

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

AREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“Diseño de un sistema de indicadores de gestión en la sede campestre del Club
Castillo de Amaguaña”**

ALUMNO: Iván Oswaldo Cervantes Ávila

2006

Al presentar esta tesis como uno de los requisitos previos para la obtención del grado de magíster de la Universidad Andina Simón Bolívar, autorizo al Centro de información o a la Biblioteca de la Universidad para haga de este Tesis un documento disponible para su lectura según las normas de la Universidad.

Estoy de acuerdo en que se realice cualquier copia de esta tesis dentro de las regulaciones de la Universidad, siempre y cuando esta reproducción no suponga una ganancia económica potencial.

Sin perjuicio de ejercer mi derecho de autor, autorizo a la Universidad Andina Simón Bolívar la publicación de esta tesis o de parte de ella, por una sola vez dentro de los treinta meses después de su aprobación.

Iván Oswaldo Cervantes Ávila
El Autor

**UNIVERSIDAD ANDINA SIMÓN BOLÍVAR
SEDE ECUADOR**

AREA DE GESTIÓN

PROGRAMA DE MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

**“Diseño de un sistema de indicadores de gestión en la sede campestre del Club
Castillo de Amaguaña”**

ALUMNO: Iván Oswaldo Cervantes Ávila

TUTOR: Dr. Carlos Bucheli

2006

RESUMEN

La Sede Campestre del Club Castillo de Amaguaña, es la esencia de esta Institución; por tanto, es necesario medir el desempeño de la gestión.

Se propone la implementación de un sistema de indicadores de gestión con base a los procesos de la organización y aplicando el balanced scorecard.

Se definen la visión, estrategia y temas estratégicos de la organización, partiendo de un conocimiento y evaluación del Club, su industria y competencia, empleando un análisis FODA y matrices de evaluación. Una vez que se cuenta con esa información, se definen los procesos claves y de apoyo a través de la cadena de valor de Michell Porter, se los prioriza y se los visualiza a través de la herramienta idef 0 en dos niveles (A-10 y A0), se asigna objetivos y se concatena los procesos a los temas estratégicos definidos.

Para complementar y centrar la estrategia, se definen indicadores de desempeño para cada tema estratégico, proceso y objeto planteado, alineándolos dentro de las 4 perspectivas del cuadro de mando integral.

La propuesta de indicadores busca medir el desempeño de la gestión, conseguir los objetivos planteados y alcanzar la visión. Se los depura previamente a través del uso de matrices de tamización y se establecen 34 indicadores finales, se fijan metas y planes de acción para su logro y efectividad.

Se diseñan instrumentos de medición y se plantea una metodología de implementación acorde al desarrollo del tema, una herramienta Excel para el sistema propuesto y un presupuesto estimado de implementación.

Al final se encontrarán las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	2
CAPÍTULO 1	5
MARCO TEÓRICO GENERAL	5
1.1 Diseño de un sistema de indicadores de gestión	5
1.1.1 El Cuadro de Mando Integral	5
1.1.2 La perspectiva Financiera.....	7
1.1.3 La perspectiva del Cliente	9
1.1.4 La perspectiva de Procesos Internos.....	12
1.1.5 La perspectiva de Aprendizaje y crecimiento	14
1.2. Los procesos organizacionales.....	18
CAPÍTULO 2	21
FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL CLUB	21
2.1 Análisis de la Empresa.....	21
2.2 Análisis de la Industria y de la Competencia	25
2.3 Análisis F.O.D.A	31
2.4 Definición de Misión, Visión y Temas Estratégicos	35
Definición de Temas Estratégicos	36
CAPÍTULO 3	37
DEFINICIÓN DE PROCESOS Y OBJETIVOS	37
3.1 Definición de Procesos	37
3.2 Procesos claves de negocio.....	37
3.3 Procesos habilitantes o de apoyo.....	38
3.4 Priorización de Procesos.....	39
3.5 Definición de objetivos estratégicos.....	49
CAPÍTULO 4	52
DEFINICIÓN DE INDICADORES	52
4.1 Propuesta de Indicadores	52
4.2. Matrices de tamización y selección de indicadores	54
4.3. Inventario de Indicadores	56
CAPÍTULO 5	68
PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN	68
5.1 Diseño de Instrumentos de medición.....	68
5.2 Metodología de implementación y medición.....	74
5.3 Diseño de herramienta Excel para cuadro de mando integral propuesto	75
5.4 Presupuesto de implementación del sistema de indicadores	76
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	78
CONCLUSIONES	78
RECOMENDACIONES	79
BIBLIOGRAFÍA	79

INTRODUCCIÓN

El Club "Castillo de Amaguaña", es una Corporación Civil sin fines de lucro orientada al desarrollo de actividades deportivas. La diversidad de sus instalaciones, servicios e infraestructura deportiva, lo convierten en uno de los mejores Clubes del país.

El Club posee una planificación estratégica que no ha sido actualizada, no se cuenta con una estrategia organizacional sólida y sustentable. En su manejo administrativo y de gestión ha logrado un mejoramiento integral en el mantenimiento de las Instalaciones y en el servicio a los socios e invitados; sin embargo, dicho proceso no ha sido apuntalado mediante la aplicación de indicadores que permitan monitorear, efectuar un seguimiento y por sobre todo medir los resultados de la gestión de la organización. Con base a estos antecedentes, el tema planteado busca implementar un sistema de indicadores de gestión que permita definir una nueva visión y estrategia de la organización, lograr que esta se traduzca en resultados medibles que logren un desempeño de la organización sustentable a corto, mediano y largo plazo.

La esencia del Club son las instalaciones de Amaguaña, puesto que es ahí donde el socio percibe y recibe el servicio, disfruta de las áreas y beneficios, por ello cancela sus cuotas de mantenimiento; es por esa razón que, el ámbito de aplicación se ha establecido en la sede campestre.

La pregunta central que servirá de guía de la investigación planteada es:

¿Es posible la implementación de un cuadro de mando integral en la sede campestre del Club Castillo de Amaguaña, considerando los procesos de la organización?

Las hipótesis básicas son: ¿La identificación y diseño de procesos de la Sede Campestre permitirá contar con una estructura dinámica y flexible que mejore la atención al usuario?, ¿es posible estructurar un conjunto de indicadores para evaluar el desempeño de la Sede Campestre?

Para responder estas interrogantes hay que partir de los procesos de una organización, no se puede medir algo sin tener claro que se realiza en la entidad, cuáles son sus procesos esenciales y los de apoyo; es por eso que, integrar procesos e indicadores permite partiendo de los lineamientos estratégicos, centrar la estrategia de la organización y aterrizar en procesos claves, los cuales pueden ser medibles a través de la metodología del Balanced Scorecard.

