



---

# **Universidad de Valladolid**

## **Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales**

**Grado en Administración y Dirección de  
empresas**

## **Cuadro de Mando Integral de la Cruz Roja**

Presentado por:  
Patricia Martínez González

Tutelado por:  
***María Isabel Manzano Martín***

*Valladolid, 4 de Abril de 2016*

# ÍNDICE

1. RESUMEN .....	4
2. INTRODUCCIÓN, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS.....	4
3. HISTORIA DE LA CRUZ ROJA .....	5
4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL .....	10
4.1 DEFINICIÓN GENERAL DEL CMI:.....	10
4.2 CMI EN ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO:.....	12
4.2.1 Complicaciones que pueden surgir a la hora de implementar un cuadro de mando integral en una organización sin ánimo de lucro: .....	14
4.2.2 Beneficios de elaborar un Cuadro de Mando Integral: .....	15
5. ELABORACIÓN DE UN CIM PARA LA CRUZ ROJA .....	16
5.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO:.....	16
5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ACTUAL.....	16
5.3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENERAL DE NEGOCIO .....	20
5.4 DESCOMPOSICIÓN EN OBJETIVOS.....	23
5.4.1 Perspectiva Financiera: ¿Cómo podemos conseguir controlar los costes y a la vez satisfacer las necesidades de los clientes? .....	23
5.4.2 Perspectiva Clientes: ¿Quién son los clientes? ¿Cómo podemos crear valor para nuestro cliente? .....	23
5.4.3 Perspectiva Procesos Internos: ¿En qué procesos debe destacar la organización para alcanzar de manera excelente los objetivos? .....	24
5.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo puede Cruz Roja continuar creciendo, creando valor y motivar el aprendizaje a largo plazo? .....	25
5.5 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES .....	25
5.6 CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN .....	29
6. ANÁLISIS PATRIMONIAL, ECONÓMICO, FINANCIERO .....	30
7. CONCLUSIONES .....	38
8. BIBLIOGRAFÍA .....	39
9. ANEXOS .....	43

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

### Índice de figuras:

Figura 1. Esquema Cuadro de Mando Integral general.....	12
Figura 2. Esquema Cuadro de Mando Integral entidades sin ánimo de lucro.....	13
Figura 3. Esquema Mapa Estratégico Cruz Roja Española.....	47

### Índice de tablas:

Tabla 1. Balance de situación Cruz Roja.....	43
Tabla 2. Cuenta de pérdidas y ganancias Cruz Roja.....	44
Tabla 3. Fondo de maniobra.....	44
Tabla 4. Ratios de estructura del activo.....	45
Tabla 5. Ratios de estructura de pasivo.....	45
Tabla 6. Ratio rentabilidad.....	45
Tabla 7. Ratios de crecimiento.....	45
Tabla 8. Ratios de endeudamiento.....	46
Tabla 9. Ratios de liquidez.....	46
Tabla 10. Ratios de productividad y eficiencia.....	46

## **1. RESUMEN**

En este trabajo, se comenta la forma de elaborar un Cuadro de Mando Integral (CIM) para cualquier tipo de entidad y posteriormente la manera de llevar a cabo un CIM para entidades no lucrativas, adaptando los cambios necesarios ya que los dos tipos de entidades (con lucro y sin lucro) no persiguen el mismo fin.

Después de haber comentado los aspectos básicos de este tipo de empresas, se procederá al diseño del CIM. En primer lugar se fijan los objetivos del estudio, a continuación se realizará un análisis del entorno actual, se desarrollará la estrategia general de negocio, posteriormente se descompondrá la estrategia en objetivos, haciendo referencia a las cuatro perspectivas.

Una vez fijado los objetivos, se procederá a la creación de un mapa estratégico de la organización. Para finalizar con la elaboración del CIM, se definirán los indicadores de cada perspectiva y se hará una identificación de las nuevas iniciativas.

También se llevará a cabo un análisis económico financiero de la organización, para conocer su evolución a lo largo de los últimos siete años.

Por último, se han establecido las conclusiones finales derivadas de los resultados del estudio y de las ideas más importantes logradas a partir del CIM.

## **2. INTRODUCCION, JUSTIFICACIÓN Y OBJETIVOS**

La crisis que está viviendo actualmente España ha duplicado el porcentaje de individuos vulnerables, que ha pasado del 4% al 8%. Sin embargo la proporción de hogares más ricos se mantiene constante, en torno al 8%, lo cual está aumentando la desigualdad social.

Ante esta situación, la Cruz Roja y las demás entidades del tercer sector, están llevando a cabo nuevas estrategias para poder garantizar su sostenibilidad y hacer frente a las nuevas necesidades existentes en la sociedad.

El tercer sector está sufriendo una constante disminución de fondos, tanto públicos como privados.

Por tanto, dichas entidades, frente a esta situación de crisis no deben dejarse llevar a la hora de actuar por las prioridades de los financiadores, sino que

deberán buscar ante todo la coherencia con las acciones desarrolladas, la misión y valores de la organización.

En este trabajo he decidido centrarme en la elaboración de un Cuadro de Mando Integral específico para las organizaciones no lucrativas. Esto es así porque se trata de una actividad que está bastante vinculada con mi Grado en ADE, ya que por lo general es llevada a cabo por personas que se dedican a la administración y dirección de la empresa, con el fin de garantizar una buena gestión de la entidad.

Para ello será necesario hacer que este tipo de organizaciones sean más rentables y necesiten menor financiación para poder lograr los mismos objetivos.

El objetivo principal que se persigue con este trabajo es realizar un CMI para la Cruz Roja.

Se trata de demostrar la relevancia que tiene una adecuada gestión en las entidades no lucrativas, para conseguir el buen funcionamiento de la organización, complementando esta acción con el estudio de su estructura financiera y patrimonial.

### **3. HISTORIA DE LA CRUZ ROJA**

La Cruz Roja Española es una institución humanitaria, de interés público, que desarrolla su actividad bajo la protección del Estado, actualmente a través del Ministerio de Sanidad, Servicios Sociales e Igualdad de acuerdo con lo establecido en el Real Decreto 1041/2009.

Fue fundada el 6 de julio de 1864 de acuerdo con la Conferencia Internacional de 26 de octubre de 1863.

En España la Cruz Roja se organiza bajo la ayuda de la Orden Hospitalaria de San Juan de Jerusalén en 1984, y es declarada "Sociedad de Utilidad Pública". Su evolución ha sido una constante adaptación a los problemas y a las necesidades sociales que han ido produciéndose.

En una primera época, su actuación se centró en intervenciones humanitarias en caso de conflicto armado. En 1870 prestó ayuda humanitaria en la guerra franco-prusiana, siendo el primer envío de ayuda humanitaria que realiza la

Cruz Roja Española. En el año 1872 actuó por primera vez en la tercera guerra carlista.

A raíz de los conflictos bélicos en 1918, se produce una fuerte expansión de sus centros sanitarios, llegando a los 36 hospitales.

Una vez finalizada la guerra civil de 1936-1939, lleva a cabo la repatriación de los españoles que se encontraban en la URSS.

Gracias a la experiencia adquirida durante la guerra, pudo intervenir en desastres ocurridos en todo el territorio nacional (incendios, inundaciones y accidentes de todo tipo).

En la década de los setenta, la Institución completó la red de Puestos de Primeros Auxilios en las carreteras españolas, también se iniciaron las actividades de socorro en el mar y en aguas interiores y el salvamento de náufragos.

En la década de los setenta y sobre todo en los ochenta, su actividad crece, aparecen nuevas acciones y servicios. A partir de 1985 se inicia una reorganización con la democratización de la Institución, la potenciación de la participación de los voluntarios y la apertura hacia nuevos campos de actuación.

En la década de los noventa es cuando se produce la modernización de la institución y su adaptación a los nuevos cambios que planteaba la sociedad Española, así como la consolidación de la intervención social con los colectivos vulnerables, el incremento de los programas internacionales (cooperación al desarrollo, ayuda humanitaria, cooperación institucional) que ha dado lugar a un aumento de los recursos humanos y materiales empleados en este ámbito (Cruzroja.es).

La evolución de la Cruz Roja se divide en tres etapas (Cruzroja.es, 2016):

- **Acción humanitaria hacia las víctimas de los conflictos bélicos.**
- Derecho Internacional Humanitario.
- Mediación.
- Asistencia a prisioneros y refugiados.

- **Acción humanitaria hacia las víctimas de desastres naturales y de otro tipo en tiempo de paz.**

- Derecho Internacional Humanitario.
- Prevenir y aliviar.
- Salud.
- Acción ante desastres.
- Socorros (ayuda en carretera, etc.).

- **Acción preventiva y en favor del Bienestar Social y de la calidad de vida.**

- Acción social.
- Cooperación al desarrollo.
- Acciones en pro de la paz.
- Defensa de los Derechos Humanos.
- Medio ambiente.

La aparición de una nueva etapa no supone la desaparición de la anterior, sino que se suma a las existentes. Por ello, en la actualidad se mantienen estas tres formas de acción.

Tiene como objetivo general la difusión y aplicación de los Principios Fundamentales del Movimiento Internacional de Cruz Roja y Media Luna Roja, que son los siguientes: Humanidad, Imparcialidad, Neutralidad, Independencia, Carácter Voluntario, Unidad y Universalidad.

Estos Principios Fundamentales forman el Código de Conducta e Ideario del Movimiento Internacional de la Cruz Roja y de la Media Luna Roja y van a constituir las señas de identidad de la Institución.

Sus principales fines son:

- Salvar vidas y apoyar la recuperación después de las crisis y los desastres naturales o conflictos.
- Posibilitar una vida sana y segura.
- Promover la inclusión de la paz, la no violencia.

- Construir una Cruz Roja fuerte para responder a las necesidades de las personas y colectivos vulnerables.
- Promover la diplomacia humanitaria para prevenir y reducir la vulnerabilidad.
- Funcionar con eficacia y eficiencia para atender el compromiso humanitario de su acción social. Con estas acciones lo que pretende es mejorar el bienestar social en general.

Para poder llevar a cabo sus actividades necesita una serie de recursos, los cuales va a conseguir a través de:

- Aportaciones de los socios: Durante el año 2014, Cruz Roja ha conseguido aumentar en 61.751 su número de socios, gracias a la diversificación de los canales de captación (telemarketing y captación en la calle). Este incremento ha permitido alcanzar el 1.193.415 de socios. La facturación de los socios este año es de 110.508.151 euros, lo que se traduce en una cuota media de 92,64 euros, que es un 5,69% superior a la del año 2013.
- Subvenciones: ayudas de diversos organismos públicos como la Unión Europea, Gobierno Central, Gobiernos Autónomos, Ayuntamientos y Diputaciones.
- Cruz Roja Española consiguió fondos del Departamento de Ayuda Humanitaria de la Comisión Europea (ECHO) para atender a los afectados por corrimientos de tierra en Bolivia e inundaciones
- Aportaciones y donaciones de entidades y particulares, así como legados y herencias.
- Los rendimientos de su patrimonio.
- Las aportaciones y contraprestaciones por servicios y prestaciones sociales y asistenciales o de cualquier otra índole de la Institución.
- Colaboración empresarial: Las colaboraciones de las empresas y entidades privadas ha alcanzado la cifra de 11.000.802 euros en el 2014, lo que supone una disminución del 8% respecto al año 2013.
- Donantes: Se han recaudado 10.068.469 euros, siendo un 89% para proyectos nacionales y un 11% para proyectos internacionales.



