocimiento de la situación en la que se encuentra una compañía, y de esta manera poder plantear mejor su futuro. Fue creada alrededor de 1970 y fue todo un cambio para poder implantar las estrategias en las empresas.

Podemos decir, que uno de los principales objetivos del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas que tiene una organización frente al resto de competidores, y de ésta manera elegir la mejor estrategia para asegurar el éxito.

Para elaborar una matriz DAFO se sugieren los siguientes pasos :

- ❖ Análisis externo: análisis PESTEL y análisis de las cinco fuerzas de Porter.
- ❖ Análisis interno.
- ❖ Confección del DAFO.

El análisis externo:

Lo primero de todo debemos entender que una empresa no puede vivir sin un entorno, por ello, es imprescindible para poder asegurar la estrategia de la empresa, asegurar o conocer ese entorno del que hablamos. Conocer las amenazas que pueden perjudicar a nuestra empresa, y que oportunidades nos puede ofrecer. Para ello hace falta determinar qué factores externos pueden influenciar al normal desarrollo de la empresa. Los factores pueden ser de diferente naturaleza: factores sociales, como por ejemplo, la tasa de desempleo, o el crecimiento demográfico, de factor tecnológico, como pueden ser los avances tecnológicos o el I+D, legales, como son cambios en las leyes, niveles de deuda pública, subidas de impuestos, y factores políticos, el partido que gobierne en un país, la política de inmigración, la internacionalización, etc. El marco que facilita la realización de estas reflexiones se denomina análisis PESTEL.

Las amenazas, tal y como se puede apreciar en la figura 2, son aquellas situaciones en la que una empresa puede ver peligrar su actividad, para poder identificarlas y buscarles la mejor solución, la compañía tiene que hacerse una serie de preguntas como pueden ser ¿A qué barreras se enfrenta la empresa? ¿Hay competidores? ¿Cuántos? ¿Son peligrosos para el desarrollo de nuestra actividad? ¿Qué fortalezas tienen? ¿Qué acciones está llevando a cabo nuestros competidores? etc. La respuesta a estos interrogantes se encuentra aplicando el marco de análisis de las cinco fuerzas de Porter (1980).

Las oportunidades sin embargo, son aquellos factores positivos que genera el entorno y que se pueden aprovechar. Para poder definirlos y generar beneficio, la empresa se tendrá que generar preguntas como ¿Qué hay en el mercado que nos puede favorecer? ¿Cuál es la situación económica del país? ¿Ha habido cambios en la legislación de los que podamos beneficiarnos? ¿Ha cambiado la sociedad? ¿Sus valores o costumbres?

El análisis interno:

El instrumento que facilita la elaboración del análisis interno es la cadena de valor de Porter (1985). El análisis interno permite conocer las debilidades y fortalezas que tiene una compañía en función de sus recursos de capital, activos, valor del producto, recursos humanos, procesos, estructura interna, la visión que tengan los consumidores del producto o servicio, etc.

Las debilidades podemos considerar que son aquellos errores o problemas que tiene internamente la empresa, por ello es importante definirlos y eliminarlos. Para poder delimitarlos se deben hacer preguntas como ¿Qué desventajas hay en la organización? ¿Qué perciben nuestros clientes como una debilidad? ¿Qué podemos mejorar?

En cambio, las fortalezas son aquellos puntos fuertes o factores positivos que diferencian a la empresa frente a competidores porque generan una ventaja competitiva. ¿Qué ventajas tiene la empresa? ¿En que tiene la empresa una ventaja competitiva frente al resto? ¿En qué somos lo mejor? ¿Qué sabemos hacer mejor que el resto?

Figura 2. Ejemplo explicativo del análisis DAFO.

| ANÁLISIS DAFO | |
|---|---|
| ANÁLISIS INTERNO | ANÁLISIS EXTERNO |
| DEBILIDAD | AMENAZA |
| Factores negativos internos actuales Atraso tecnológico, Falta de formación del personal, Problemas de fabricación, Costes altos de fabricación, Baja rentabilidad, Mala dirección, ... | Aspectos negativos del entorno Entrada de nuevos competidores, cambio de los gustos o necesidades de los clientes, cambios demográficos, Lento crecimiento de mercado, Aumento de poder de negociación de los clientes, ... |
| FORTALEZA | OPORTUNIDAD |
| Factores positivos internos actuales. Ventaja en Costes, Marca bien valorada en el mercado, Capacidad de fabricación, Buena imagen entre consumidores, Buen marketing, etc. | Aspectos positivos del entorno Nuevos mercados o clientes, eliminación de barreras, Conflictos entre empresas competidoras, Crecimiento del mercado, Salida del mercado de empresa competidora, etc. |

Fuente: Elaboración propia.

Propuesta de Matriz DAFO Universidad Pública de Navarra 2014:

De manera breve y simplificada, tal y como se puede ver en la figura 3, se propone una matriz DAFO para la Universidad Pública de Navarra, sobre la base de la información del DAFO de la UPNA realizado en el marco del Plan Estratégico 2005/2008, y actualizándolo al contexto que vive el país.