Los métodos que se emplearán para el desarrollo del tema son deductivo y descriptivo, se combinarán con técnicas de observación directa y documental, incorporándose conocimientos y habilidades adquiridas en la formación académica de la maestría. Las fuentes bibliográficas empleadas serán la de los autores de la metodología de Balanced Scorecard y todas aquellas que enriquezcan el contenido y aporten al desarrollo y profundización del tema.

El alcance del tema ha sido determinado con el propósito de abarcar la mayor profundidad y claridad y los límites han sido establecidos de conformidad a la normativa de la universidad.

El tema está estructurado por 5 capítulos, comenzando con un marco teórico general donde se da la fundamentación y explicación teórica de conceptos y técnicas que serán aplicadas y empleadas en el desarrollo de la investigación.

El segundo capítulo se refiere a la formulación estratégica, que consiste en establecer lineamientos estratégicos claves partiendo de un conocimiento y evaluación de la industria, la competencia y la organización para poder definir la visión, estrategia y temas estratégicos.

El tercer capítulo consiste en la definición de los procesos claves y de apoyo, priorización de los mismos y su visualización a través de la metodología Idef 0, definición de objetivos y establecimiento del mapa estratégico.

El cuarto capítulo se refiere a la definición de indicadores que consiste en alinear los lineamientos estratégicos, procesos y objetivos con la propuesta de indicadores de gestión bajo las 4 perspectivas básicas del Cuadro de mando integral. Se aplicará una depuración de indicadores hasta fijar los definitivos; con ellos, se realizará un inventario que consiste en una profundización del contenido de cada indicador.

En el capítulo final se bosquejará un plan de implementación consistente en diseño de instrumentos de medición, establecimiento de una metodología de implementación, en proponer una herramienta Excel para el modelo propuesto y un presupuesto estimado de implementación.

Finalmente se concluirá con un acápite de conclusiones y recomendaciones y se tendrá acceso a las fuentes bibliográficas empleadas en la investigación propuesta.

CAPÍTULO 1

MARCO TEÓRICO GENERAL

En este capítulo, se explicarán los conceptos relacionados al cuadro de mando integral, su metodología y la definición de los procesos organizacionales, para tener una visión más clara del tema planteado y establecer sus alcances.

1.1 Diseño de un sistema de indicadores de gestión

1.1.1 El Cuadro de Mando Integral

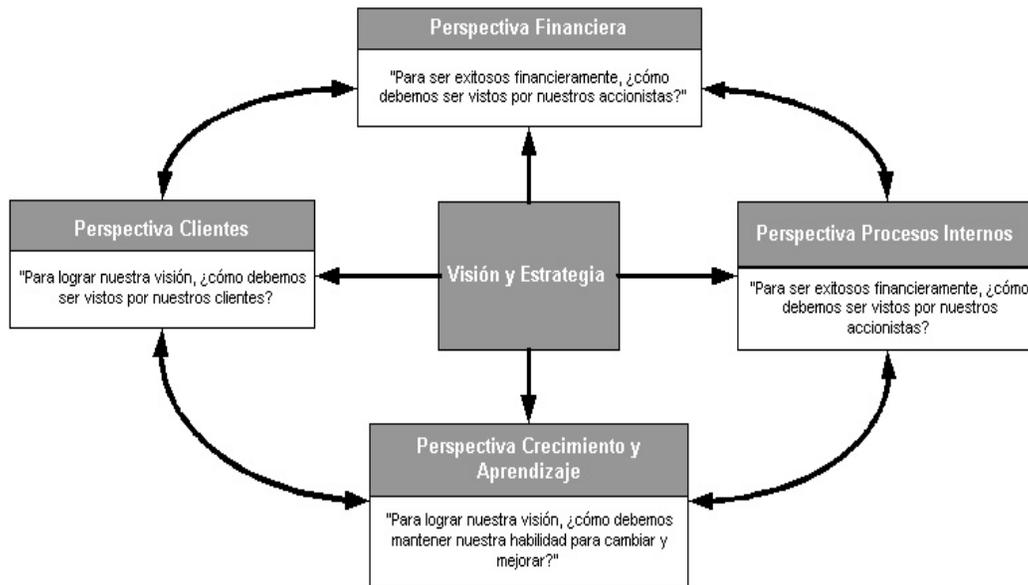
El cuadro de mando integral o Balanced Scorecard es una herramienta que traduce la visión y la estrategia de una organización en un arreglo comprensivo de causa - efecto de objetivos. Esta herramienta fue diseñada por los profesores Robert Kaplan y David Norton, siendo difundida a nivel mundial.

El Cuadro de Mando Integral (CMI) mide la actuación de las organizaciones desde cuatro perspectivas equilibradas: las finanzas, los clientes, los procesos internos, la formación y el crecimiento. Estas perspectivas deben poder medirse, si no se puede medir no se puede gestionar y administrar. La recolección y el establecimiento regular de medidas que armonicen con los objetivos estratégicos ayuda a todos los miembros de la organización a concentrarse en esos objetivos y a determinar hasta donde los están logrando. El siguiente paso del CMI es implementar medidas que armonicen con los objetivos con precisión

sin necesidad de una infraestructura masiva y complicada de información para adquirirlas; las organizaciones tendrán diferentes criterios para su medición¹.

GRÁFICO N° 1

LA RELACIÓN VISIÓN Y ESTRATEGIA CON LAS 4 PERSPECTIVAS DEL CMI

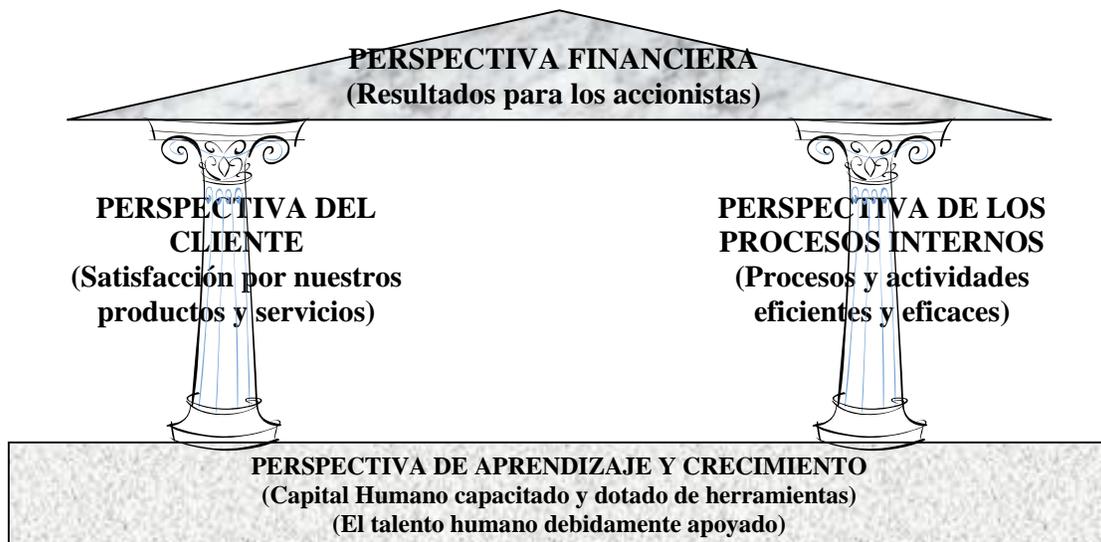


FUENTE: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard).