- Sorteo Nacional y Fraccionamientos: En 2014 se han vendido 212.180 euros, que supone un 29 % menos que en el 2013.
- Sorteo oro: A través de este sorteo consiguió obtener 33.867.341 euros.
- Fiesta de la banderita.

Cruz roja no acepta donaciones en especie de personas particulares debido a los problemas logísticos y al elevado coste que ello conlleva.

Cruz Roja Española colabora con instituciones públicas y privadas, como empresas, entidades financieras y fundaciones (Comisión Europea, Unión Europea, Gobierno de España, Banesto, Bankia, Cannon, Caprabo, BBVA...) que la apoyan en la consecución de sus objetivos.

Esta organización cuenta a día de hoy con más de 700.000 socios, a finales de 2014 los voluntarios de Cruz Roja han alcanzado las 212.053 personas, lo que supone un aumento del 1,42% respecto al 2013. En 2002 la Cruz Roja contaba con 7.228 trabajadores, en la actualidad esa cifra ha aumentado llegando a los 9.712 trabajadores (en ambos casos, las mujeres forman el 70% de la plantilla y los hombres el 30%) y delegados en casi 100 países. Tiene un presupuesto anual de cerca de 400 millones de euros y anualmente interviene sobre cerca de 4 millones de personas.

Cruz roja colabora tanto a nivel nacional como internacional. En el ámbito nacional, más de 5.400.000 personas han recibido ayuda o han participado en actividades de Cruz Roja durante 2013, desde el comienzo del llamamiento 'Ahora + que nunca' en mayo de 2012.

A nivel internacional a pesar de la reducción de recursos que ha sufrido durante este año, esta organización ha conseguido mantener su compromiso con las personas vulnerables y la disminución de la pobreza en otros países (Memoria Cruz Roja, 2008).

## 4. EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL COMO INSTRUMENTO DE CONTROL

### 4.1 DEFINICIÓN GENERAL DEL CMI:

El CMI es un sistema de control de gestión, que sirve para describir las actividades de una organización con o sin ánimo de lucro mediante cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos y formación). Para cada perspectiva es necesario establecer una serie de indicadores, los cuales permiten medir los objetivos estratégicos a los que se pretende llegar con él.

También se puede considerar como una aplicación que ayuda a una compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con su estrategia, mostrando de forma continuada cuando la empresa y los empleados alcanzan los resultados definidos en su plan estratégico.

"El CMI proporciona a los directivos el equipo de instrumentos que necesitan para navegar hacia el éxito competitivo futuro. Hoy en día, las organizaciones están compitiendo en entornos complejos, por lo tanto es necesario que tengan una exacta comprensión de sus objetivos y de los métodos que han de utilizar para alcanzarlos. El CMI traduce la estrategia y la misión de una organización en un amplio conjunto de medidas de la actuación, que proporcionan la estructura necesaria para un sistema de gestión y medición estratégica. El CMI sigue poniendo énfasis en la consecución de objetivos financieros, pero también incluye los inductores de actuación de esos objetivos financieros" (Kaplan y Norton, 2000, pp. 14).

En la actualidad es una de las herramientas de gestión más utilizadas en las grandes multinacionales dentro de una gran variedad de sectores como la industria bancaria, aseguradora, sector industrial, energético, etc. Este instrumento ha aportado profundidad y síntesis a las necesidades de información en una economía cada vez más global interconectada.

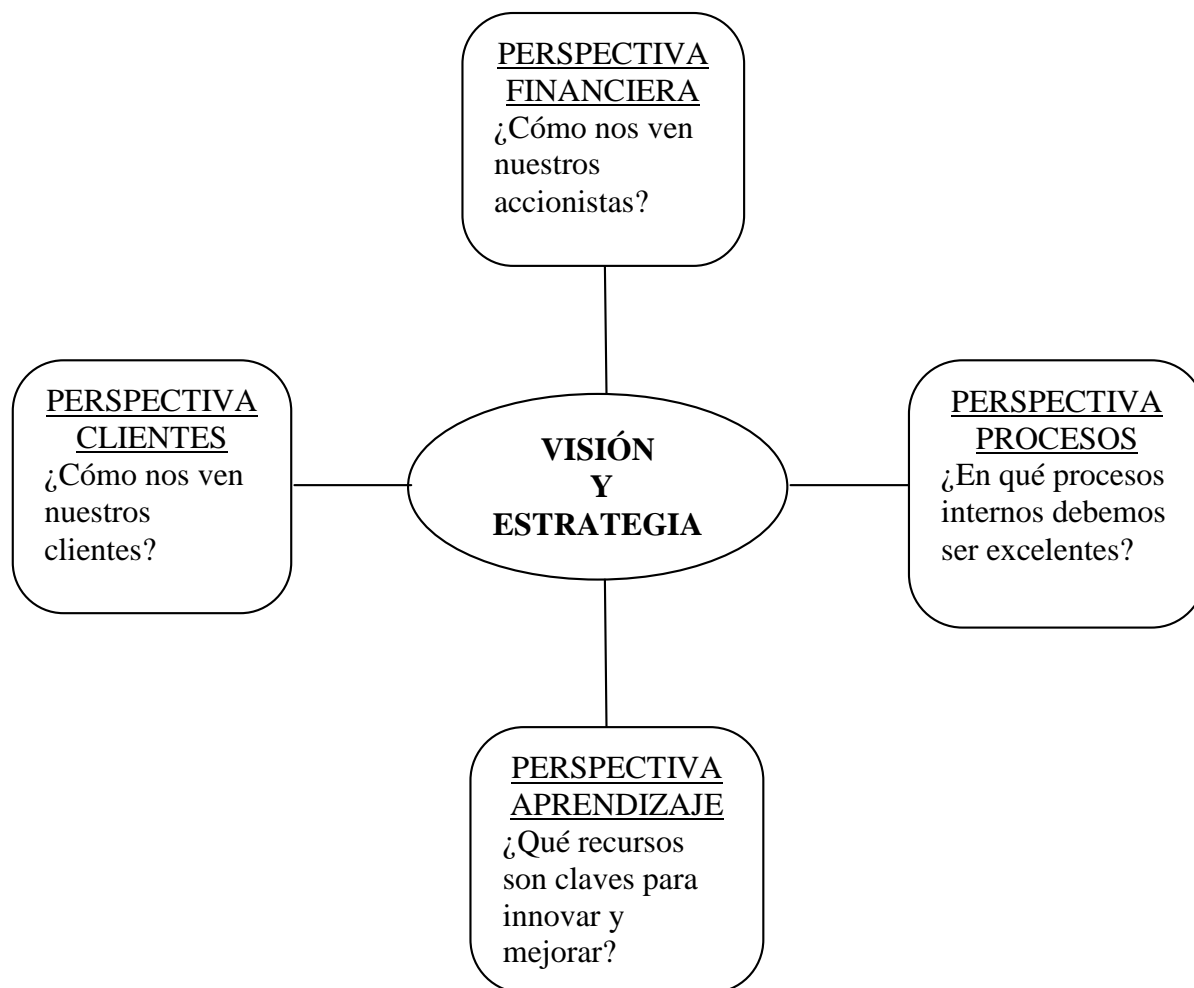
Su diseño comprende la visión de la estrategia desde las cuatro perspectivas que le forman:

- **Perspectiva Financiera:** Define los objetivos económicos para obtener la máxima rentabilidad. Debe de contestar a la pregunta ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?
- **Perspectiva del proceso:** Consiste en analizar los procesos en los cuales la organización debe ser excelente para alcanzar los objetivos. ¿En qué debemos destacar?
- **Perspectiva del desarrollo del aprendizaje:** Supone innovar y motivar el aprendizaje a largo plazo. ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- **Perspectiva del cliente:** Se encarga de dirigir la estrategia para satisfacer las necesidades de los clientes. ¿Cómo deben vernos nuestros clientes?

El CMI es un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- Formular una estrategia consistente y transparente.
- Comunicar la estrategia a través de la organización.
- Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizacionales.
- Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria.
- Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas.
- Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

**Figura 1. Esquema Cuadro de Mando Integral General**



*Fuente: Elaboración Propia*

#### **4.2 CMI EN ENTIDADES SIN ÁNIMO DE LUCRO:**

El Cuadro de Mando Integral no sólo está diseñado para entidades con ánimo de lucro, sino también se puede utilizar en entidades sin ánimo de lucro, es decir que no persigan la obtención de beneficios, o al menos que éste no sea su objetivo primordial, sino que únicamente sea para obtener los recursos necesarios con el fin de llevar a cabo sus actividades principales (Bastidas y Feliu, 2003).

Las entidades no lucrativas suelen tener bastante dificultad a la hora de definir con claridad su estrategia, pero sí que van a poder ser organizaciones estratégicas y construir una ventaja competitiva de otras formas que con la pura excelencia operativa. Para ello es necesario tener liderazgo y visión, con

el fin de mejorar los procesos existentes y llegar a una estrategia que destaca los procesos y actividades importantes a poner en funcionamiento.

Estas organizaciones deben tener en cuenta, que la estrategia es no sólo lo que la organización intenta hacer, sino también lo que decide no hacer.

La mayoría de las entidades no lucrativas han tenido dificultades con la estructura original del cuadro de mando integral, debido a que la perspectiva financiera aparecía en la parte superior de la jerarquía y en nivel más alto debe aparecer el objetivo principal de la organización. Como alcanzar el éxito financiero no es un objetivo relevante para estas organizaciones (Quintana y Cañadas, 2008), la estructura se podrá modificar colocando a los clientes, a los beneficiarios o a la sociedad en la parte más alta de la jerarquía. Su meta va a consistir en cumplir su misión para mejorar el bienestar social. Por este motivo la perspectiva financiera pasa a un segundo plano, ya que no es tan importante obtener dinero pero sí lo es llegar a la misión y a los clientes.

**Figura 2. Esquema Cuadro de Mando Integral entidades sin ánimo de lucro.**



*Fuente: Elaboración Propia*

En una organización sin ánimo de lucro, los donantes son los que proporcionan los recursos financieros (pagan por el servicio) mientras que los beneficiarios son los que reciben el servicio. Para determinar quién es el cliente, si el donante o el beneficiario, las organizaciones van a poder colocar la perspectiva del donante y del beneficiario en la parte superior del cuadro de mando

integral. Van a desarrollar objetivos para ambos y luego identifican los procesos internos que darán las proposiciones de valor buscadas para ambos grupos de clientes.