Figura 3. Realización del DAFO 2014.

| ANÁLISIS DAFO | |
|---|--|
| ANÁLISIS INTERNO | ANÁLISIS EXTERNO |
| DEBILIDAD | AMENAZA |
| Bajada del presupuesto Poca identificación de la comunidad con la universidad Ausencia de políticas claras en áreas estratégicas | Mala situación económica Competencia de otras instituciones Cambio demográfico Inexistencia de sistemas de medición intangibles |
| FORTALEZA | OPORTUNIDAD |
| Larga legislatura del rectorado Servicio docente cualificado Incremento de la act. Investigación 4 años de experiencia Bolonia | El nuevo modelo de EEES Poca empleabilidad anima al estudio Exigencias de adaptación de títulos antiguos a Plan Bolonia |

Fuente: Elaboración propia.

2. SEGUNDA PARTE:

En esta parte se recoge la explicación de las perspectivas de un CMI, y con detalle cada una de ellas.

2.1. Perspectivas del Cuadro de Mando Integral:

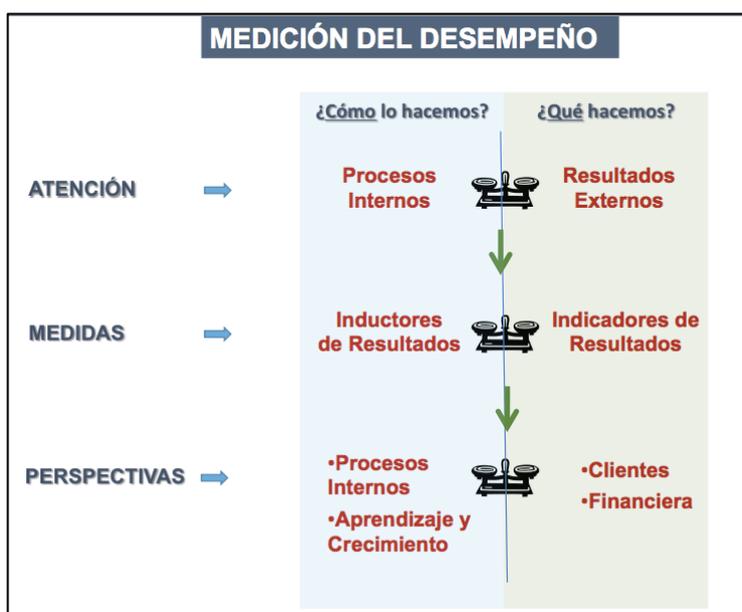
El Cuadro de Mando Integral esta formado por cuatro perspectivas diferentes. Todas ellas relacionadas entre sí.

Como ya se ha descrito anteriormente, se tiene que destacar la medición del desempeño, la importancia de que todos los objetivos estratégicos contengan unos planes de acción, que a su vez, tienen unos indicadores. Es imprescindible elegir los indicadores precisos y adecuados para cada objetivo estratégico o acción.

Para ello, debemos distinguir entre las perspectivas que aluden a aspectos internos de la organización, y las perspectivas que analizan resultados externos. Dentro de los aspectos internos, entrarían la perspectiva de proceso interno, y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Estas dos perspectivas son inductores de resultados externos, es decir, que son las que van a determinar que resultados vamos a obtener en las perspectivas financiera y de cliente. Es importante que exista un equilibrio entre los procesos internos y los resultados externos.

Podemos observar en la figura 4 las diferentes preguntas que tendremos que plantearnos en las perspectivas de proceso interno y aprendizaje y crecimiento son: ¿Cómo lo hacemos? ¿De qué manera? y ¿Estamos haciendo las cosas adecuadamente? Hay que tener en cuenta que las acciones llevadas a cabo en los procesos internos o en aprendizaje y crecimiento se transmitirán en los resultados de las perspectivas de clientes y financiera. Sin embargo, en las de clientes y financiera, una vez ya hemos tomado las decisiones correctas en la otra perspectiva, las preguntas que nos tendremos que plantear serán ¿Qué hacemos? ¿Qué acciones llevamos a cabo? Y la más importante ¿Estamos haciendo las cosas adecuadas?. La organización deberá identificar si las acciones realizadas en la otra perspectiva están siendo correctas para alcanzar los objetivos establecidos.