A manera de analogía el cuadro de mando integral se basa en las cuatro perspectivas que se pueden representar de la siguiente manera:

GRÁFICO N° 2

LOS PILARES DEL CMI



FUENTE: Kaplan, Robert S.; Norton, David P. CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard).

La Visión y la Estrategia

La visión y la estrategia son 2 elementos fundamentales como planificadores del éxito en los negocios, son las directrices que una organización tiene para obtener los resultados esperados. Estos elementos deben estar apoyados por toda la organización la cual debe estar enfocada a apoyar con todos sus esfuerzos el cumplimiento de estos enunciados.

La Visión, se define como la meta a alcanzar a largo plazo, mientras que la estrategia se define con el plan de acción a largo plazo que ayudará a alcanzar la visión.

En este aspecto, el Balanced Scorecard (BSC) proporciona los pilares básicos para alcanzar la estrategia formulada por la organización. Lo importante es que todos los componentes de la organización se identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos planteados por la empresa.

Sin embargo, el BSC concentra su esfuerzo en determinar cuáles pueden ser los factores críticos que contribuyan a la creación del valor económico futuro o a largo plazo. Entre dichos factores críticos, se puede señalar entre otros: los clientes, el aprendizaje organizativo, los procesos internos de negocio; los cuales son las causas para generar los resultados esperados financieramente².

1.1.2 La perspectiva Financiera

La perspectiva financiera se centra en el conocimiento y la rentabilidad del negocio, principalmente en el valor agregado económico, es decir como se

² Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Harvard Business School Ediciones Gestión 2000 *CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard)*.

genera valor para los accionistas y empleados. Los temas estratégicos en esta perspectiva son: el crecimiento y diversificación de los ingresos, la reducción de costos (mejora de la productividad) y la utilización de los activos (estrategia de inversión).

Los objetivos financieros dentro de la perspectiva del BSC pueden clasificarse como: crecimiento (crecimiento de las ventas), sostenimiento (énfasis en los indicadores financieros) y recolección (presionar el Cash Flow).

El objetivo de crecimiento busca mejorar los índices de rentabilidad a través de un crecimiento en el porcentaje de ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados. En esta fase se suelen lanzar nuevos productos y/o nuevos servicios, se abordan nuevos mercados geográficos o estratégicos, se amplía la capacidad instalada, etc.; lo importante es aumentar las ventas generando valor al accionista.

El principal objetivo estratégico en esta fase es el aumento de las ventas o el aumento de la clientela. En esta fase la visión es totalmente prospectiva y los objetivos generales suelen estar centrados en indicadores de crecimiento como ingresos y cuota de mercado.

El objetivo de la sostenibilidad se define como la fase en que los retornos del capital invertido son mucho más elevados y sigue siendo atractivo invertir en el negocio. El principal objetivo es la máxima rentabilidad con la menor inversión; los objetivos se definen en torno a indicadores de productividad y rentabilidad

(ingresos operativos, valor añadido obtenido, ROI, retorno de capital circulante, márgenes brutos, etc.).³

En esta fase, la determinación o polarización hacia objetivos de crecimiento o de rentabilidad resulta CLAVE, siendo un elemento primordial para la configuración del mapa estratégico; es decir, la priorización de objetivos en esta ocasión será fundamental.

La perspectiva financiera tiene básicamente un set de indicadores definidos por las funciones financieras y los elementos que aportan rentabilidad a la empresa.

1.1.3 La perspectiva del Cliente

La perspectiva del cliente se centra en identificar los segmentos de clientes y de mercado en el cual se quiere competir, los indicadores clave son: satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad; las empresas se orientan a alinear los productos con base a las preferencias de los consumidores, para esto se ofrece atributos de productos y/o servicios, relación con los clientes, imagen y prestigio, tiempo.

En esta perspectiva, las empresas identifican los segmentos de cliente y mercado en que ha elegido competir. Estos segmentos representan las fuentes que proporcionarán el componente de ingresos de los objetivos financieros de las empresas. Además permite que las empresas equiparen sus indicadores clave sobre los clientes (satisfacción, fidelidad, retención, adquisición y rentabilidad) con los segmentos de clientes y mercado seleccionados.

³ www.tablero-decomando.com/ampro Cont. Ana Mercedes Díaz de Iparraquirre

Permite identificar y medir de forma explícita las propuestas de valor agregado que entregarán a los segmentos de clientes y mercado seleccionados. Para cada segmento de cliente y mercado que se desee cubrir, deberá identificarse claramente sus preferencias en cuanto a:

- Precio
- Calidad
- Tiempo
- Funcionalidad
- Imagen
- Prestigio
- Servicio

En general hay tres clases de Proposiciones de Valores genéricas del Cliente:

Liderazgo en el producto⁴.- Implica ser 'EL MEJOR'. Tener el producto más innovador y/o el mejor servicio en su campo.

Esta proposición enfoca en: Las características del producto más allá de las encontradas en otros, lanzamiento al mercado de productos innovadores más rápidos que su competencia, precio, calidad, servicio y la relación con el cliente.

Liderazgo en el producto es considerada una estrategia de alto riesgo debido a que se debe asignar muchos recursos en Investigación y Desarrollo, además de mercadeo, para tener éxito, y muchas de las recompensas están sujetas a ser capaz de entregar sus productos antes que haya una competencia real. Una

⁴ http://www.deinsa.com/cmi/cmi_pc_proposicion_valor_producto.htm

manera de reducir el riesgo es concentrarse en obtener Liderazgo en el Producto dentro de un segmento pequeño de mercado.

Cercanía con el Cliente⁵.- Implica que la empresa se va a enfocar en: 'En el que se puede confiar / ser su mejor amigo'. Con esto se obtendrá una relación de largo plazo centrada en la relación con el cliente y la entrega de un servicio excepcional y conveniente. La 'Confianza' puede estar basada en relaciones personales, integridad y/o destrezas. Precio, calidad, y características del producto son considerados factores higiénicos.

Excelencia Operacional⁶.- Implica en tener un bajo costo dentro de su área de competencia debido a su experiencia y a procesos empresariales adecuados. Esto provoca que sus precios sean inigualables, aún para los productos de alta calidad. Los indicadores a nivel de esta perspectiva pueden identificarse como indicadores genéricos aplicables a casi cualquier empresa u organización y son:

- Cuota de mercado
- Retención de los clientes
- Incremento en clientes
- Satisfacción de los clientes
 - Precio
 - Servicio
 - Calidad
 - Funcionalidad
 - Tiempo, etc.