Para el Cuadro de Mando Integral en organizaciones sin ánimo de lucro, la estrategia sigue estando en el centro del sistema, aunque la forma de determinarla sea difícil, puesto que en un principio se centraban en el deseo de obtener financiación para poder llevar a cabo sus objetivos, en vez de anteponer el fin principal que es mejorar el bienestar social, pero siempre controlando los costes. La misión de la organización sin ánimo de lucro, debe situarse en la parte más alta de la estructura, esta es la gran diferencia con el CMI para empresas con fines lucrativos.

En este caso, los objetivos financieros no van a ser los indicadores que revelan si la organización cumple con su misión, ya que su objetivo principal no es maximizar sus beneficios.

Para definir el CMI de una organización no lucrativa hay que seguir cinco etapas:

1. Análisis del entorno actual
2. Desarrollo de la estrategia general de negocio
3. Descomposición en objetivos
4. Creación del mapa estratégico de la Organización
5. Definición de los Indicadores

#### 4.2.1 Complicaciones que pueden surgir a la hora de implementar un cuadro de mando integral en una organización sin ánimo de lucro:

- **La medición:** La mejora del bienestar social es muy difícil de medir, ya que medir la atención a una persona invidente, ayudar a familias en su lucha diaria, salvar vidas, reducir el hambre, etc. es complicado de valorar, y supone muchos años alcanzarla.
- **Los resultados negativos** se podrían usar para ralentizar el proceso y no van a ser entendidos por el público: unos malos resultados en la aplicación del Cuadro de Mando Integral deberían de usarse como medio para aprender, no como un motivo de conflicto y desmotivación.

Al tratarse de entidades públicas que están al servicio de todos, es posible que la forma de juzgar sea más dura que en una empresa privada.

- **Dificultad a la hora de establecer la Misión:** Muchas entidades sin ánimo de lucro tienen un amplio abanico de actividades, y ponerse de acuerdo entre los miembros en cuál será la misión definitiva, puede acarrear problemas de pérdida de tiempo, concreción de objetivos etc.
- **Escepticismo:** El Cuadro de Mando Integral puede que sea visto como algo ajeno para una entidad sin ánimo lucro, por lo tanto los miembros que estén en los altos mandos de la entidad pueden mostrar cierto rechazo a la hora de implantarlo.
- **Considerar que no es necesario:** Muchas entidades sin ánimo de lucro, antes de la crisis no se preocupaban de la supervivencia de la entidad, confiaban en las subvenciones que recibían año tras año de los gobiernos o de los donantes, pero a partir del 2007 todo ha cambiado, ya que muchas de ellas han desaparecido o se han visto amenazadas gravemente, por no tener un sistema de gestión implantado para garantizar su rentabilidad y supervivencia.
- **Coste elevado de la implantación:** Implantar un CMI requiere unos costes fijos elevados (material informático, asesores...) que en un primer momento podrían ser desechados al no disponer de fondos suficientes, o considerarse como un despilfarro innecesario.
- **El problema de desarrollar indicadores innovadores:** Implantar un CMI no es habitual en las empresas sin ánimo de lucro, esto supone que la implantación de indicadores innovadores sea escasa. Por lo tanto hay que intentar no utilizar los mismos indicadores, ya que los nuevos indicadores son los que aportan mayor valor al cuadro de mando integral.

#### 4.2.2 Beneficios de elaborar un Cuadro de Mando Integral:

- **Proporciona una amplia visión** para un seguimiento detallado de la marcha del negocio, que engloba muchos aspectos, incluso más allá de los indicativos financieros y permite observar otras variables importantes para el desarrollo de la empresa (Kaplan y Norton, 2001).

- **Observa la evolución de la entidad** desde una perspectiva amplia (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje) permite planificar estrategias a medio y largo plazo, además de generar la información necesaria para tomar decisiones rápidas y evitar situaciones indeseadas.

## 5. ELABORACIÓN DE UN CIM PARA LA CRUZ ROJA

### 5.1 OBJETIVOS DEL ESTUDIO:

El objetivo que se pretende conseguir mediante la elaboración de un Cuadro de Mando Integral para este tipo de entidad, es demostrar lo importante que es introducir un modelo de gestión con el fin de hacer posible la supervivencia de la entidad, debido a que con la crisis muchas organizaciones sin ánimo de lucro están desapareciendo del entorno al carecer de los recursos necesarios para hacer frente a sus principales actividades y también por no haber desarrollado una correcta gestión.

Para llevar a cabo la elaboración del CIM como se ha comentado anteriormente se van a seguir cinco etapas:

1. Análisis del entorno actual
2. Desarrollo de la estrategia general de negocio
3. Descomposición en objetivos
4. Creación del mapa estratégico de la Organización
5. Definición de los Indicadores

### 5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ACTUAL

Para realizar este apartado vamos a emplear el análisis DAFO, el cual sirve para conocer las Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades de la organización, esto nos va ayudar a la hora de tomar decisiones estratégicas y poder actuar sobre los resultados.



El principal objetivo del DAFO es ayudar a la organización a encontrar sus factores estratégicos, una vez identificados, los debería utilizar para conseguir consolidar las fortalezas, minimizar las debilidades, aprovechar las ventajas de las oportunidades y eliminar o reducir las amenazas.

Llevando a cabo un análisis interno de la organización podemos detectar las Fortalezas y Debilidades, mientras que realizando un análisis externo (mercado, sector y competidores) podemos observar las Oportunidades y Amenazas con las que cuenta la organización (Porter, 1960-1970).

Las preguntas a las que responde el análisis DAFO son las siguientes: ¿En que nos diferenciamos de la competencia? , ¿Cómo se puede disfrutar cada oportunidad?, ¿Cómo se puede defender cada debilidad?, ¿Cómo se puede detener cada amenaza?

Lo primero que se va hacer es conocer la situación actual interna de la organización, para realizar este tipo de análisis se tiene en cuenta la capacidad de producción, la comunicación e imagen, la organización, el personal, los recursos y el desarrollo.

**FORTALEZAS** son puntos fuertes internos que ayudan a lograr las metas:

- Se conocen y se cumplen por todos los miembros de la entidad los Principios Fundamentales que forman el Código de Conducta.
- Cada uno sabe cuáles son sus competencias y responsabilidades y disponen de la información necesaria para llevarlas a cabo.
- Cuenta con empleados cualificados y muy profesionales a la hora de realizar sus tareas.
- Todos los voluntarios pasan por una fase de captación y formación.
- Se dispone de voluntarios con la formación necesaria para realizar las tareas que se piden y alcanzar los objetivos previstos.
- Existe algún tipo de control sobre los gastos generales y fuentes de captación de fondos alternativas a los fondos públicos.
- Buen clima laboral en esta entidad, lo que facilita la comunicación y el trabajo en equipo.
- Aumento del número de voluntarios gracias a la empatía que supone la coyuntura económica actual.

- La Cruz Roja Española goza de una imagen de credibilidad y confianza de cara a la población, derivada de su experiencia en accidentes y situaciones de desastre...

Cruz Roja es una entidad que va a intentar mantener sus fortalezas mediante la motivación de los integrantes, las dinámicas de grupo que facilitan el trabajo en equipo y el buen clima laboral y llevando a cabo unos procesos de selección de personal adecuados.

**DEBILIDADES** son puntos débiles internos que limitan o reducen el logro de las metas:

- Falta de delegación de poderes en otras personas de la entidad.
- Falta de equipos informáticos adaptados a las necesidades actuales de la sociedad.
- Reparación de las organizaciones o comités a la hora de implantar un nuevo sistema.
- Despilfarro de recursos en algunas situaciones.
- Conflicto de intereses entre los participantes de la organización.

Alternativas que podría emplear Cruz Roja para corregir o eliminar las debilidades:

- Aprender a delegar los poderes en otros participantes de la entidad.
- Intentar evitar la obsolescencia de los equipos informáticos, utilizando para ello las actualizaciones necesarias o renovándolos.
- Implantar sistemas nuevos de gestión con el fin de conseguir una gestión eficiente de la entidad.
- Controlar los gastos innecesarios en actividades que no son importantes para la entidad.
- Conseguir un equilibrio de intereses entre los participantes.

Una vez analizado los factores internos de la entidad, se procede a realizar el análisis externo, para el cual se tendrán en cuenta a los competidores, al sector y al entorno.

**OPORTUNIDADES** son factores externos que potencian el logro de las metas:

- Facilidad para interactuar con la sociedad, ya que cuenta con medios de comunicación gratuitos como las Redes sociales.
- La situación actual que está viviendo España está generando más trabajo a este tipo de organización, debido a que tiene que prestar servicios a un mayor número de personas.
- Gracias al avance de las nuevas tecnologías, se ha conseguido que la burocracia sea menos pesada, y con ello reducir el tiempo en tareas burocráticas para poder emplearlo en proyectos útiles.
- Ofrecer nuevos servicios, satisfaciendo las necesidades de un público más amplio.

Esta entidad sin ánimo de lucro intentará disfrutar o explotar sus oportunidades:

- Procurando mantenerse al día de la actualidad social, con el objetivo de no caer en conflictos de intereses que puedan perjudicar la imagen de la organización.
- Intentando ser capaz y disponer de los recursos necesarios para poder hacer frente a las nuevas necesidades de la sociedad.

**AMENAZAS** factores externos que son un obstáculo para alcanzar los objetivos fijados:

- Disminución de subvenciones públicas debido a la situación de crisis.
- Los socios por motivo de la crisis también han reducido sus aportaciones.
- La población no tiene mucha confianza en este tipo de organizaciones no lucrativas.

- Entrada de nuevas entidades sin ánimo de lucro que ofrezcan mejores prestaciones y servicios.
- Competencia entre organizaciones para captar a mayor número de socios.
- Nuevos reglamentos que dificultan y entorpecen la gestión de la entidad.
- Escasez de recursos (materiales, humanos y financieros) para realizar las actividades principales, debido a la situación de crisis que sufre España.

Las medidas que podría utilizar Cruz Roja para frenar estas amenazas son las siguientes:

- Disponer de los recursos suficientes para no depender tanto de las subvenciones públicas y poder realizar las actividades principales sin problemas.
- Conseguir mayor número de socios.
- Mejorar la imagen y prestigio de la entidad, para conseguir más confianza por parte de la población y dificultar la entrada de nuevas organizaciones.

### **5.3 DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA GENERAL DE NEGOCIO**

Una vez elaborado el análisis DAFO, se procederá a la identificación de la visión, misión y objetivos estratégicos de la Cruz Roja, los cuales son unos elementos necesarios para poder definir de forma correcta el CIM.

Visión: "Cruz Roja Española, como organización humanitaria y voluntaria arraigada en la sociedad, dará respuestas integrales a las personas vulnerables, con una perspectiva de desarrollo humano" (Plan de acción, 2011-2015, pp.9).