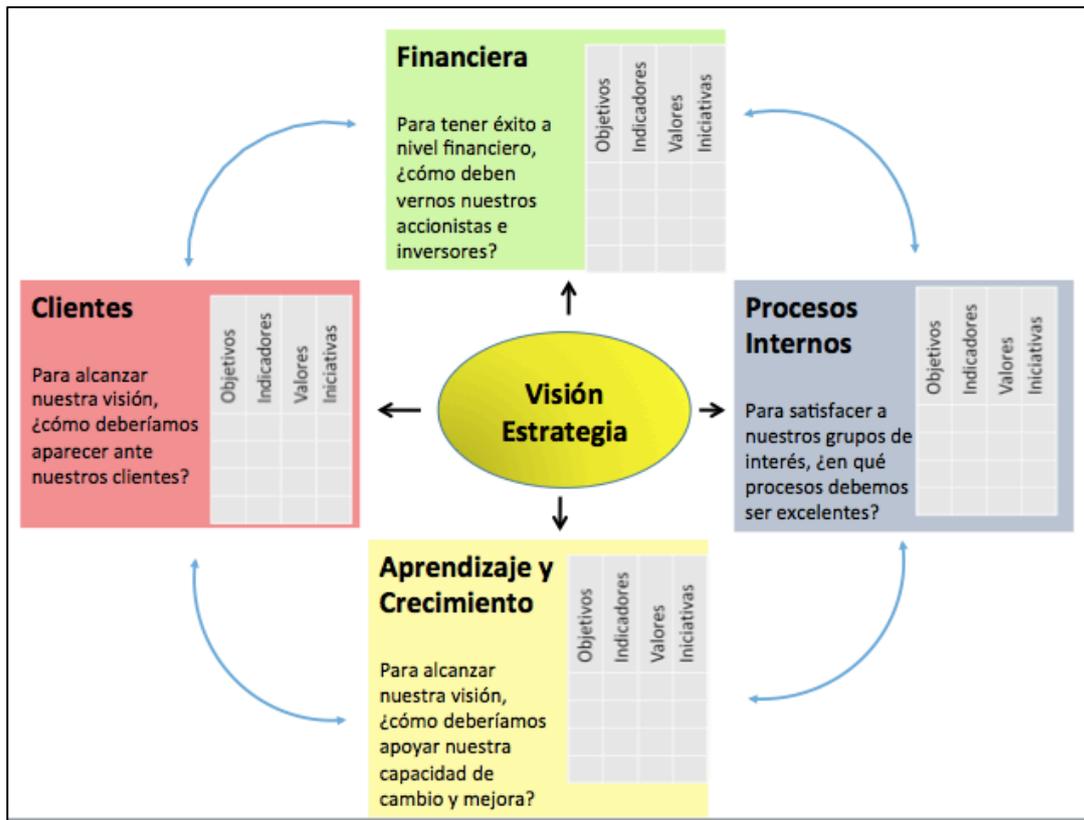
Figura 4. Perspectivas del CMI.



Fuente: Sandra Cavero.

Como he mencionado antes, todas las perspectivas están relacionadas entre sí. Cada perspectiva debe de responder a una pregunta, por ejemplo, la financiera podría ser ¿Qué deben de ver nuestros accionistas para tener éxito financiero?, o en la de procesos internos ¿En qué debemos de mejorar para ser excelentes? Además, cada perspectiva tiene que contener una serie de apartados o secciones importantes. Para comenzar, una perspectiva tiene que contener una serie de objetivos estratégicos, que a su vez, puede contener otros objetivos operativos. Cada objetivo debe de ir relacionado con un indicador, como he citado anteriormente, estos indicadores son muy importantes, pues deben de medir el desempeño, es decir, la consecución o progresión de los objetivos. Estos indicadores tienen que ser adecuados y pertinentes a cada objetivo como se describirá más adelante. Además, dentro de cada perspectiva, también se deben de añadir los valores o metas, y la descripción de las diferentes iniciativas o acciones que se van a llevar a cabo para la consecución de los objetivos. Véase figura 5.

Figura 5. Relación de las diferentes perspectivas.



Fuente: Sandra Cavero.

Perspectiva del cliente:

Es muy importante para las empresas, determinar dos cuestiones antes de poder realizar el CMI, ¿quién o quiénes son nuestros clientes? ¿cuál es nuestra proposición de valor al servirlos?. Es de vital importancia para que una empresa tenga prosperidad , que sus clientes estén satisfechos con el producto y/o servicio ofertado y sean leales.

Las empresas, por lo general, tienen dificultades a la hora de determinar su segmento de clientes, lo que les dificulta en la diferenciación de sus competidores. Es imprescindible para una organización determinar cual va a ser su nicho de mercado, debe elegir correcta y adecuadamente a sus clientes. Son los directivos los encargados de identificar los clientes y mercados en los que competirá la empresa.

Las empresas podrán optar por una excelencia operativa, es decir, precios y costes bajos, competir por el precio y costes con sus competidores. Podríamos colocar como ejemplo a tienda de ropa Primark.

Por otra parte, las empresas podrán competir por calidad de su producto, buscando la excelencia pero en calidad, liderar mediante el producto. Este tipo de organizaciones invierte enormes cantidades de dinero en innovación para sus productos con el fin de poder ofrecer a su público lo último. Sin ninguna duda, la empresa de ropa Nike o de ordenadores Apple, podrían ser un ejemplo.

Por último, las empresas pueden intentar estrechar los lazos de relación con el cliente con el fin de vender, potenciar la intimidad con el cliente, ofrecerle trato exclusivo. Hacer lo que hace falta para satisfacer las necesidades de los clientes. Este tipo de fidelización se da a mayor escala en los minoristas. Esta perspectiva incluye sistemas de medición como cuota de mercado, gestión de reclamaciones, fidelización, satisfacción y adquisición del cliente, entre otras. La organización será la encargada de mejorar o desarrollar las medidas necesarias para que éstos indicadores mejoren. Para ser capaces de retener o fidelizar a los clientes las empresas además tienen que estar atentas o ser capaces de cubrir otras necesidades de los clientes como pueden ser acortar los tiempos de entrega, innovación en los productos, puntualidad en la entrega, etc.

Los instrumentos más comunes que las empresas utilizan para poder obtener el valor en los indicadores son las entrevistas y las encuestas, bien sean realizadas por la propia empresa o por otra empresa independiente. En la figura 6 se pueden ver algunos de estos indicadores.