⁵ http://www.deinsa.com/cmi/cmi_pc_proposicion_valor_producto.htm

⁶ http://www.deinsa.com/cmi/cmi_pc_proposicion_valor_cliente.htm

- Rentabilidad de los clientes

1.1.4 La perspectiva de Procesos Internos⁷

La perspectiva de los procesos internos conjuga la perspectiva del recurso humano y la tecnología, se centra en la excelencia de las operaciones, que crea satisfacción a clientes y accionistas, identifica los procesos críticos para lograr los objetivos propuestos y estos ser medidos a través de indicadores; los procesos internos son intangibles, son indicadores de valor futuro, se pueden poner en un Estado de pérdidas y ganancias, se deben controlar e innovar, estos sirven al final para cumplir objetivos financieros. Esta perspectiva traduce su estrategia dentro de una cadena de valor, ofrecen la oportunidad de reducir costos a través de innovación y mejora constante.

Para esta perspectiva, los directivos identifican los procesos más críticos a la hora de conseguir los objetivos de los accionistas y clientes. Se recomienda que los directivos definan una completa cadena de valor de los procesos internos que se inicia con el proceso de innovación que identifica las necesidades de los clientes actuales y futuros y desarrollan nuevas soluciones para estas necesidades, sigue a través de los procesos operativos entregando los productos y servicios existentes a los clientes existentes y termina con el servicio posventa ofreciendo servicios después de la venta, que se añaden al valor que reciben los clientes.

⁷ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Harvard Business School Ediciones Gestión 2000 *CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard)*.

La cadena de valor está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

Fundamentalmente se puede destacar 2 partes bien diferenciadas:

Actividades primarias

Hace referencia al abanico de actividades que constituyen la esencia del proceso productivo. Están constituidas por los PROCESOS DE INNOVACIÓN (Análisis de mercado, Desarrollo de productos y/o Servicios), por los PROCESOS OPERATIVOS (Producción y Distribución) y por los procesos relacionados con los SERVICIOS DE VENTA (Venta y Servicio post-venta).

Estos procesos están en sintonía con lo que Michael E. Porter denomina:

- Cadena de valor de los Proveedores
- Cadena de valor de los Canales
- Cadena de Valor de los Compradores

Actividades de soporte

Dichas actividades son el complemento necesario para las actividades Primarias. Principalmente, se está haciendo referencia a la INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA, como son la gestión de los recursos humanos, la gestión de aprovisionamientos de bienes y servicios, la gestión relativa al desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), otras áreas de similar importancia como las finanzas, la contabilidad, la gestión de la calidad, las relaciones públicas, cuestiones fiscales y legales, entre otras.

El set de indicadores para esta perspectiva se formará de la medición de las diferentes actividades y tareas que forman los procesos productivos, tanto de los primarios (que son los que aportan valor) como los de soporte (que no aportan valor).

1.1.5 La perspectiva de Aprendizaje y crecimiento⁸

Esta es la perspectiva CLAVE por excelencia, es significativo que la mayoría de los modelos de Gestión integral consideren al Recurso Humano como un elemento clave en la gestión. Constituye la BASE, las raíces, los cimientos organizativos que han de consolidarse en este ámbito; la cultura organizativa como una de las grandes barreras de la empresa actual, debe ser tratada con sumo cuidado, pues se trata de la llave a partir de la cual se puede proceder a instaurar cambios en la organización. También aspectos como la Tecnología, las alianzas estratégicas, las competencias de la empresa, la estructura organizativa, etc. son puntos de alto grado de interés a tener en consideración en esta perspectiva. Esta perspectiva permite que se alcancen los objetivos de las otras perspectivas, sus objetivos son inductores para conseguir resultados de las otras perspectivas, la inversión en esta perspectiva es de suma importancia para el cumplimiento de los objetivos planteados en las otras.

Los indicadores clave del empleado son: retención del empleado, satisfacción del empleado y productividad del empleado.

⁸ Kaplan, Robert S.; Norton, David P. Harvard Business School Ediciones Gestión 2000 *CUADRO DE MANDO INTEGRAL (The Balanced Scorecard)*.

Los empleados satisfechos se constituyen en una condición previa para el aumento de la productividad, calidad y servicio al cliente.

Lo más importante que se debe tener en cuenta es que la empresa - necesariamente - basa su capacidad para aprender, para adaptarse, para comenzar a impulsarse y crecer, etc. en sus recursos estratégicos de primer orden, se está hablando de su infraestructura que, consecuentemente, será un elemento importante para la ejecución de la Estrategia.

Para que las empresas consigan un alto nivel de satisfacción del cliente, normalmente requerirá que sean atendidos por empleados satisfechos. Normalmente esto se mide a través de una encuesta.

La retención de los empleados representa fielmente el objetivo de mantener a aquellos empleados en los que la organización tiene un interés a largo plazo. Cualquier salida no deseada representa una pérdida de capital intelectual del negocio. La retención de los empleados se acostumbra medir por medio del porcentaje de rotación del personal clave.

Algunos términos y metodologías que son necesarios conocer y que serán empleadas en el desarrollo del tema son:

Objetivo

Es la descripción de los resultados de trabajo que deben ser alcanzados en un periodo específico. Es la expresión cuantitativa y medible de los resultados específicos que se espera lograr como producto de una actividad o proceso.

Sirven para establecer los criterios de evaluación de la ejecución de la metodología planteada.

Mapa Estratégico

Se llama mapa estratégico al conjunto de objetivos estratégicos que se conectan a través de relaciones causales. Los mapas estratégicos son el aporte conceptual más importante del Balanced Scorecard. Ayudan a entender la coherencia entre los objetivos estratégicos y permiten visualizar de manera sencilla y muy gráfica la estrategia de la empresa.

Estrategia

Es la formulación, ejecución y evaluación de las acciones que permiten que la organización logre sus objetivos. Responde al COMO lograr lo que se ha formulado y alineado.

Indicadores

Es una relación de observaciones y cifras que pueden compararse y ser objeto de mejora continua. Define la métrica del sistema.

Meta

Es un indicador numérico representativo del logro, sobre el cual se evaluarán las desviaciones y aciertos.

Matrices de tamización de indicadores

Para tamizar los indicadores que se establezcan, se aplicarán dos esquemas de comparación y tamización:

GRÁFICO N° 3

Matriz Objetivos Vs Objetivos

		objetivos									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Objetivos	1	x									
	2		x								
	3			x							
	4				x						
	5					x					
	6						x				
	7							x			
	8								x		
	9									x	
	10										x

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 4

Matriz Indicadores Vs Indicadores

		Indicadores									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Indicadores	1	x									
	2		x								
	3			x							
	4				x						
	5					x					
	6						x				
	7							x			
	8								x		
	9		x							x	
	10										x

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Con la comparación de objetivos vs objetivos y de indicadores vs indicadores, cada uno entre sí, respectivamente; se detectan y se establecen los objetivos e indicadores que se han duplicado o que se refieren a temas similares; por tanto, se excluyen los indicadores y objetivos con esas características y que estén marcados.