Misión: "Estar cada vez más cerca de las personas vulnerables en los ámbitos nacional e internacional, a través de acciones integradas, realizadas por voluntariado y con una amplia participación social" y "Mejorar el bienestar social" (Plan de acción, 2011-2015, pp.9).

En cuanto a los objetivos estratégicos de Cruz Roja podemos distinguir tres fines fundamentales:

- **Salvar vidas y apoyar la recuperación después de crisis y desastres:** Uno de los fines de Cruz Roja Española es salvar vidas, reducir el sufrimiento humano, minimizar los daños y las pérdidas, proteger, reconfortar y apoyar a las personas afectadas por una emergencia o ante cualquier tipo de desastre (natural o causado por la acción humana o como resultado de eventos críticos de carácter socioeconómico). Para poder conseguir este objetivo tendrá que dar respuesta a las emergencias tanto en el ámbito nacional como internacional de forma más rápida, eficaz y flexible, e intentar implicar a la sociedad civil en la prevención y en la preparación (Memoria Cruz Roja, 2011-2015).
- **Posibilitar una vida sana y segura:** Con este objetivo, lo que intenta conseguir la Cruz Roja es un cambio de entornos, hábitos y estilos de vida, promoviendo procesos que favorezcan la inclusión social. Por otro lado, el medio ambiente tiene un impacto directo en la calidad de vida y la salud. Con lo cual un medio ambiente sano, que procure una vida saludable y digna debe de ser considerado como una necesidad básica para el desarrollo personal, colectivo y para el bienestar de la sociedad. La Cruz Roja para poder posibilitar una vida sana y segura adoptará un enfoque de promoción de la salud a través de la prevención, la educación para la salud, sobre todo con los colectivos más vulnerables. Contribuirá a mejorar la calidad de vida de las personas vulnerables y les preparará para que sean capaces de afrontar situaciones difíciles (Memoria Cruz Roja, 2011-2015).
- **Promover la inclusión social, la no violencia y la paz:** Lo que pretende con este objetivo es que todos los individuos gocen de los derechos sociales, de una plena independencia personal y social, la posibilidad de obrar en los planos económico, social, político y cultural, como individuos plenamente activos, conscientes e independiente. Para promover la inclusión social, la no violencia y la paz, Cruz Roja interviene en procesos para la inclusión social con personas vulnerables,

promueve el ejercicio de los Derechos Humanos y del Derecho Internacional Humanitario como clave de la inclusión social y de una cultura de no violencia y paz (Memoria Cruz Roja, 2011-2015).

Acciones que lleva a cabo Cruz Roja para aplicar la estrategia y para cumplir su mandato humanitario:

- **Construir una Cruz Roja Española fuerte para responder a las necesidades de personas y colectivos vulnerables:** la crisis económica está teniendo un impacto real en la situación social de millones de personas en el mundo, por este motivo Cruz Roja intenta calmar la pérdida de bienestar social y tomar un papel más activo en defensa de sus derechos. Para ello la Institución ha de buscar una mayor eficacia, mejorar la eficiencia, fomentar la cohesión interna y favorecer participación. Debe fortalecerse la participación voluntaria, aprovechar la proximidad de la estructura local a las personas y a los problemas, y el trabajo en equipo. Para lograr una Cruz Roja fuerte es necesario promover el desarrollo institucional, creciendo como una organización dinámica y comprometida con el entorno social (Plan de acción Cruz Roja, 2011-2015).
- **Promover la diplomacia humanitaria para prevenir y reducir la vulnerabilidad:** La diplomacia humanitaria consiste en convencer a las personas responsables de la toma de decisiones y a los líderes de opinión, de que actúen siempre intentando beneficiar a las personas vulnerables. Por lo tanto Cruz Roja va a pretender que la diplomacia humanitaria se convierta en un objetivo clave para la organización, implicando a todos los participantes de la misma y haciéndola participe de su consecución (Plan de acción Cruz Roja, 2011-2015).
- **Funcionar con más eficacia y eficiencia para atender nuestro compromiso humanitario:** Para cumplir su compromiso institucional, la organización se preocupa por mejorar su actuación, optimizando recursos e intentando ser lo más eficiente y eficaz posible. Para lograr un funcionamiento óptimo es necesario una adecuada gestión del conocimiento en todos los ámbitos, tanto en su creación como en su

transmisión, estableciendo una estrategia básica de gestión del mismo, basada en la construcción de un modelo que asegure el aprovechamiento al máximo del potencial de conocimiento y competencia, la participación de las personas, los procesos de estímulo, las figuras de responsables, la formación para las mismas y la organización de la red de aprendizaje (Plan de acción Cruz Roja, 2011-2015).

## **5.4 DESCOMPOSICIÓN EN OBJETIVOS**

En esta etapa se procederá a la descomposición de las estrategias en objetivos, que según Kaplan Y Norton algunos de ellos pueden ser comunes para todo tipo de organizaciones, mientras que otros dependen de la situación de cada empresa/entidad. Estos se encuentran dentro de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral: Finanzas, Clientes, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento.

### **5.4.1 Perspectiva Financiera: ¿Cómo podemos conseguir controlar los costes y a la vez satisfacer las necesidades de los clientes?**

- Intentando mejorar la productividad y la eficacia de los servicios que se prestan a la sociedad.
- Reducir los costes de mano de obra de personal asalariado, recurriendo para ello al personal voluntario.
- Proponer nuevas vías de financiación, para no depender tanto de las donaciones y subvenciones.
- Evitar el despilfarro de recursos, utilizando para ello más gestión empresarial.

### **5.4.2 Perspectiva Clientes: ¿Quién son los clientes? ¿Cómo podemos crear valor para nuestro cliente?**

En las organizaciones sin ánimo de lucro la perspectiva clientes es muy importante ya que en ellos está la Misión de la organización, aumentar el bienestar social. Por otro lado, los clientes son el factor que determina la obtención de fondos privados, ya que si no hay usuarios satisfechos, no habrá otros usuarios que donen sus fondos para la actividad.

Según Martín Cavanna (2012), es fácil saber que en general los clientes de una empresa son quienes pagan por los bienes y los servicios que reciben, sin embargo, en una entidad no lucrativa quien obtiene el servicio o el bien (beneficiario) no es quien lo paga, sino que este es el donante o voluntario, de ahí que se observe una dualidad que implica el hacer propuestas distintas, una para los donantes y voluntarios y otra para sus beneficiarios.

En base a esta distinción, dentro de la Cruz Roja se distinguen los siguientes tipos de clientes:

- Voluntarios: Ofrecen sus servicios y al hacerlo reciben una satisfacción emocional. No tienen influencia en las decisiones internas, se limitan a apoyar y colaborar en las decisiones de los superiores. Uno de los objetivos que se propone la entidad, es que se deberá tener en cuenta a los voluntarios como parte esencial de la organización, es decir que los voluntarios cuenten con mayor autonomía, poder de decisión y confidencialidad.
- Donantes: Son quienes pagan los servicios prestados. Estos participantes son clave para que la organización funcione de forma correcta, ya que sin sus aportaciones, la entidad dispondría de escasos recursos financieros. El objetivo que pretende conseguir es captar un mayor número de donantes, para aumentar así sus recursos financieros disponibles.
- Personas vulnerables: son aquellos que reciben los servicios que proporciona Cruz Roja, son personas con dificultades sociales y necesitan de la ayuda de esta para poder subsistir. El fin de la entidad es poder seguir satisfaciendo las necesidades de todas estas personas, dando a cada cliente la mejor asistencia en función de cada caso personal.

#### **5.4.3 Perspectiva Procesos Internos: ¿En qué procesos debe destacar la organización para alcanzar de manera excelente los objetivos?**

- Mejorar la asistencia social en el entorno, proporcionando la ayuda necesaria a las personas que lo necesitan.



- Facilitar el acceso a la entidad a las personas que no dispongan de recursos suficientes.
- Centrarse en aquellos servicios sociales que sean realmente necesarios para el desarrollo de la sociedad.

#### 5.4.4 Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: ¿Cómo puede Cruz Roja continuar creciendo, creando valor y motivar el aprendizaje a largo plazo?

- Formación empresarial a los directivos y mandos intermedios de la organización para que aprendan a gestionar de manera eficiente la organización.
- Formación específica a los voluntarios para que sepan llevar a cabo su labor de una forma eficaz.
- Motivar a los empleados a través de planes de motivación personal, que se basan en el coaching empresarial.

#### 5.5 DEFINICIÓN DE LOS INDICADORES

Para cada perspectiva estratégica de la entidad, existen indicadores que pueden ser útiles para saber en qué medida estamos alcanzando cada objetivo.

##### PERSPECTIVA FINANCIERA

**Objetivo 1:** Mejorar la productividad y la eficacia de los servicios que presta a la sociedad.

**Indicador 1:** Servicios producidos o prestados/ Recursos utilizados.

**Meta 1:** Intentar aumentar la productividad de la organización.

**Iniciativa estratégica:** Establecer un sistema de incentivos para los empleados más productivos y eficaces, de esta manera la gran mayoría buscará ser el mejor en su trabajo para poder conseguir ese incentivo, lo cual supondrá un aumento de la productividad en general.

**Objetivo 2:** Reducir los costes de mano de obra de personal asalariado, recurriendo para ello al personal voluntario.

**Indicador 2:** Voluntarios de la entidad/ Total de personal de la entidad.

**Meta 2:** Conseguir aumentar el porcentaje de voluntariado.

**Iniciativa estratégica:** Concienciar a los jóvenes y adultos de lo importante que es su ayuda en este tipo de entidades.

**Objetivo 3:** Proponer nuevas vías de financiación, para no depender tanto de las donaciones y subvenciones.

**Indicador 3:** Ingresos por subvenciones-donaciones/ Ingresos totales.

**Meta 3:** Reducir la dependencia de subvenciones-donaciones.

**Iniciativa estratégica 3:** Buscar nuevos métodos de financiación y volverse auto sostenible.

**Objetivo 4:** Evitar el despilfarro de recursos, utilizando para ello mas gestión empresarial.

**Indicador 4:** Costes innecesarios / Costes totales de la entidad.

**Meta 4:** Reducir los costes de procesos innecesarios.

**Iniciativa estratégica 4:** Establecer un sistema de control de costes, con el fin de identificar aquellos procesos que son innecesarios y suponen un aumento de los costes.

## PERSPECTIVA CLIENTES

### **1. Voluntarios**

**Objetivo:** Tener en cuenta a los voluntarios como parte esencial de la organización.

**Indicador:** Voluntarios que toman decisiones en la entidad / Total de voluntarios.

**Meta:** Incrementar el número de voluntarios con poder de decisión y autonomía.

**Iniciativa estratégica:** Formar e incentivar a los voluntarios.

### **2. Donantes**

**Objetivo:** Captar un mayor número de donantes, para aumentar así sus recursos financieros disponibles.

**Indicador:** Recursos financieros procedentes de donaciones / Total recursos financieros.

**Meta:** Aumentar el número de donantes.

**Iniciativa estratégica:** Ofrecer nuevas mejoras y beneficios a los aportantes de fondos.

### **3. Personas Vulnerables**

**Objetivo:** Satisfacer las nuevas necesidades que puedan surgir en la sociedad, a raíz de la situación actual de crisis económica, dando a cada cliente la mejor asistencia en función de cada caso personal.