Figura 6. Algunos indicadores de la perspectiva de cliente más utilizados.

| | | |
|------------------------------|---------------------------|---------------------------|
| Satisfacción de los clientes | Cuota de mercado | Quejas de los clientes |
| Nº de clientes | Clientes perdidos | Clientes por empleados |
| Reconocimiento de marca | Ventas por cliente | Nº clientes nuevos |
| Tiempo de respuesta | Nº de anuncios publicados | Fidelidad de los clientes |

Fuente: Elaboración propia a partir de Paul R. Niven (gestión 2000), Barcelona 2003.

Perspectiva financiera:

La perspectiva financiera es muy importante, más si cabe, en las organizaciones con ánimo de lucro. Los indicadores de esta perspectiva están basados por lo general, en indicadores pasados, por lo tanto, muchas veces no sirven para predecir el futuro de una organización. Podemos considerar que es la que más interesa a los accionistas y empresas.

Los indicadores económicos son muy importantes a la hora de decidir o resumir las consecuencias económicas de la integración del CMI. En estos indicadores se puede analizar fácilmente la viabilidad o rentabilidad de la ejecución de la estrategia. Los indicadores financieros pueden limitar en ocasiones actividades o estrategias a largo plazo, como por ejemplo reducciones de plantilla, reducción de costes, etc. Véase figura 7.

Figura 7. Algunos indicadores de la perspectiva financiera más utilizados.

| | | |
|---------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Activo total por empleado | Ingresos | Beneficio neto |
| Flujo de caja | Valor de mercado | Beneficio por empleado |
| Dividendos | Valor añadido de mercado | Rentabilidad |
| Margen Bruto | Precio de las acciones | Rotación de existencias |

Fuente: Elaboración propia a partir de Paul R. Niven (gestión 2000), Barcelona 2003.

Perspectiva del proceso interno:

En la perspectiva del proceso interno se analizan los procesos importantes por los que la empresa es capaz de añadir valor al producto o servicio que ofrece a los clientes. El valor se crea a partir de producir o fabricar un bien o servicio, y entregárselo al cliente con un coste superior al que costo fabricarlo y entregarlo. Es labor de los ejecutivos, identificar y señalar los procesos internos en los que la organización debe de progresar hacia la excelencia. Por lo cuál, el objetivo de esta perspectiva es, avanzar y

mejorar los procesos internos , e incluso crear nuevos procesos internos con el principal objetivo de seguir aumentando el valor del producto o servicio final. Desarrollar el proceso interno es de vital importancia para satisfacer las necesidades de los accionistas, y a su vez, para atraer y fidelizar el segmento de clientes al cual organización se quiere dirigir.

El enfoque tradicional suele fijarse en mejorar los procesos internos ya existentes, también llamados *onda corta*, en cambio el CMI, pretende crear nuevos procesos internos a través de la innovación (*onda larga*). El nuevo enfoque que provoca el CMI será más beneficioso a largo plazo, pues puede llegar a satisfacer necesidades futuras de los clientes. Para muchas empresas, esta actuación es más importante que la perspectiva financiera, ya que puede proporcionar futuros clientes durante muchos años. Aunque sin embargo, el CMI debe de establecer operaciones de onda corta y onda larga. En la perspectiva de proceso interno, se distinguen cuatro tipos de procesos diferentes:

1. De operaciones: éstos se desarrollan a través de indicadores como costos, tiempos, etc.
2. De innovaciones: algunos ejemplos de indicadores podrían ser el porcentaje de nuevos productos, o la cuantía de nuevos productos en relación las otras empresas del sector, etc. Seguramente sea el más difícil de medir.
3. Relacionados con la comunidad y el medio ambiente: son los indicadores que frecuentemente utilizan el resto de empresas, indicadores de salud, medio ambiente, etc. Tienen que ver con la Responsabilidad Social Corporativa que tiene la empresa.
4. Relacionados con los clientes: captación, fidelización, retención, crecimiento y selección de clientes.

Dentro de la perspectiva del proceso interno, tal y como aparece en la figura 7, podemos introducir la relación con proveedores y clientes, la producción o fabricación, el desarrollo o mejora de productos, el servicio postventa, la entrega del producto, etc.

Figura 7. Algunos indicadores de la perspectiva de proceso interno más utilizados.

| | | |
|-------------------------|---------------------------|----------------------------|
| % de defectos | Entrega a tiempo | Mejoras continuas |
| Falta de existencias | Patentes pendientes | Repetición del trabajo |
| Rotación de inventario | Nuevos productos | % compras devueltas |
| Utilización del espacio | Reclamaciones de garantía | Mejora de tiempos cíclicos |

Fuente: Elaboración propia a partir de Paul R. Niven (gestión 2000), Barcelona 2003.

Perspectiva de aprendizaje y crecimiento:

Muchas de las nuevas empresas luchan por progresar en esta perspectiva. Indicadores como el aumento de habilidades y competencias, y la formación de los trabajadores, además de la satisfacción de la plantilla, entran dentro de aprendizaje y crecimiento. Las medidas llevadas a cabo dentro de este enfoque son muy importantes para desarrollar las otras tres. Es una de las medidas más importantes para que una empresa progrese a largo plazo.