1.2. Los procesos organizacionales

Un proceso es un conjunto de recursos y actividades interrelacionados que transforman elementos de entrada en elementos de salida. Los recursos pueden incluir personal, finanzas, instalaciones, equipos, técnicas, métodos, entre otros⁹.

Un proceso es todo trabajo que cumple con cuatro criterios¹⁰:

- 1) Es recurrente
- 2) Afecta algún aspecto de las capacidades de la organización
- 3) Puede realizarse de formas distintas que varían su contribución en términos de costo, valor, servicio o calidad; e
- 4) Implica coordinación.

Cualquier proceso de trabajo, no importando si sea pequeño o grande, complicado o sencillo, involucra tres componentes principales:

- *Entradas*: Recursos del ambiente externo, incluyendo productos o salidas de otros subsistemas.
- *Procesos de transformación*: Las actividades de trabajo que transforman las entradas, agregando valor a ellas y haciendo de las entradas, las salidas del subsistema.

⁹ LA GESTIÓN POR PROCESOS - Monografias.com

¹⁰ <http://www.audens.com.mx/Archivos/Lectura3.htm> La Ventaja de los Procesos

- *Salidas*: Es el resultado del proceso de transformación, pueden ser entradas para otro proceso.

1.2.1 Tipos de procesos

Los procesos son los que permiten la gestión de las organizaciones, los cuales pueden ser denominados cadena de valor o cadena de soporte¹¹.

La cadena de valor está constituida por procesos claves que inciden de manera significativa en los objetivos estratégicos y son críticos para el éxito de la organización. Es en este nivel donde se enfocará la investigación, ya que partiendo de la identificación y definición de los procesos claves (mapeo de procesos), se aplicará la metodología de Balanced Scorecard para establecer un sistema de indicadores de gestión, que permitan medir el desempeño de la Sede Campestre de Amaguaña.

La cadena de soporte está constituida por procesos que brindan el complemento necesario a la cadena de valor; son necesarios para el cumplimiento de objetivos.

Una vez que se ha explicado la base conceptual y teórica del tema planteado, se comenzará con el desarrollo de la metodología para lo cual es necesario comenzar con una formulación estratégica propia de la organización y que servirá de base para el desarrollo de la tesis.

¹¹ LA GESTIÓN POR PROCESOS - Monografias.com

Diagnóstico Organizacional

Para efectuar un diagnóstico organizacional es conveniente hacerlo desde 2 ámbitos interno y externo, para lo cual se definirán algunos términos importantes:

Análisis interno

FORTALEZAS.- Son aspectos positivos y favorables que la organización posee, los cuales debe procurar maximizar y que le permitirán competir en el mercado en el cual desarrolla sus actividades.

DEBILIDADES.- Son aspectos negativos y desfavorables que la organización posee, los cuales debe procurar minimizar y que dificultan la competitividad en el mercado en el cual se desenvuelve. Son variables endógenas.

Análisis externo

OPORTUNIDADES.- Son aspectos que la organización podría utilizar en su beneficio con el propósito de convertirnos en fortalezas y mejorar su desempeño.

AMENAZAS.- Son aspectos que la organización debería considerar con el propósito de minimizarlas para no afectar el desempeño de la empresa. Son variables exógenas.

Una vez que se ha establecido la fundamentación teórica necesaria para comprender algunos conceptos que se utilizarán en el desarrollo del tema, a partir del segundo capítulo se comenzará con el diseño del sistema de indicadores de gestión partiendo con la formulación de los lineamientos estratégicos del Club Castillo de Amaguaña.

CAPÍTULO 2

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA DEL CLUB

En este capítulo se analizará la empresa con el propósito de permitir conocer a que se dedica, que posee, cual es su estructura, su infraestructura, su mercado, para así posibilitar una mejor comprensión del giro de negocio del Club Castillo de Amaguaña.

Se establecerá un plan estratégico del Club con base en un análisis situacional de la organización que será obtenido del conocimiento propio de la empresa tomando los criterios manifestados por los jefes departamentales de las áreas principales del Club y opiniones de socios obtenidos de un estudio de satisfacción desarrollado por una Comisión de la Junta Directiva, empleando los datos relevantes que se consideren pertinentes.

2.1 Análisis de la Empresa

El Club “Castillo de Amaguaña” nació de la imaginación del Sr. José Luis Alvarez Burbano, quien mientras recorría los jardines y habitaciones del Castillo con cierto temor, pero con gran decisión, inició la aventura de convertir este bello lugar en un reducto social y deportivo para beneficio de la sociedad quiteña.

Para el inmediato logro de este objetivo tuvo que convencer al Sr. Albornoz y al Sr. Gonzalo Pérez, dueños de esta hermosa propiedad, para que decidieran vender. La operación fue posible gracias al apoyo financiero del Chase Manhattan Bank de NY. Paralelamente y para dar forma a la idea se invitó a

un grupo de distinguidos ciudadanos para conformar el núcleo básico que permita constituir legalmente la Corporación Civil “Club El Castillo de Amaguaña”.

Los Estatutos del Club elaborados con la colaboración del Dr. Juan Páez Terán, fueron legalmente aprobados por el Ministerio de Educación Pública y Deportes mediante Acuerdo No. 4520 del 13 de Octubre de 1972 y publicado en el Registro Oficial No. 170 del 24 de Octubre del mismo año.

Una vez conformada la Entidad Jurídica se procedió de inmediato a nombrar los directivos de la naciente Institución con el Sr. Augusto Cordovez Fuentes, como Presidente y el Sr. José Luis Alvarez Burbano como Apoderado General del Club.

Al inicio únicamente se tenía un desnudo y abandonado, pero hermoso Castillo, treinta hectáreas de desolado terreno, una vía poco menos que inaccesible y una considerable deuda que pagar.

Para tan atractivo y ambicioso proyecto se decidió contratar en 1973 los servicios de la Compañía Promociones Sociales “PROSA S.A.”

En el año de 1974, tomó forma la idea de construir un verdadero Club Campestre, donde se iniciaron las labores para la primera y segunda etapas.

En 1978 se culmina las labores de la segunda etapa, donde el club cuenta con: una piscina cubierta, otra a la intemperie, un lago y canchas de tenis. La

conclusión de las labores de la primera etapa fueron culminadas en 1983, donde el club contaba con: una pista de patinaje de hielo, sauna y restaurante.

En 1987 se da por terminado toda relación con PROSA S.A. quedando la administración del Castillo a manos del propio Club. También se obtiene seis hectáreas de la Hostería "Altos del Castillo", que en la actualidad es la tercera etapa.

En la actualidad el Club está conformado por tres mil quinientos socios y la Presidencia está a cargo del Dr. Luis Orquera Galeano.