**Indicador:** Porcentaje de personas satisfechas con la labor social.

**Meta:** Incrementar el bienestar o satisfacción social.

**Iniciativa estratégica:** Encuestas de satisfacción a las personas asistidas.

## PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

**Objetivo 1:** Mejorar la asistencia social en el entorno, proporcionando la ayuda necesaria a las personas que lo necesitan.

**Indicador 1:** Porcentaje de personas que están satisfechas con el servicio o ayuda recibida.

**Meta 1:** Elevar el porcentaje de usuarios satisfechos con la asistencia recibida.

**Iniciativa estratégica 1:** Proporcionar a cada cliente la asistencia necesaria en función de su caso personal.

**Objetivo 2:** Facilitar el acceso a la entidad a las personas que no dispongan de recursos suficientes.

**Indicador 2:** Porcentaje de personas que no acceden a Cruz Roja por disponer de recursos insuficientes.

**Meta 2:** Reducir el número de personas que no pueden contar con la ayuda de la entidad por contar escasez de recursos.

**Iniciativa estratégica 2:** Innovar un sistema que permita prestar asistencia a cualquier tipo de persona con independencia de que tengan o no recursos suficientes. Por ejemplo, desplazamiento de voluntarios a domicilios de asistidos.

**Objetivo 3:** Centrarse en aquellos servicios sociales que sean realmente necesarios para el desarrollo de la sociedad.

**Indicador 3:** Servicios prestados relevantes para el desarrollo social/ Total de servicios realizados.

**Meta 3:** Incrementar el número de servicios realmente necesarios para mejorar el bienestar social.

**Iniciativa estratégica 3:** Llevar a cabo encuestas que permitan detectar cual son los servicios que permiten el desarrollo social.

### PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

**Objetivo 1:** Formación empresarial a los directivos y mandos intermedios de la organización para que aprendan a gestionar de manera eficiente la organización.

**Indicador 1:** Cursos de formación empresarial/ Número total de clases de formación impartidas.

**Meta 1:** Proporcionar 2 o 3 cursos al año de formación empresarial, para conseguir una gestión eficiente de la organización.

**Iniciativa estratégica 1:** Cursos de formación empresarial, dirigidos a los mandos intermedios y superiores de la organización.

**Objetivo 2:** Formación específica a los voluntarios para que sepan llevar a cabo su labor de una forma eficaz.

**Indicador 2:** Cursos de formación específica para voluntariado/ Número total de clases de formación impartidas.

**Meta 2:** Realizar un curso de formación de voluntarios cada dos meses.

**Iniciativa estratégica 2:** Cursos de formación para voluntarios en las actividades que realiza la entidad.

**Objetivo 3:** Motivar a los empleados a través de planes de motivación personal, que se basan en el coaching empresarial.

**Indicador 3:** Clases de Coaching empresarial / Número total de clases de formación impartidas.

**Meta 3:** Proporcionar un mayor número de clases de Coaching al año.

**Iniciativa estratégica 3:** Elaborar trabajos en equipo y dinámicas de grupo.

## 5.6 CREACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO DE LA ORGANIZACIÓN

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento, es decir permite describir una estrategia (Kaplan y Norton, 2001).

Para crear un mapa estratégico hay que relacionar los objetivos utilizando conexiones lógicas y coherentes en las perspectivas correspondientes a cada uno de ellos. Estas conexiones servirán para determinar los indicadores que nos proporcionarán la respuesta de si la estrategia ha sido adecuada o errónea.

Una vez definidas las estrategias y objetivos de cada una de las perspectivas, hay que analizar cómo cada uno de esos objetivos van encadenándose y afectándose entre sí, para alcanzar el fin último de esta entidad no lucrativa basado en el bienestar social. Las decisiones tomadas en una de las perspectivas (clientes, financiera, procesos internos, aprendizaje y crecimiento) van afectando al resto de las dimensiones generando un efecto cascada. Comenzamos desde la perspectiva de clientes, seguida de la financiera y finalizamos con las perspectivas de procesos y aprendizaje.

Como podemos observar en el esquema, la mayor autonomía de los voluntarios (gracias a programas de formación específica, que llevara a cabo la organización) supondrá una reducción en los costes de mano de obra. La captación de un mayor número de donantes irá acompañada de un aumento en los recursos financieros, lo cual abrirá nuevas vías de financiación. Mejorar la productividad y eficacia de los servicios (a través de programas de formación y coaching para directivos, mandos intermedios y voluntarios), proporcionar cualquier tipo de ayuda a las personas que lo necesitan (esto es posible gracias a los proyectos de formación y al coaching empresarial que reciben los directivos, mandos intermedios y los voluntarios) y facilitar el acceso a la entidad a las personas con recursos escasos, van a permitir conseguir mejorar el bienestar social. Y por último otro de los objetivos que se pretende alcanzar,

es evitar el despilfarro de recursos, para ello la organización deberá centrarse en los servicios realmente importantes para la sociedad. **Figura 3. Anexos**

## **6. ANÁLISIS PATRIMONIAL, ECONÓMICO, FINANCIERO**

Para llevar a cabo una buena gestión y control económico y financiero es necesario definir de forma correcta el presupuesto anual ordinario (Julve, 1993). En el caso de la Cruz Roja, este presupuesto será aprobado por el Comité Nacional previo informe vinculante del Consejo de Protección y de la Comisión Nacional de Finanzas.

Antes del 30 de junio de cada año, el Presidente de Cruz Roja Española someterá a la Comisión Nacional de Finanzas y al Consejo de Protección la liquidación del presupuesto del ejercicio anterior, los estados financieros consolidados del mismo, el balance y la cuenta de resultados, estos documentos irán acompañados de un informe elaborado por auditores de cuentas independientes.

En el presupuesto debe de aparecer la totalidad de los ingresos, gastos, inversiones y plan de tesorería de un ejercicio determinado, siguiendo las normas del Plan General de Contabilidad de la Institución y acompañando la información requerida en el Plan de Contabilidad para entidades no lucrativas.

Según las normas generales el presupuesto anual ha de estar equilibrado, es decir los gastos no podrán superar los ingresos previstos en el periodo. Desde la perspectiva de una buena gestión es deseable que el presupuesto prevea el excedente suficiente para la realización de las inversiones necesarias para mantener el nivel de calidad de los programas y servicios.

El presupuesto deberá elaborar un plan de tesorería, que prevea los flujos de ingreso, gasto y excedente, para hacer frente a los posibles pasivos contraídos. Para que el presupuesto anual tenga utilidad como herramienta de gestión es necesario realizar un seguimiento, para comprobar su grado de ejecución, detectar las desviaciones que se produzcan y adoptar una serie de medidas que aseguren el cumplimiento de los objetivos fijados.

El análisis de la información del gasto por actividades permite conocer los recursos destinados a su ejecución (Memoria Cruz Roja, 2011).

La adecuada gestión de los fondos líquidos disponibles tiene que ser, además de eficaz y eficiente, transparente, para que los ciudadanos y entidades que apoyan la labor de la Institución estén seguros del buen fin al que destinan sus contribuciones.

La gestión eficaz y eficiente de los recursos financieros busca preservar el capital, asegurar la liquidez de la entidad y optimizar el rendimiento financiero, incrementando la retribución que se obtiene a través de los ingresos financieros y minimizando los gastos financieros.

Los Estatutos de Cruz Roja Española (artículo 26) establecen los recursos de que dispone la Institución para el desarrollo de sus actividades. El Reglamento General Orgánico (artículo 73) determina que la financiación de las actividades de la Institución se someterá al principio de unidad patrimonial y la aplicación de criterios de solidaridad interterritorial, y establece de manera pormenorizada las distintas fuentes de recursos que pueden ser administrados por cada Comité (VI Asamblea General de Cruz Roja Española, marzo de 2007).

El análisis financiero tradicional que vamos a realizar, se llevará a cabo a través de unos ratios que permiten desarrollar un análisis temporal y estático, estableciendo una evolución de los hechos ocurridos y posibilitando la elaboración de previsiones en base a esos datos (Cuervo, 1986).

Gracias a este análisis podremos conocer la situación real de la empresa durante un periodo de tiempo que abarca desde el 2008 hasta el 2014.

Con el análisis patrimonial estudiaremos el patrimonio de la empresa y calcularemos los ratios de estructura de activo y pasivo.

El análisis financiero lo realizaremos mediante una serie de ratios (rentabilidad, crecimiento, endeudamiento, liquidez, productividad y eficiencia).

Una vez analizado la situación patrimonial y financiera de la Cruz Roja, procederemos al análisis económico, mediante la información que nos proporciona la cuenta de pérdida y ganancias. Este análisis se ocupa de la rentabilidad de la empresa, lo cual no es el objetivo principal de Cruz Roja, ya que es una entidad sin ánimo de lucro.

## ANÁLISIS PATRIMONIAL

Para conocer la situación óptima del patrimonio de la empresa, utilizaremos la fórmula del fondo de maniobra, que se define como la parte del activo corriente (inversiones a c/p) que está financiada con capitales permanentes (patrimonio neto y pasivo no corriente).

$FM = \text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}$ .

Como podemos observar el  $AC > PC$  durante estos siete años, lo cual implica la existencia de un margen operativo en la organización, ya que con su activo corriente puede hacer frente a la totalidad de las deudas a c/p, es decir al pasivo corriente y aún así seguirá disponiendo de este margen. Por tanto la Cruz Roja se encuentra en una situación de estabilidad financiera normal ( $AC > PC$  lo cual supone un  $FM > 0$ ).

### **Tabla 3. Anexo**

Dentro de este análisis incluimos los siguientes ratios:

- **Ratio de estructura del activo:** Indica el grado de inmovilización de los recursos que necesita la entidad, según sea el peso del activo corriente y del no corriente, y de la composición de ambos.

A través del cociente **Inmovilizado material/Activo total** podemos obtener el tanto porcentual que representa el inmovilizado material respecto al total de inversiones (activo total). El peso del inmovilizado material dentro del activo ha sido bastante constante durante este periodo de tiempo, en 2008 representaba el 0,33 respecto del activo total, ocupando en 2014 el 0,34.

A la hora de aplicar la fórmula **Inmovilizado intangible/Activo total**, también obtenemos el peso que representa el inmovilizado intangible con respecto al conjunto de inversiones realizadas por la Cruz Roja. En este caso la variación del inmovilizado inmaterial (intangible) presenta una evolución creciente a lo largo de estos últimos siete años. Ha pasado de ocupar el 0,55% en 2008 al 1,21% 2014, esto es así debido a que el inmovilizado intangible ha aumentado en mayor proporción que el activo total.