Pero por otra parte, suele ser la perspectiva que menos se desarrolla, debido principalmente a dos causas, la primera, que es considerada la menos importante de todas, y la segunda, que la plantilla ya ha gastado todos sus esfuerzos en las anteriores.

Figura 8. Indicadores de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento más utilizados.

| | | |
|--------------------------|-----------------------|-----------------------|
| Absentismo | Tasa de rotación | Horas de formación |
| % de accidentes | Promoción de la salud | Índices de motivación |
| Sugerencias de empleados | Tiempo perdido | Productividad |
| Comunicaciones internas | Violación de la ética | La comunicación |

Fuente: Elaboración propia a partir de Paul R. Niven (gestión 2000), Barcelona 2003.

3. TERCERA PARTE:

En esta parte se desarrolla información sobre la Universidad Pública de Navarra y sus aspectos más relevantes, además de la elaboración del Plan y Mapa estratégico.

3.1. La Universidad Pública de Navarra:

La Universidad pública de Navarra (en adelante UPNA), es un centro público de enseñanza superior. Lidera el ranking de universidades españolas con mayor calidad del profesorado y capacidad para atraer nuevos alumnos.

La UPNA cuenta con varios edificios repartidos entre un espacio de unos 250.000 m². El campus fue diseñado por el arquitecto Francisco Javier Sáenz de Olza. Además cuenta con más de un Campus, un Campus en Arrosadía, otro en Tudela, y el de Ciencias de la Salud, situado en la zona hospitalaria de Pamplona. Cuenta con una oferta en varios idiomas, castellano, euskera e inglés, para multitud de títulos, másteres y grados, como por ejemplo, en economía, educación infantil, trabajo social, administración y dirección de empresas, ingeniería agroalimentaria, ingeniería eléctrica, ingeniería informática, derecho, enfermería, fisioterapia y relaciones laborales y recursos humanos entre otras.

Tal y como cita en su propia página web, la UPNA `` Campus de Excelencia Internacional 2010, es una institución académica joven, pero que ha aportado al mercado de trabajo más de 20.000 titulados y tituladas, muchos de los cuales están desempeñando tareas relevantes dentro del mundo de la empresa y las instituciones navarras``.

Actualmente, al igual que el resto de universidades españolas, la UPNA, se encuentra en un momento de incertidumbre debido a la difícil situación económica en la que se encuentra el país. Por lo que considero, que para poder aumentar el valor de la universidad, y generar una ventaja competitiva frente a sus competidoras, la universidad más que nunca debe de reorganizar y adaptar sus recursos tanto financieros como humanos al contexto actual.

3.2. El plan estratégico de la Universidad Pública de Navarra:

La UPNA desarrolla actualmente un plan estratégico 2011-2014. El plan estratégico es una herramienta que facilita la gestión y coordinación de la universidad, y ayuda para que todos los procesos de tomas de decisiones se dirijan hacia un mismo objetivo.

El plan se desarrolla a lo largo de 3 fases (ver figura 9):

La primera fase consiste en describir o redactar el posicionamiento institucional, es decir, las bases de la universidad, sus valores, la visión y la misión universitaria. Podemos decir que el análisis y diagnóstico de la situación actual y pasada pueden comprender gran parte del éxito en el futuro. Se realiza un análisis con las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades (Análisis DAFO desarrollado más adelante) y un mapa estratégico. El plan estratégico es diseñado por el Equipo Director, formado por la Comisión Económica del Consejo de Gobierno y la Comisión Económica del Consejo Social. Podríamos definir la misión, visión y valores de la universidad como la manera de contribuir en el progreso de la sociedad a través de la transmisión de conocimientos, de manera personalizada y tutorizada, buscando siempre valores como la calidad, el esfuerzo, el trabajo en equipo, el carácter emprendedor, la diversidad, liderazgo y responsabilidad social.

En la segunda fase, la universidad detalla sus distintos ejes u objetivos estratégicos dentro del desarrollo participativo. Dentro de estos seis ejes que considera la UPNA están el de formación, investigación, extensión universitaria, internacionalización, procesos y calidad, recursos, y por último, el CMI. La remodelación del nuevo Espacio Europeo de Educación Superior (en adelante EEES) ha supuesto para la universidad un profundo cambio en cuanto a competencias y habilidades del profesorado y manera de impartir las clases, por lo tanto, este eje ha sufrido una adaptación. El eje de investigación se centra en incrementar la actividad y la calidad en investigación, y mejorar la formación y el número de docentes. El eje de extensión universitaria va relacionado con la responsabilidad social, por lo tanto, también afecta al resto de ejes, como por ejemplo y especialmente, al de recursos económicos o humanos, al de formación y al eje de investigación. Podemos determinar el eje de internacionalización como imprescindible debido al mundo globalizado en el que vivimos. El de procesos y calidad, al igual que el de extensión universitaria, también es transversal. La UPNA tiene que modernizarse y adecuarse a la calidad que

se exige desde el EEES. Por último, y también como eje transversal, se encuentra el eje de recursos; dentro del éste están los recursos financieros y los recursos humanos. A este eje también le afecta la implantación del EEES, pues obliga a adaptar los recursos al nuevo plan. Además, la crisis económica también obliga a la universidad a reorganizar los recursos existentes.