Mercado objetivo

El Club Castillo de Amaguaña es una corporación civil sin fines de lucro orientada al desarrollo de actividades deportivas, sociales y culturales, que tiene en el mercado nacional 34 años.

Ubicación

El Club "Castillo de Amaguaña" se encuentra ubicado a 40 Km de Quito, en la Vía Sangolquí Tambillo, a un tiempo de viaje aproximado de 45 minutos. Amaguaña es una localidad donde se desarrollan diversas actividades agrícolas, ganaderas y que se ha convertido en un sitio ideal para la construcción de bodegas y centros de acopio de empresas importantes tales como: Fybeca, Supermaxi, Fv, entre otras.

Los terrenos donde se encuentra funcionando el Club es considerada por el Municipio de Quito como una zona de instalación apta para la operación de un club deportivo y de esparcimiento.

Conformación y target de socios

El Club Castillo de Amaguaña es un club exclusivo para socios con un target de clase media alta, profesionales, con ingresos superiores a los USD 1.500, que acrediten propiedades, certificados bancarios y cuyas costumbres sean acordes al nivel que la Institución exige.

El Club ha procurado ser una Institución familiar por excelencia, una membresía posibilita el ingreso del socio principal, que es el titular de la acción y de sus dependientes considerados como tal, esposa e hijos hasta la edad de 25 años.

El detalle de la infraestructura del Club y la descripción de sus tres etapas, se encuentra en el **Anexo N° 1**.

El Club Castillo de Amaguaña está constituido en la actualidad por 3.515 socios principales cotizantes; es decir, que aportan sus cuotas de mantenimiento y 307 socios principales menores de edad no cotizantes.

El Club es una Institución solvente y con prestigio en el mercado nacional, tiene 34 años de operación, en el cual ha crecido con base al esfuerzo y aportación de sus socios y administradores.

La operación y funcionamiento del Club financieramente está sustentada y está en función de los aportes mensuales de los socios a través del pago mensual de cuotas de mantenimiento compensado con actividades de autogestión tales como: eventos con empresas, colegios o instituciones, almacenes deportivos, venta de gaseosas y cervezas, arriendos a concesionarios y otros.

El presupuesto de operación del Club está en el orden del millón de dólares, lo cual refleja el importante nivel de recursos que el Club dispone y maneja.

El Club tiene una nómina de personal conformada por:

- 25 empleados administrativos que laboran en las oficinas administrativas de Quito y,
- 55 personas que laboran en la Sede Campestre

2.2 Análisis de la Industria y de la Competencia

La industria en la cual el Club se halla inmerso es la del esparcimiento, distracción y descanso a través del deporte y la naturaleza.

El desarrollo de clubes privados y exclusivos para socios se ha incrementado en los últimos tiempos debido al intenso ritmo de trabajo, al stress y a las pocas posibilidades de esparcimiento, descanso y deporte existentes, lo cual ha llevado que se busquen nuevas alternativas, siendo una de ellas los clubes deportivos privados.

Un club es un intangible y un bien suntuario, puesto que luego de satisfacer sus necesidades básicas se debe disponer recursos suficientes para tener acceso a diversión, esparcimiento, descanso y deporte.

Existen gran variedad de clubes privados, caracterizados por distintos niveles socio económicos de socios, infraestructura, ubicación, precio de sus servicios y características.

Los usuarios de un club con un perfil determinado, prefieren el tener acceso a una Institución privada, por motivos de status, exclusividad, servicios, trato, calidad e infraestructura.

Los valles aledaños a Quito se han constituido en polos de desarrollo y con gran atractivo turístico; por tanto, se han edificado importantes instalaciones de clubes fuera de la capital con el propósito de incentivar el deporte, el esparcimiento sin contaminación y cobijados por la naturaleza, en especial los fines de semana.

Existe muy buena acogida de los clubes y en un importante porcentaje existen usuarios y socios.

Los principales servicios que se requieren son:

- Piscinas
- Saunas, turcos e hidromasajes
- Canchas deportivas (fútbol, tenis, básquet, volley, golf)
- Restaurantes
- Juegos recreacionales para niños y jóvenes
- Salas de juegos

Otros servicios no muy utilizados y frecuentes son:

- Cabañas de picnic
- Toboganes
- Piscinas cubiertas
- Discoteca
- Karaoke
- caballos

Análisis de la competencia

Se puede efectuar un análisis de la competencia tomando como base a los clubes privados más importantes de la capital, siendo los más importantes los siguientes:

- Rancho San Francisco
- Arrayanes
- Club de Liga
- Jacaranda

- Los Chillos

Estos clubes serán comparados y analizados bajo tres parámetros básicos:

- Número y tipo de servicios: es decir con que infraestructura cuenta cada Institución, el número de canchas, piscinas, restaurantes, servicios especiales, etc.
- Costo de la membresía: es la cuota inicial que se paga para tener acceso a una institución.
- Costo de mantenimiento: es el valor que se cancela para ser invertido en el mantenimiento de las instalaciones, funcionamiento de la institución y cubrir gastos operacionales y de gestión. Este parámetro será considerado anual (cuota mensual x 12 meses).

A continuación, se muestra un análisis comparativo de los servicios de los principales clubes de la capital, obtenido de datos proporcionados por cinco socios de cada organización; excepto el Quito Tennis, que no fue considerado por la dificultad de obtener información; gráficos que reflejan una comparación del número de servicios, costo de membresías y valores de cuotas de mantenimiento; finalmente tablas de posicionamiento y servicio que los caracteriza.

CUADRO No. 1

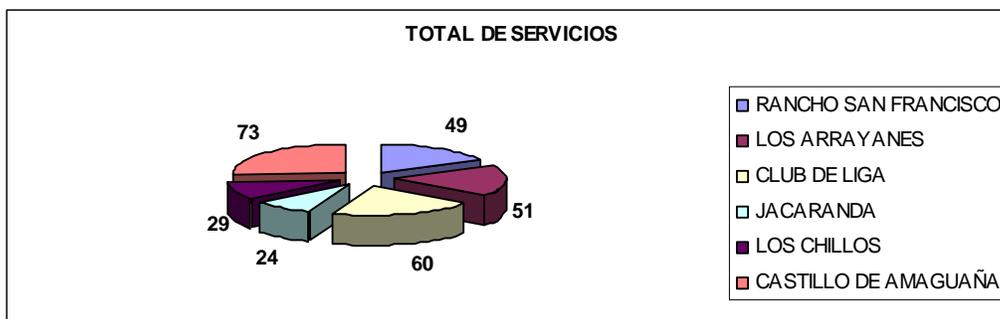
ANÁLISIS COMPARATIVO SERVICIOS DE CLUBES