Por último utilizaremos la fórmula **Existencias/Activo total**, las existencias forman parte del activo corriente y están destinadas a la venta, para su



transformación o para la incorporación en el proceso productivo. Este ratio mide la relación entre las existencias y el activo total, y obtenemos del mismo una variación decreciente desde 2008 hasta el 2014, esto es así por la bajada paulatina que han sufrido las existencias y el aumento del total de las inversiones (activo total).

#### **Tabla 4. Anexos**

- **Ratio de estructura del pasivo:** Se encarga de manifestar la naturaleza de los recursos de los que dispone la organización.

Aplicando las fórmulas **Pasivo no corriente/Pasivo corriente y Pasivo Total/ (Pasivo total + PN)**, podemos observar que en ambos casos el ratio presenta una evolución decreciente. Esto es así porque el pasivo no corriente disminuye en mayor proporción que el pasivo corriente, por lo tanto al disminuir ambos pasivos, el pasivo total también lo hará. Sin embargo el patrimonio neto de la Cruz Roja ( $PN = \text{Activo} - \text{Pasivo}$ ) ha conseguido aumentar, gracias a la subida del activo total (lo que se tiene) y la reducción del pasivo total (lo que se debe), es decir los incrementos de activo han sido financiados por el neto, mientras que los pasivos han ido disminuyendo. En conclusión, la Cruz Roja utiliza sus fondos propios para financiarse, reduciendo así la financiación mediante recursos ajenos.

#### **Tabla 5. Anexos**

### ANÁLISIS FINANCIERO

Para realizar este análisis se han elegido una serie de ratios, que consisten en relacionar dos magnitudes económicas a través de un cociente y analizan un aspecto específico de la situación de la entidad, observando si se encuentra cerca de un valor óptimo o lejos de un valor crítico.

- **Ratio de rentabilidad económica:** Mide la rentabilidad que se obtiene de las inversiones de la Cruz Roja mediante el desarrollo de sus actividades (teniendo en cuenta que su principal objetivo no es la rentabilidad económica ni financiera). La fórmula que usaremos para calcular esta magnitud será **BaII/Activo Total**.

La Cruz Roja cuenta con una rentabilidad económica del 5,11% en 2008, esto quiere decir que obtiene un beneficio económico de 5,11€ por cada 100€ que invierte en el activo. Como podemos observar la rentabilidad de la Cruz Roja ha sufrido un descenso a lo largo de estos últimos años, esto se debe a un aumento del activo total y a una bajada del beneficio antes de impuestos e intereses. Lo cual demuestra que la entidad ha ido perdiendo eficiencia económica.

#### **Tabla 6. Anexos**

- **Ratio de crecimiento:** Es un indicador muy útil que sirve para analizar cuanto están aumentando o disminuyendo el importe neto de la cifra de negocios y los activos de la Cruz Roja, respecto al año anterior. Para calcular este ratio se tiene en cuenta el valor inicial (del importe neto de la cifra de negocios o de los activos) y el valor final de los mismos. Por lo tanto, para obtener el crecimiento a lo largo de un año se aplicará esta fórmula  $(\text{Valor final} - \text{Valor inicial} / \text{Valor inicial}) * 100$ .

A la hora de analizar la evolución de los ingresos de Cruz Roja aplicaremos la siguiente fórmula  **$\text{INCN (t)} - \text{INCN (t-1)} / \text{INCN (t-1)}$** . Como podemos observar el importe neto de la cifra de negocios de la organización presenta un crecimiento positivo en los años 2008, 2009, 2010 y 2014 respecto de los años anteriores. Sin embargo en los años 2011, 2012 y 2013, dichos ingresos han sufrido un crecimiento negativo, esto es así debido a la bajada que han sufrido las ventas de cada año con respecto a su año anterior.

Para evaluar la evolución del activo total utilizaremos el siguiente cociente  **$\text{Activo total (t)} - \text{Activo total (t-1)} / \text{Activo total (t-1)}$** . Este ratio ha sufrido unas variaciones sustanciales a lo largo del periodo analizado. Como podemos comprobar ha pasado del 17,63% en 2008, al -4,16% en 2012, consiguiendo en 2014 una ligera recuperación del 2,77%. Estas oscilaciones tan bruscas se deben a que las inversiones totales (activo total) de la organización están en continuo cambio, por lo general han ido en aumento, salvo en el 2012 que manifiestan una bajada con respecto al año 2011. Esta evolución finaliza en 2014 con un ligero crecimiento de las inversiones totales, el cual permite alcanzar un valor positivo para dicho año.

## Tabla 7. Anexos

- **Ratio de endeudamiento:** Sirve para conocer la cantidad y calidad de la deuda y para comprobar si se obtiene el beneficio suficiente para soportar la carga financiera.

Cuando aplicamos la siguiente expresión **BAlI/Gastos financieros**, podemos observar que durante estos siete años el ratio de endeudamiento es  $>1$  en todos los casos, lo cual significa que el beneficio bruto podrá cubrir al menos los gastos financieros.

Al calcular el endeudamiento total o apalancamiento, que se basa en la relación entre **Pasivo total/PN**, medimos la cantidad de fondos ajenos (pasivo corriente + pasivo no corriente = Pasivo total) que utiliza la Cruz Roja por cada euro de fondos propio (PN). Como podemos ver la entidad sigue una variación decreciente, pasando de un 0,71 en 2008 a un 0,40 en 2014, los valores ideales son aquellos que se encuentran por debajo de 1. Durante los siete años la entidad en ningún momento ha alcanzado una cifra superior a 1, por lo tanto no cuenta con un alto riesgo financiero y podemos manifestar que la principal fuente de financiación de la empresa son los fondos propios.

Aplicando la fórmula del endeudamiento a l/p **Pasivo no corriente/PN**, analizamos la estructura de la deuda dentro de la organización, entonces cuanto más porcentaje ocupe la deuda a l/p, la entidad dispondrá de mayor margen para responder de sus deudas. Su valor ideal sería 0,5, ya que indicaría un equilibrio entre la deuda c/p y l/p. Este ratio presenta una continua disminución, pasando de un 0,14 en 2008 a un 0,04 en 2014, lo cual nos permite deducir que el pasivo no corriente ocupa un porcentaje muy bajo con respecto al neto, esto quiere decir que la Cruz Roja apenas utiliza recursos ajenos a l/p y sus costes fijos serán bajos.

## Tabla 8. Anexos

- **Ratio de liquidez:** Mide la capacidad que tiene la Cruz Roja para hacer frente a sus deudas a c/p.

Cuando utilizamos la fórmula **Activo corriente/Pasivo corriente**, podemos observar que su evolución ha sido creciente, pasando de 1,76 en 2008 a 2,14 en 2014, esto es así porque su activo corriente (inversión a c/p) ha ido

aumentando, mientras que su pasivo corriente iba disminuyendo. La interpretación de estos resultados nos dice que por cada 1€ de pasivo corriente, la empresa cuenta con 1,76€ y 2,14€ de respaldo en el activo corriente, para los años 2008 y 2014 respectivamente, es decir cada unidad de pasivo corriente está financiada con 1,76 y 2,14 unidades de inversión a c/p. El valor ideal será 2 y sus límites son 1,5 y 3, por debajo de esta banda habría peligro de suspensión de pagos, debido a la escasa liquidez y por encima de estos límites podríamos tener recursos improductivos que disminuirían la rentabilidad de la organización.

Cuando realizamos la prueba ácida, que es aquella que determina la capacidad que tiene la empresa para cancelar los pasivos corrientes, sin la necesidad de tener que acudir a la liquidación de los inventarios. En este caso usaremos la siguiente fórmula (**Activo corriente- Existencias**)/**Pasivo corriente**. Al aplicar dicha fórmula, la evolución del ratio sigue siendo creciente, salvo en el año 2009 que se percibe una pequeña bajada, debida a una disminución de la inversión a c/p respecto al año 2008. Por tanto, el ratio ha pasado de 1,72 en 2008 a 2,11 en 2014, esto es así gracias al aumento del activo corriente y a la disminución de sus deudas a c/p (pasivo corriente). Estos datos los podemos interpretar de tal forma que la Cruz Roja registra una prueba ácida de 1,72 y 2,11 para el 2008 y 2014 respectivamente, lo que nos permite deducir que por cada cantidad que se debe al pasivo corriente, se cuenta con 1,72€ y 2,11€ para su cancelación, sin la necesidad de recurrir a la realización de inventarios. Valores por encima de 1 alertan de que puede haber excesivos activos líquidos en la entidad.

#### **Tabla 9. Anexos**

- **Ratio de productividad y eficiencia:** Mide la capacidad que tienen los factores de la producción para producir (outputs), utilizando cada vez un menor número de recursos reales (inputs).

Aplicando la fórmula del coste medio de personal **Gastos de personal/Nº Empleados**, medimos el gasto de personal medio por empleado en cada periodo, el resultado se expresa en unidades monetarias. Durante el periodo analizado, el coste laboral de la entidad ha ido aumentando, pasando de 22,35

u.m en 2008 a 26,75 u.m en 2014, esto es así debido al constante descenso del número de empleados en los últimos con respecto al 2008.

La facturación media por empleado la calculamos mediante el **INCN/Nº Empleados**, este ratio permite indicar los recursos medios generados por empleado durante ese periodo. Como podemos observar, el ratio presenta una evolución creciente a lo largo de los siete años con respecto al 2008, sin embargo en 2013 y 2014 se produce una ligera bajada con respecto al año 2012. Las principales causas de esa disminución en 2013 se deben a la obtención de un menor importe en la cifra de negocios y a una pequeña subida en el número de empleados. En el caso del año 2014 el descenso con respecto al 2013, se explica a través de un ligero aumento en el INCN y al incremento del número de empleados en mayor proporción.

La variación del gasto de personal la calcularemos aplicando la siguiente siguiente expresión  **$G^{\circ}\text{personal (t)} - G^{\circ}\text{personal (t-1)} / G^{\circ}\text{personal (t-1)}$** , con la cual vamos a medir la evolución de los gastos de personal con los que cuenta la organización. En 2008 el ratio presenta un incremento del 41,10%, esto es así debido al aumento tan elevado (ha pasado de tener un gasto de personal de 186.644€ en 2007 a tenerle de 263.371€ en 2008) que ha sufrido el gasto de personal en este periodo. En 2009 el porcentaje de variación desciende hasta alcanzar el 4,70%, esta caída tan contundente del ratio, se debe a que el gasto apenas ha aumentado con respecto al año anterior. En 2010 la variación del gasto de personal vuelve a ser mínima, en este caso representa el 0,03%, esto es así por el mismo motivo que en el 2009. Durante 2011,2012 y 2013 el gasto de personal ha presentado un crecimiento negativo, la causa de este decrecimiento se debe a que los tres años el gasto ha disminuido con respecto al año anterior, es decir en 2011 el gasto ha bajado con respecto al 2010, en 2012 en relación al 2011 y en 2013 referente a 2012. Por último en 2014 el gasto vuelve a tener un incremento alcanzando el 5,53%, debido a un nuevo aumento en el gasto de personal con respecto al 2013.