La tercera y última fase se llama despliegue y seguimiento, integrada por el despliegue general, el despliegue por centros, el despliegue a departamentos y el informe de seguimiento. Se realiza después de ser aprobado el Plan Estratégico, y se busca alcanzar los objetivos a través de recompensas o incentivos. También dentro del despliegue se identifican o diferencian dos sujetos, el responsable de la acción y el ejecutor. Los ejecutores tendrán que rellenar y enviar en un momento determinado una hoja llamada ``ficha de seguimiento``.

Para poder unificar los objetivos de cada centro con el Plan Estratégico se utiliza un documento llamado ``documento de concertación``, dicho documento esta formado por 12 objetivos operativos con sus respectivos indicadores. Los centros tendrán que elegir al menos 5 objetivos y mejorarlos, además de cuantificar las metas. Por otra parte, para el despliegue por departamentos también se utiliza el documento de concertación, en los departamentos de proponen 14 objetivos y 27 indicadores de los ejes de formación investigación, internacionalización y recursos. Los diferentes equipos deben de plantear entre 5 y 10 acciones de mejora.

Figura 9. Plan estratégico de la Universidad Pública de Navarra.

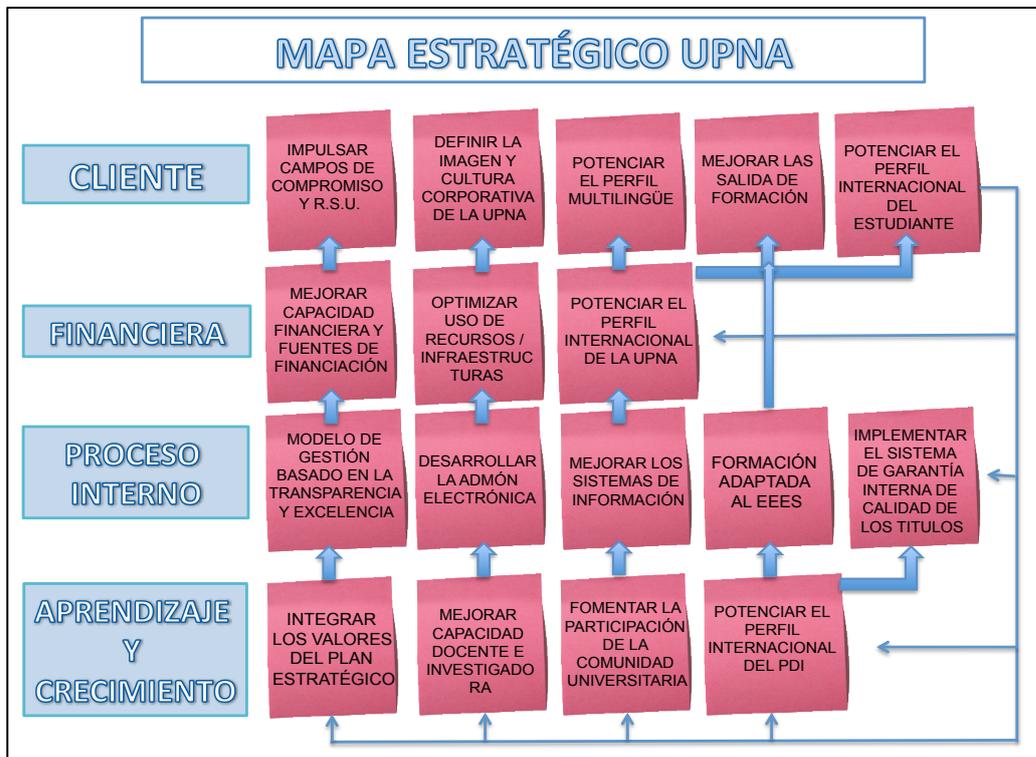


Fuente: www.unavarra.es Plan estratégico.

3.3. Propuesta de mapa estratégico de la Universidad Pública de Navarra:

Un mapa estratégico es una herramienta que proporciona una visión clara de la estrategia de una organización, en él se pueden observar las relaciones causa-efecto entre los diferentes objetivos. Los mapas estratégicos están muy relacionados con el CMI. Fue redactado por primera vez en el libro "Strategic Maps" de Norton y Kaplan (1996). En el mapa estratégico he querido demostrar de la manera más simple posible los objetivos estratégicos de la UPNA. La UPNA encuadra sus objetivos estratégicos dentro de 6 ejes diferentes (procesos y calidad, recursos, extensión universitaria, formación, internacionalización e investigación), aparte este trabajo recoge los objetivos estratégicos y los reclasifica de acuerdo con los fundamentos del CMI. En este sentido se busca la relación de cada objetivo con las perspectivas de la herramienta, resultando la reclasificación en la figura 10. En el mapa se pueden observar las relaciones directas entre objetivos de diferentes perspectivas, como ya he mencionado en páginas anteriores, debe de existir un equilibrio entre perspectivas internas (procesos y aprendizaje y crecimiento) y externas (financiera y clientes); las internas deben de servir como inductores de resultados a las externas, por ello, se puede observar en el mapa que las flechas son ascendentes.

Figura 10. Mapa estratégico de la UPNA.



Fuente: Elaboración propia a partir de los 6 Ejes Estratégicos de la UPNA.

A continuación voy a describir las relaciones directas y no directas, cada una dentro de su perspectiva correspondiente.