SERVICIOS	CLUBES PRIVADOS					
	RANCHO SAN FRANCISCO	LOS ARRAYANES	CLUB DE LIGA	JACARANDA	LOS CHILLOS	CASTILLO DE AMAGUAÑA
CASA CLUB / SEDE	2	1	2	0	1	2
PISCINAS	1	3	2	2	2	8
CANCHA DE GOLF	0	1	0	0	1	0
CANCHAS DE TENIS	8	10	25	12	8	13
INSTALACIONES HÍPICAS	2	2	0	0	0	0
CANCHAS DE INDOR	2	3	6	1	2	5
CANCHAS DE VOLEY	2	3	3	1	1	12
CANCHAS DE BASQUET	1	3	1	1	0	4
CANCHAS DE SQUASH	4	3	1	0	4	0
CANCHAS DE RACKET	6	1	2	0	0	0
GIMNASIO	1	1	1	0	1	1
AREAS DE CAMPING	NO	SI	SI	NO	NO	SI
SALON COMEDOR	2	2	1	1	1	3
BARES / SNACKS	2	2	1	1	2	4
CAFETERÍAS	SI	SI	SI	NO	SI	SI
SALAS DE JUEGOS	NO	SI	NO	NO	NO	SI
SALA DE LECTURA	SI	NO	NO	NO	NO	SI
SALA DE VIDEOS	SI	NO	SI	SI	NO	SI
SALA DE MUSICA	SI	NO	NO	SI	NO	SI
AREAS DE BBQ	NO	SI	NO	NO	NO	SI
JUEGOS INFANTILES	SI	SI	SI	NO	SI	SI
JUEGOS PARA JOVENES	SI	NO	NO	NO	NO	NO
GUARDERÍA	NO	SI	SI	NO	NO	SI
BAZARES / ALMACENES	SI	SI	SI	NO	SI	SI
PELUQUERÍAS	SI	SI	SI	NO	NO	SI
VESTIDORES DE HOMBRES	SI	SI	SI	SI	SI	SI
VESTIDORES DE MUJERES	SI	SI	SI	SI	SI	SI
VESTIDORES DE NIÑOS	SI	SI	SI	SI	SI	SI
SAUNAS	SI	SI	SI	NO	NO	SI
TURCOS	SI	SI	SI	NO	NO	SI
HIDROMASAJES	SI	SI	SI	NO	NO	SI
SALA DE MASAJES	SI	SI	NO	NO	NO	SI
ENFERMERÍA	NO	SI	SI	NO	NO	SI
LAGO	SI	NO	NO	NO	NO	SI
PATINAJE SOBRE RUEDAS	NO	NO	SI	NO	NO	NO
PATINAJE SOBRE HIELO	NO	NO	NO	NO	NO	SI
TOTAL DE SERVICIOS	49	51	60	24	29	73
COSTO DE MEMBRESÍA	USD 20.000	USD 28.000	USD 4.000	USD 5.000	USD 7.000	USD 5.000
COSTO DE MANTENIMIENTO	USD 1.500	USD 1.440	USD 240	USD 600	USD 360	USD 252

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 5

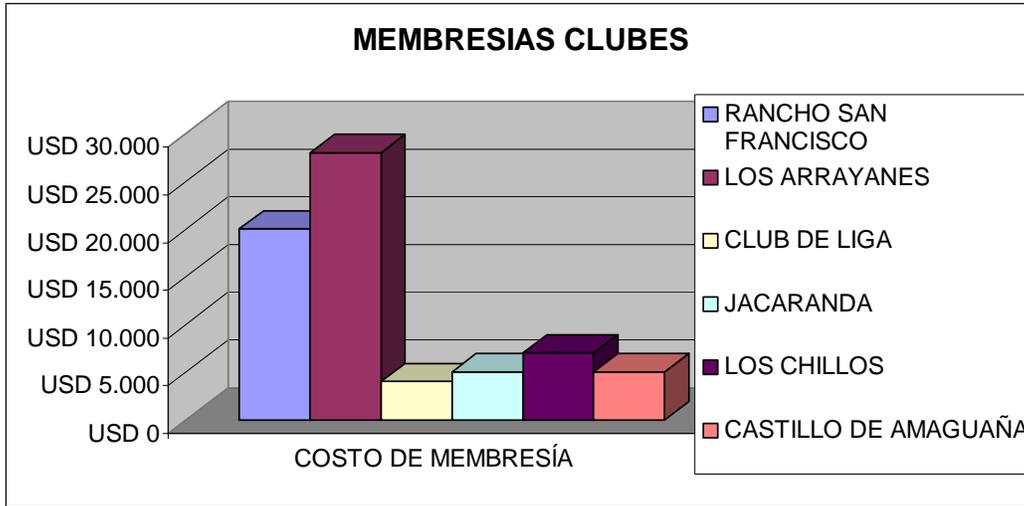
SERVICIOS TOTALES CLUBES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO No. 6

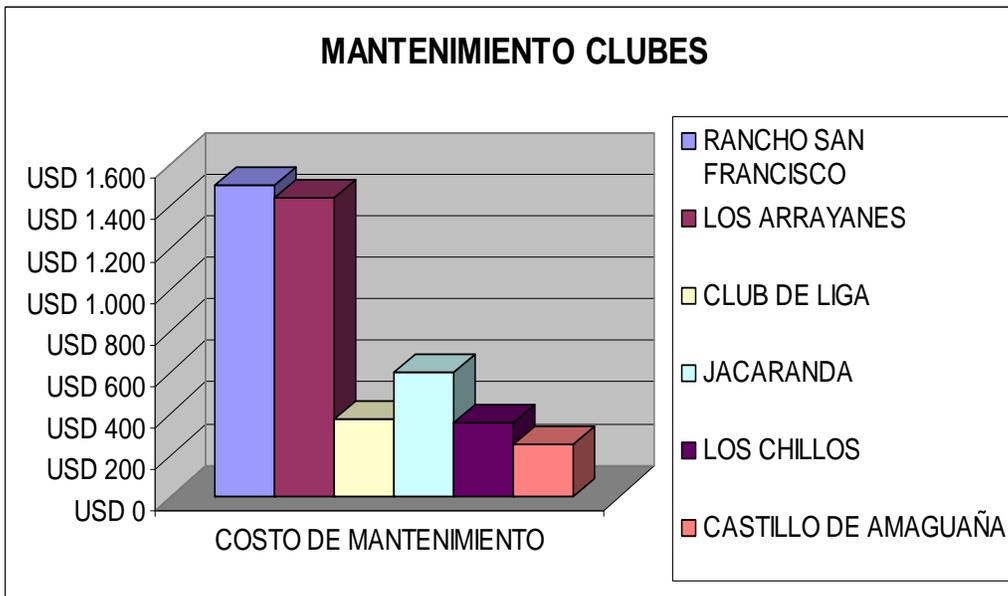
VALOR MEMBRESÍA CLUBES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 7

VALOR CUOTAS DE MANTENIMIENTO CLUBES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO No. 2