#### **Tabla 10. Anexos**

## ANÁLISIS ECONÓMICO

Una vez realizado el análisis patrimonial y financiero, se realiza un análisis económico, procediendo a estudiar la cuenta de pérdidas y ganancias, con el fin de conocer la capacidad que tiene la entidad para generar beneficios, es decir su rentabilidad.

Como podemos observar el beneficio antes de impuestos e intereses (BAII), es el beneficio económico (rentabilidad económica), que va a depender únicamente de la actividad realizada y de su estructura económica. El cálculo de este excedente no se ve afectado por la estructura financiera de la empresa, con lo cual el beneficio económico es el generado por los activos de la organización (por sus inversiones). Calculado anteriormente en el ratio de rentabilidad (Análisis financiero).

En el caso de la Cruz Roja no podemos calcular la rentabilidad financiera, puesto que es la relación entre el BN (intereses e impuestos descontados, dato con el cual no contamos) y los recursos propios de la empresa (fondos propios). Esta expresión muestra el beneficio generado por la empresa con relación al capital aportado por los socios.

## **7. CONCLUSIONES**

Una vez elaborado dicho trabajo, siguiendo una serie de objetivos y llevando a cabo una metodología específica, hemos alcanzado las siguientes conclusiones:

Mediante el análisis DAFO podemos comprobar que es necesario conseguir un buen clima laboral, para no provocar conflictos de intereses entre los miembros de la entidad y para que estos se centren únicamente en la consecución de los distintos objetivos fijados en cada una de las perspectivas, con el fin de alcanzar la misión de la organización, que será mejorar el bienestar social.

Para poder garantizar la supervivencia de esta entidad, utilizaremos un sistema de gestión, que aporta mucha información de toda la organización (perspectiva financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento). Este sistema se trata del Cuadro de Mando Integral, el cual se puede adaptar a cualquier tipo de empresa. En el Cuadro de Mando Integral general, se situará en la

parte más alta la perspectiva financiera, teniendo en cuenta que el objetivo principal de la mayoría de las empresas es la generación de beneficios. En el caso de las entidades sin ánimo de lucro habrá que hacer una serie de modificaciones, colocando en la parte más alta del Cuadro de Mando Integral la perspectiva clientes, ya que su principal misión es alcanzar el bienestar de la sociedad.

Además, a partir del mapa estratégico se observa como las decisiones de ciertas áreas de la empresa están relacionadas con las demás, de tal forma que la manera en que actuamos sobre un determinado grupo de objetivos va a influir en el resto.

Por otro lado, queda latente la necesidad que tiene la entidad del estudio de encontrar nuevas vías de financiación o de autofinanciación, es decir, ser más independiente de los recursos ajenos, para que pueda dar respuesta a las nuevas necesidades de la sociedad con igual o menor número de recursos.

Y por último, a partir del análisis económico-financiero, se ha comprobado que la entidad, ha ido perdiendo eficiencia económica a lo largo de los últimos años. Para corregir esta pérdida se podría implantar el Cuadro de Mando Integral diseñado.

## **8. BIBLIOGRAFÍA**

Bastidas, E. L., y Feliu, V. M. R. (2003). Una Aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las Organizaciones del Sector publico. Compendium: revista de investigación científica, (Nº 11), pp.23-41.

Cuervo, A., y Rivero, P. (1986). El análisis económico-financiero de la empresa. Revista española de financiación y contabilidad, pp15-33.

Domínguez, Rubio. P (2007). Manual de análisis financiero. Disponible en:<http://www.eumed.net/libros-gratis/2007a/255/> [Consulta 5/02/16]

Guzman, C. A. (2003). Modelos de indicadores para la gestión pública: el cuadro de mando integral. Auditoría pública: revista de los Órganos Autónomos de Control Externo, (30), pp.14-23.

Julve, V. M. (1993). Análisis de la información contable pública. Revista Española de Financiación y Contabilidad, pp. 683-722.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2000). El cuadro de mando integral (the balanced scorecard). Barcelona: Gestión 2000. pp.14.

Kaplan, Robert S. y Norton, David P. (2001). Como utilizar el Cuadro de mando Integral. The strategy-focused organization. Barcelona: Gestión 2000

Lozano, M. R., y Valencia, P. T. (2006). Cuadro de mando integral de las entidades no lucrativas: la perspectiva del cliente. La sociedad cooperativa, (31), 30-34.

Martín Cavanna, J., 2012. lo que las empresas deberían aprender de las ONG y siguen ignorando. Compromiso Empresarial. Revista de la Fundación Compromiso y Transparencia. Disponible:  
<http://www.compromisoytransparencia.com/revistas/> [Consulta 7/04/15]

Porter M.E. (1960-1970). Definición Dafo. Disponible en apuntes Dirección estratégica (Univerisad de Valladolid).

Quintana, G., y Cañadas, M. (2008). Los indicadores de gestión y el cuadro de mando en las entidades no lucrativas. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, 63, pp.227-252.

Situación actual de la Cruz Roja Española (2008-2014). Disponible en:  
<http://cruzroja.es> [Consulta 5/04/15]

La crisis y el tercer sector. Disponible en: <http://observatoritercersector.org> [Consulta 6/04/15]

Entidades miembro del tercer sector. Disponible en:  
<http://plataformatercersector.es> [Consulta 6/04/15]



Historia y evolución de la Cruz Roja Española. Disponible en: <http://cruzroja.es>  
[Consulta 10/04/15]

Código de conducta de la Cruz Roja Española. Disponible en: <http://cruzroja.es>  
[Consulta 10/04/15]

Principios fundamentales de la Cruz Roja Española. Disponible en:  
<http://cruzroja.es> [Consulta 11/04/15]

Forma de financiación, plantilla y colaboración de la Cruz Roja Española  
(Memoria Cruz Roja 2008-2014). Disponible en:  
<http://www.cruzroja.es/principal/web/cruz-roja/nuestra-memoria> [Consulta  
15/04/15]

Todo lo que debes de saber sobre el CMI. Disponible  
en:[http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-  
lo-que-Debes-Saber](http://www.lantares.com/blog/bid/331346/Cuadro-de-Mando-Integral-Todo-lo-que-Debes-Saber) [Consulta 3/12/15]

Gestión del cuadro de mando integral. Disponible  
en:[http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-  
mando-integral/](http://www.cmigestion.es/servicios/consultoria-estrategica/cuadro-de-mando-integral/) [Consulta 12/12/15]

El cuadro de mando integral aplicado al sector público. Disponible en:  
[http://www.deinsa.com/cmi/module\\_9.htm](http://www.deinsa.com/cmi/module_9.htm) [Consulta 3/02/16]

Errores a la hora de implantar un CMI. Disponible  
en:[http://www.deinsa.com/cmi/module\\_8.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-  
0hO-0hEAAQe-0qxVUAe-0hO-0jwDvtlbvtIMRFAHvtJE=](http://www.deinsa.com/cmi/module_8.htm?MenuState=ARcA77SD77SEEO-0hO-0hEAAQe-0qxVUAe-0hO-0jwDvtlbvtIMRFAHvtJE=) [Consulta 15/12/15]

Análisis del entorno actual (Dafo). Disponible en:  
<http://dafo.wikispaces.com/Ejemplos> [Consulta 6/11/15]

Análisis Dafo. Disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/analisis-dafo-18.htm>  
[Consulta 5/11/15]

¿Sabe que es dafo? . Disponible en:<http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/estrategia/articulos/dafo> [Consulta 5/11/15]

Plan de acción de la Cruz Roja Española (2011-2015). Disponible en:  
[http://www.cruzroja.es/pls/portal30/docs/PAGE/2006\\_COMPARTIDO/DICTAMENES\\_APROBADOS\\_2010\\_2011/DOCUMENTO%20MARCO%20VII%20AG%20\\_FINAL.PDF](http://www.cruzroja.es/pls/portal30/docs/PAGE/2006_COMPARTIDO/DICTAMENES_APROBADOS_2010_2011/DOCUMENTO%20MARCO%20VII%20AG%20_FINAL.PDF) pp. 9. [Consulta 7/11/15]

Clientes de la Cruz Roja Española. Disponible en: <http://cruzroja.es>. *Cruz Roja - Home*. [online]: <http://www.cruzroja.es/principal/web/cruz-roja/inicio>. [Consulta 8/11/15]

Memorias e informes anuales Cruz Roja Española. Disponible en:  
[http://www.cruzroja.es/portal/page?\\_pageid=174,12374100&\\_dad=portal30&\\_schema=PORTAL30](http://www.cruzroja.es/portal/page?_pageid=174,12374100&_dad=portal30&_schema=PORTAL30) [Consulta 12/12/15]

VI Asamblea General de la Cruz Roja (2003-2007).Disponible en:  
[http://www.cruzroja.es/mpe/Docu\\_VI\\_AG.html](http://www.cruzroja.es/mpe/Docu_VI_AG.html) [Consulta 13/12/15]

Análisis e interpretación de las cuentas anuales. Disponible en:  
<http://colegiocerradodecalderon.es> [Consulta 3/02/16]

Estudio económico-financiero/análisis de ratios.Disponible en:  
<http://www.empleacantabria.com/es/portal.do?TR=C&IDR=45> [Consulta 4/02/16]

Análisis financiero, interpretación de ratios. Disponible en: <http://ccplus.es>  
[Consulta 5/02/16]

## 9. ANEXOS

**Tabla 1. Balance de Situación Cruz Roja**

<b>BALANCE CRUZ ROJA</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>
<b><u>ACTIVO</u></b>							
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>255984</b>	<b>341452</b>	<b>288612</b>	<b>299516</b>	<b>347627</b>	<b>347983</b>	<b>355019</b>
Inmovilizado intangible	3425	6277	6479	8313	7388	8378	9303
Inmovilizado material	206103	221842	242807	255982	254860	258833	264673
Inversiones inmobiliarias	3035	3574	3623	17724	18681	19280	19333
Inversiones financieras a l/p	13361	83270	3441	3583	42239	61492	61710
Deudores no corrientes	30060	26489	32262	13914	24459	-	-
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>367990</b>	<b>295301</b>	<b>421241</b>	<b>420252</b>	<b>342156</b>	<b>399179</b>	<b>412885</b>
Activos no corrientes mantenidos venta	677	212	120	129	128	128	190
Existencias	7383	7563	6902	6938	7737	5414	5684
Deudores y otras cuentas a cobrar	148582	185073	215416	170959	123638	122349	172740
Inversiones financieras a c/p	92047	13105	73005	120121	135855	156349	182934
Periodificaciones a c/p	1654	1596	800	584	400	833	953
Efectivo y otros activos líquidos	117647	87752	124998	121521	74398	144106	50384
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>623974</b>	<b>636753</b>	<b>709853</b>	<b>719768</b>	<b>689783</b>	<b>747162</b>	<b>767904</b>
<b><u>PATRIMONIO NETO Y PASIVO</u></b>							
<b>PATRIMONIO NETO</b>	<b>364459</b>	<b>399241</b>	<b>433119</b>	<b>475500</b>	<b>506661</b>	<b>530019</b>	<b>551455</b>
Fondos propios	306116	330531	359329	378810	408575	429863	452337
Ajustes por cambios de valor	920	1006	701	508	630	1174	1533
Subvenciones, donaciones y legados	57423	67704	73089	96182	97456	98982	97585
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>50714</b>	<b>44828</b>	<b>47775</b>	<b>34320</b>	<b>33170</b>	<b>30303</b>	<b>23625</b>
Provisiones a l/p	8734	9791	9144	8977	7524	5758	6812
Deudas a l/p	41236	34777	38400	25157	25504	24447	16759
Periodificaciones a l/p	744	260	231	186	142	98	54
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>208801</b>	<b>192684</b>	<b>228959</b>	<b>209948</b>	<b>149952</b>	<b>186840</b>	<b>192824</b>