** Aprendizaje y crecimiento:*

Dentro de esta perspectiva he establecido los objetivos: integrar los valores del plan estratégico, mejorar la capacidad docente e investigadora, fomentar la participación de la comunidad universitaria y potenciar el perfil internacional del servicio docente.

Pienso que integrar los valores del plan estratégico de la universidad sirve a la UPNA para mejorar, crecer y aprender, siempre que se instalan nuevos principios en una organización, (siempre que sean productores), la organización mejora por ello lo he colocado aquí, además creo que esta relacionado con la aplicación del modelo de transparencia y excelencia, creo que van unidos. También he añadido 'mejorar la capacidad docente e investigadora del profesorado' porque todo lo que sea progresar y crecer debe de estar dentro de esta perspectiva, lo relaciono directamente con desarrollar la administración electrónica porque creo que a través de un mejor desarrollo de los procesos, inventarios y servicios web entre otros, será más fácil y rápida la capacidad del profesorado para progresar en sus investigaciones. Muy relacionado con el servicio docente esta potenciar su perfil internacional, por ello, también lo he introducido dentro de aprendizaje y crecimiento, que a su vez, lo relaciono con el sistema de garantía interna de calidad de los títulos, y con poder ofrecer una formación adaptada al EEES a los estudiantes, creo que los profesores deben de mejorar su perfil internacional y observar/analizar otros compañeros profesores de otras universidades para comparar la adaptación al nuevo modelo de estudios superiores. Por último, 'Fomentar la participación de la comunidad universitaria' podría haberla introducido también dentro de la perspectiva de procesos pero al final me he decidido en aprendizaje y crecimiento porque considero que sus objetivos operativos como son fomentar las redes de trabajo con otras instituciones o entidades, mejorar la participación de otros colaboradores o antiguos alumnos, pueden ofrecer a la universidad ideas y conocimientos útiles para mejorar y progresar en su servicio, le sirve para aprender e incrementar su valor frente a

posibles competidores como pueden ser otras universidades o centros privados, por ello lo he relacionado con mejorar los sistemas de información, porque es imprescindible para poder gestionar estas actividades como conectar con otras universidades o antiguos alumnos, tener un servicio de información potente.

** Procesos internos:*

En procesos internos he querido introducir aquellos objetivos que producen satisfacción en los clientes, alumnos y grupos de interés, y que producen mejoras en la situación financiera.

Por ello he introducido 'Avanzar en un modelo de gestión basado en la transparencia y la excelencia', 'desarrollar la administración electrónica', 'Mejorar los sistemas de información', 'Desarrollar la formación adaptada al EEES', e 'Implementar el sistema de garantía interna de calidad de los títulos (SGIC)'.

'Conseguir un modelo de gestión basado en la transparencia y orientado hacia la excelencia' porque considero imprescindible sus objetivos operativos como desarrollar procedimientos estandarizados para reducir tiempo, fomentar la mejora continua y definir roles y responsabilidades para mejorar los procesos de la UPNA. Todos ellos van dirigidos a mejorar la satisfacción del alumnado y mejorar la situación financiera. Por ello lo relaciono directamente con mejorar la capacidad financiera de la perspectiva financiera. Por otra parte también creo que desarrollar la administración electrónica facilita y hace mejorar los procesos internos de la universidad, además de incrementar las otras dos perspectivas. Este objetivo lo conecto en el mapa estratégico con optimizar los recursos e infraestructuras. Mejorar los sistemas de información para poder facilitar las gestiones de documentación ayudará a mejorar los procesos internos, por lo tanto, a su vez la capacidad financiera, optimizará los recursos existentes e incrementará la satisfacción del usuario. He conectado directamente 'Desarrollar la formación adaptada al EEES' con la perspectiva de cliente, porque considero que realizando una buena adaptación al plan, la empleabilidad de los alumnos incrementará, les ayudará a salir al mercado con más opciones. Y por último, 'Implementar el sistema de garantía interna de calidad de los títulos (SGIC)' para establecer el mapa de los procesos de docencia e implantar un nuevo proceso de seguimiento de mejora de los nuevos grados y másteres.

** Financiera:*

La perspectiva financiera ha quedado algo más escasa de objetivos operativos ya que la universidad depende en gran medida de los presupuestos que le suministra la administración, quizás por ello no deberíamos hablar de perspectiva financiera, sino de perspectiva presupuestaria pues se realiza todo a través de presupuestos que determina el gobierno.

Pese a todo, la universidad también tiene una serie de objetivos como pueden ser 'Mejorar la capacidad financiera y sus fuentes de financiación', 'Optimizar los recursos existentes e infraestructuras' y 'Potenciar el perfil internacional de la UPNA'.

Es muy importante para la universidad fomentar y fortalecer las relaciones con la delegación del gobierno ya existentes, pero además mejorar las fuentes de financiación externas a través de, por ejemplo, una oficina de captación y seguimiento de recursos externos. Mejorando por otra parte, el uso de infraestructuras, se optimizará en el gasto por lo cual se aprovechará mejor los recursos de los que se dispone. Para poder realizar un mejor aprovechamiento sería necesario realizar una serie de acciones como pueden ser : realización de planes y proyectos, estudios, investigaciones, etc.

Creo oportuno potenciar el perfil internacional de la UPNA para otorgar a la universidad mayor prestigio internacional, esto a su vez aumentaría el número de estudiantes externos; los he relacionado directamente con 'Potenciar el perfil multilingüe.

** De clientes:*

Dentro de la perspectiva de clientes es muy importante tener en cuenta que para que la organización obtenga frutos, es imprescindible contar con la fidelidad de buenos clientes, contar con clientes satisfechos. La empresa tiene que tener en cuenta que busca el cliente del producto o servicio, e intentar otorgárselo al usuario con un valor diferencial, más barato, de mayor calidad, por la exclusividad, etc.

Por ello he considerado que los objetivos estratégicos que deben ir dentro de la perspectiva de clientes en el mapa estratégico de la UPNA son: 'Impulsar un Campus de compromiso y responsabilidad social universitaria', 'definir la imagen de la universidad y una cultura corporativa', 'potenciar el perfil multilingüe', 'mejorar las salidas al mundo laboral' y 'potenciar el perfil internacional del estudiante'.

Es muy importante conocer las necesidades de los clientes para asegurar la prosperidad de la compañía.

En primer lugar, el primer objetivo, 'impulsar un campus de compromiso y responsabilidad social universitaria'. Dentro de este objetivo estratégico existen otros objetivos operativos como pueden ser implantar una universidad solidaria, igualitaria y accesible a todas las personas, es decir, eliminación de todas las barreras físicas del campus y de comunicación por ejemplo, lo que hace más atractiva la universidad para determinados colectivos. Mejoras de la sostenibilidad ambiental, políticas de movilidad y transporte, ahorro energético, etc. hoy en día son cada vez más los usuarios/estudiantes que valoran este tipo de iniciativas.

Otro objetivo de la UPNA sería definir correctamente la imagen la universidad y la cultura corporativa de todos los integrantes de la Comunidad Universitaria. Aumentaría de ésta manera el prestigio de la universidad, y promovería la buena imagen de esta frente a la sociedad, creación de puntos de información, potenciación de las relaciones con empresas y conseguir un punto de referencia en el centro de la ciudad entre otros, mejoraría la visión de la UPNA frente a la sociedad y por consiguiente el atractivo de estudiar en ella.

Además, otro objetivo sería potenciar el perfil multilingüe. Muchos son los estudiantes que solicitan recibir su formación en euskera por ejemplo, por lo que promover este objetivo sería una buena forma de incrementar el interés por la

universidad. Sin olvidarse del inglés y otros idiomas. Día a día podemos darnos cuenta de la importancia de los idiomas para salir al mundo laboral. Relacionado con estos objetivos, colocaríamos el de 'mejorar el perfil internacional del estudiante', concretando convenios y promoviendo la movilidad geográfica de los alumnos para desarrollar el idioma son otros atractivos que se pueden alcanzar a través de la consecución del objetivo.

Para finalizar, mejorar las salidas de formación; mejorar la empleabilidad e impulsar el espíritu emprendedor son los dos objetivos operativos que contiene el estratégico. Los alumnos deben de ser orientados y animados a emprender. La universidad ofrece asignaturas para ello. Además, una de las acciones a llevar a cabo, sería estudiar las competencias que demanda el mercado laboral para así mejorar la salida de los alumnos.

4. CUARTA PARTE. Conclusiones

La revisión teórica realizada de las principales herramientas de planificación (DAFO, Plan y Mapa estratégico y Cuadro de Mando Integral) ha permitido plantear una propuesta de Mapa Estratégico para la Universidad Pública de Navarra que sitúa los objetivos estratégicos del Plan actualmente vigente en torno a las perspectivas de un Cuadro de Mando Integral y permite ligar unas con otras mediante relaciones causa-efecto.

De este modo se refuerza la coherencia interna de la estrategia de la Universidad Pública de Navarra y se puede contar con un instrumento que facilite la comunicación y difusión de la misma en los diferentes grupos de interés.

5. BIBLIOGRAFÍA:

- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. , *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Ediciones Gestión 2000 S.A. , Barcelona 1997.
- NIVEN, P. R. , *El Cuadro de Mando Integral paso a paso*. Gestión 2000, Barcelona 2003.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. *On balance*, 2001.
- COLLINS, J.C. Y PORRAS, J.I. *Building Your Company's Vision*, Harvard Business 1996.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*, Harvard Business School Press. 1996.
- LÓPEZ, A.V. *Gestión Estratégica y Medición*, Aeca 1998.
- TREACY, M Y WIERSEMA, F. *The Discipline of Market Leaders*. Perseus Books 1995.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. *Como utilizar el Cuadro de Mando Integral*. Harvard Business School Press 2000.
- KAPLAN, R. S. Y NORTON, D. P. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management Systems*. Harvard Business Review, 1996.
- PORTER, M.E., *Estrategia Competitiva*, Pirámide 2003
- Cuadro de mando Universidad Jaume I
- Www.ujiapsps.uji.es
- Www.peuca.uca.es
- Www.unavarra.es
 - Informe de seguimiento. Plan Estratégico UPNA 2011/2014
- Www.emprendedores.es
- www.factorhuma.org
- Www.monografias.com/trabajos76/control-gestioncuadro-mando-integral/control-gestioncuadro-mando-integral2.shtml
- Www.wikipedia.org