Provisiones a c/p	12976	11272	9752	8583	9420	15044	13315
Deudas a c/p	145211	131904	169891	153978	95152	131363	134391
Acreedores y otras cuentas a pagar	46795	45590	47237	45263	44219	39727	43568
Periodificaciones a c/p	3819	3918	2079	2121	1161	706	1550
<b>TOTAL PASIVO Y PN</b>	<b>623974</b>	<b>636753</b>	<b>709853</b>	<b>719768</b>	<b>689783</b>	<b>747162</b>	<b>767904</b>

Fuente: Elaboración propia e informe de auditoría Cruz Roja

**Tabla 2. Cuenta Pérdidas y Ganancias Cruz Roja**

PERDIDAS Y GANANCIAS CRUZ ROJA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Importe neto de la cifra de negocios (INCN)	316795	330478	347077	345893	345845	341833	347553
Aprovisionamientos	-60491	-66513	-70088	-65903	-63147	-66747	-67824
Otros ingresos de explotación	203403	220512	213216	208228	169790	164033	174196
Gastos de personal	-263371	-275759	-275855	-266040	-253142	-246272	-259882
Otros gastos de explotación	-148700	-169910	-169691	-185641	-152885	-162065	-161092
Amortización del inmovilizado	-24135	-26933	-28732	-30257	-31212	-30379	-28612
Imputación de subvenciones de inmovilizado no financiero...	7288	8797	9667	10499	11175	13336	10279
Excesos de provisiones	495	828	1335	383	541	1943	1999
Deterioro y resultado por enajenación del inmovilizado	-397	-1125	-432	-601	-690	-958	2593
Otros resultados	994	1532	752	-65	769	1013	109
<b>RESULTADOS DE EXPLOTACIÓN (BAII)</b>	<b>31891</b>	<b>21928</b>	<b>27249</b>	<b>16494</b>	<b>27044</b>	<b>15737</b>	<b>19319</b>
Ingresos financieros	8577	4324	3620	4927	5194	6802	5205
Gastos financieros	-3747	-1746	-2108	-2058	-2491	-1543	-1858
<b>RESULTADO FINANCIERO (BAI)</b>	<b>4830</b>	<b>2427</b>	<b>1511</b>	<b>2956</b>	<b>2745</b>	<b>5189</b>	<b>3473</b>
<b>EXCEDENTE DEL EJERCICIO</b>	<b>36721</b>	<b>24355</b>	<b>28760</b>	<b>19450</b>	<b>29789</b>	<b>20926</b>	<b>22792</b>

Fuente: Elaboración propia e informe de auditoría Cruz Roja

**Tabla 3. Fondo de Maniobra**

	FÓRMULA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
<b>FONDO DE MANIOBRA</b>	AC-PC	159189	102617	192282	210304	192204	212339	220061

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 4. Ratios estructura de activo**

RATIOS	FÓRMULA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ESTRUCTURA DE ACTIVO	Inmovilizado Material/Activo Total	0,33%	0,35%	0,34%	0,35%	0,37%	0,34%	0,34%
ESTRUCTURA DE ACTIVO	Inmovilizado Intangible/Activo Total	0,55%	0,98%	0,91%	1,15%	1,07%	1,12%	1,21%
ESTRUCTURA DE ACTIVO	Existencias/Activo Total	1,18%	1,18%	0,97%	0,96%	1,12%	0,72%	0,74%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5. Ratios estructura de pasivo**

RATIOS	FÓRMULA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
ESTRUCTURA DE PASIVO	Pasivo no corriente/Pasivo corriente	0,242	0,232	0,208	0,163	0,221	0,162	0,122
ESTRUCTURA DE PASIVO	Pasivo Total/(Pasivo total +PN)	0,415	0,373	0,389	0,339	0,265	0,29	0,28

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 6. Ratio rentabilidad económica**

RATIOS	FÓRMULA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
RENTABILIDAD	BaII/Activo total*100	5,11%	3,44%	3,83%	2,30%	3,92%	2,10%	2,51%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 7. Ratios de crecimiento**

RATIOS	FÓRMULA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CRECIMIENTO	Activo total (t)- Activo total (t-1)/Activo total (t-1)	17,63%	2,04%	11,48%	1,39%	-4,16%	8,31%	2,77%
CRECIMIENTO	INCN (t) - INCN (t-1)/INCN( t-1)	52%	4,32%	5,02%	-0,34%	-0,01%	-1,16%	1,67%

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 8. Ratios de endeudamiento**

RATIOS	FÓRMULA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	BaII/Gastos financieros	8,51	12,55	12,92	8,01	10,85	10,19	10,4
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo total/PN	0,71	0,59	0,64	0,51	0,36	0,41	0,4
CAPACIDAD DE ENDEUDAMIENTO	Pasivo no corriente/PN	0,14	0,11	0,11	0,07	0,06	0,05	0,04

*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 9. Ratios de liquidez**

RATIOS	FÓRMULA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
LIQUIDEZ	Activo Corriente/Pasivo Corriente	1,76	1,53	1,83	2	2,28	2,13	2,14
LIQUIDEZ	Activo corriente-Existencias/ Pasivo Corriente	1,72	1,49	1,81	1,97	2,23	2,1	2,11

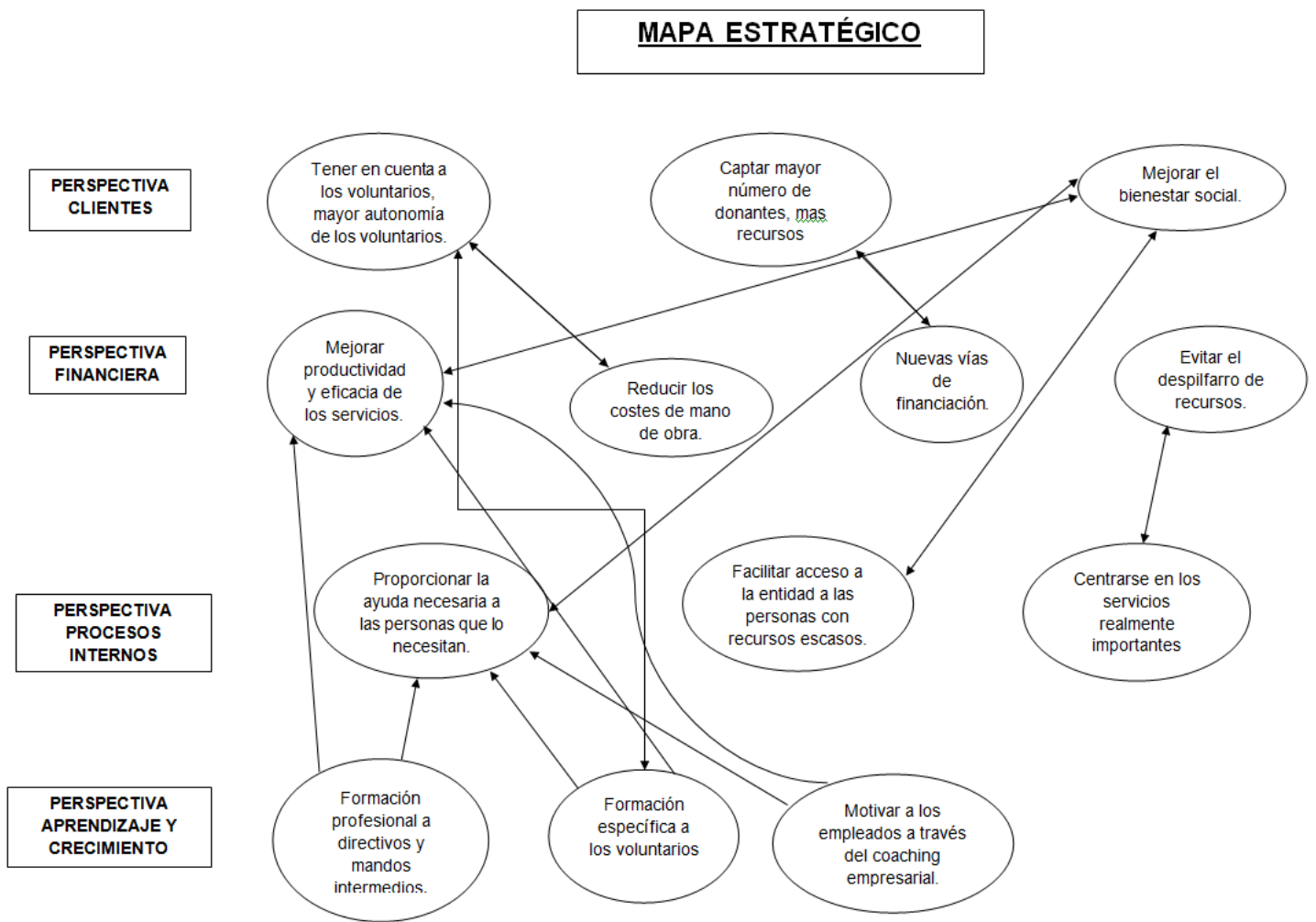
*Fuente: Elaboración propia*

**Tabla 10. Ratios productividad y eficiencia**

RATIOS	FÓRMULA	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	$G^{\circ} \text{ personal (t)} - G^{\circ} \text{ personal (t-1)} / G^{\circ} \text{ personal (t-1)}$	41,10%	4,70%	0,03%	-3,55%	-4,85%	-2,71%	5,53%
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	INCEN/ Número medio de empleados	26,89	28,36	32,85	34,43	37,2	36,75	35,78
PRODUCTIVIDAD Y EFICIENCIA	Gastos de personal/Número medio de empleados	22,35	23,67	26,11	26,48	27,23	26,49	26,75

*Fuente: Elaboración propia*

**Figura 3. Esquema mapa estratégico**



*Fuente: Elaboración Propia*