CONCEPTOS DE POSICIONAMIENTO CLUBES

POSICIONAMIENTO	
RANCHO SAN FRANCISCO	ECUESTRE Y DE ALTO NIVEL
ARRAYANES	GOLF Y NEGOCIOS
CLUB DE LIGA	DEPORTIVO
JACARANDA	CLUB DE TENIS
LOS CHILLOS	CLUB DE GOLF Y TENIS
CASTILLO DE AMAGUAÑA	FAMILIAR

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO No. 3

SERVICIOS FAVORITOS CLUBES

SERVICIOS DE PREFERENCIA	
RANCHO SAN FRANCISCO	PISTAS ECUESTRES
ARRAYANES	CANCHA DE GOLF
CLUB DE LIGA	CANCHAS DE TENIS Y FÚTBOL
JACARANDA	CANCHAS DE TENIS
LOS CHILLOS	CANCHAS DE GOLF Y TENIS
CASTILLO DE AMAGUAÑA	PISCINAS Y CANCHAS DE FUTBOL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Con base a este análisis se puede identificar la gran infraestructura que posee el Club Castillo de Amaguaña, costos de mantenimiento y membresías altamente competitivos. El principal competidor por target de socios, infraestructura y costos es el Club de Liga Deportiva Universitaria, ubicado en Pomasqui.

Ventajas competitivas

- Infraestructura deportiva casi completa, la mejor del país.
- Costos de membresías y mantenimiento inferiores a la competencia.
- Cuota de mantenimiento da derecho de utilización de todas las instalaciones.

- Lugar diferente por su ubicación, clima y belleza natural
- Extensión de 22 hectáreas que lo convierten el lugar ideal para su pleno descanso y sano esparcimiento.
- Posibilidad de utilización de las Instalaciones para eventos o compromisos sociales con tarifas preferenciales para socios e inferiores a la competencia.
- Posibilidad de utilización de amplia cadena de clubes campestres en América con la presentación del carné del Club Castillo de Amaguaña.
- Posibilidad de expansión para desarrollar nueva infraestructura y servicios.

Ventajas comparativas

- Infraestructura deportiva casi completa, única en el país.
- Único Club con pista de patinaje sobre hielo.
- Valor de la membresía.
- Valor de la cuota de mantenimiento.

2.3 Análisis F.O.D.A

Con base a un estudio de análisis de satisfacción del socio desarrollado desde el 07/08/2005 hasta el 30/09/2005, por una Comisión especial conformada por la Junta Directiva, mediante encuestas realizadas a 436 socios (as) y al conocimiento que se dispone de la organización, se ha establecido el siguiente análisis FODA:

Fortalezas

1. Infraestructura completa, una de las mejores del país.
2. Corporación civil sin fines de lucro y autónoma, regulada por el Ministerio de Educación y Cultura, lo que le permite estar exenta de impuestos a la renta y gravámenes (impuesto predial).
3. Sede campestre junto a la naturaleza del bosque protector del Pasochoa,
4. Asistencia constante de socios impulsada por el desarrollo de campeonatos deportivos.
5. Experiencia de 34 años en la ejecución de actividades de recreación masiva.
6. Mantenimiento de convenios de reciprocidad con clubes similares.
7. Institución con una organización administrativa sólida y que ha evolucionado positivamente en el tiempo.
8. Organización financieramente sustentable y con tendencia de crecimiento constante.
9. Personal con posibilidades de crecimiento y desarrollo de habilidades técnicas y de servicio.
10. Mantenimiento adecuado de sus instalaciones y activos, financiados con valores bajos de cuotas de mantenimiento en comparación a la competencia.
11. Adecuados niveles de satisfacción de los servicios brindados por el Club.

Debilidades

1. Inexistencia de planificación de largo plazo y procesos, se trabaja para resolver problemas y no con un rumbo u orientación clara.
2. Junta Directiva no establece políticas claras y consistentes.
3. Costos de operación no competitivos que dificultan el funcionamiento de todos los servicios en días no ordinarios.
4. Falta de programas de capacitación a directores, empleados y trabajadores.
5. Capacidad instalada no utilizada en su totalidad.
6. Falta de autogestión para generar ingresos adicionales.
7. Distancia excesiva para llegar al Club desde la ciudad de Quito.
8. Falta de mecanismos de seguimiento y solución de problemas y/o sugerencias de socios.
9. Existencia de quejas por mantenimiento de baterías sanitarias, duchas y áreas específicas.
10. Falta de mecanismos para asegurar la devolución de pertenencias de socios dentro del Club.
11. Inexistencia de sistemas de información innovadores y adecuados para comunicar disposiciones y acciones de la Junta Directiva o Asamblea General de socios,
12. Imposibilidad de uso de tarjetas de crédito en los restaurantes y lugares de alimentación concesionados.
13. Inexistencia de nuevos proyectos de infraestructura y servicios.

Oportunidades

1. Crecimiento urbanístico en el sector del valle de los Chillos, que posibilita el ingreso de nuevos socios y la construcción de nuevas vías de acceso.
2. Tendencia humana a participar más en eventos recreativos y deportivos en forma colectiva.
3. Posibilidad de gestionar convenios con Instituciones públicas y privadas para lograr beneficios mutuos.
4. Desarrollo de actividades de autogestión con inversión o financiamiento externos que fortalezcan los ingresos del Club.
5. Desarrollo de promociones hacia no socios que fortalezcan la imagen institucional y que permitan utilizar la capacidad instalada existente.

Amenazas

1. Potencial incremento en costos de combustibles que encarezca la provisión de energía y costos de operación.
2. Paraderos y lugares nuevos para recreación y alimentación cercanos a la sede y en lugares más próximos a Quito.
3. Crecimiento urbanístico del sector, que afecta la provisión del agua de las vertientes, indispensable para el Club.
4. Deserción de socios, alta cartera vencida y disminución en la venta de membresías por potencial deterioro de la capacidad adquisitiva y nivel de vida de la población.
5. Potencial erupción volcánica del Cotopaxi.

Lineamientos Estratégicos

La misión y visión actual del Club Castillo de Amaguaña fue definida mediante un plan estratégico desarrollado en el año 2000, el cual ha quedado en un documento más, archivado y no aplicado.

2.4 Definición de Misión, Visión y Temas Estratégicos

La misión que se considera sería hacia la cual el Club se debería proyectar es:

PROVEER BIENESTAR Y DIVERSIÓN A LAS FAMILIAS SOCIAS, SUS INVITADOS Y PARTICULARES SELECTOS DENTRO DE UN AMBIENTE QUE PROMUEVE EL ESPARCIMIENTO Y LA RECREACIÓN EN FAMILIA, COBIJADOS POR UNA NATURALEZA EXCEPCIONAL A TRAVES DE PROCESOS QUE PERMITAN APROVECHAR AL MÁXIMO LAS INSTALACIONES DEL CLUB.

La visión que debe constituirse en el horizonte que todos quienes conforman la organización deben propender lograr y hacer una realidad sería:

SER UN CLUB CAMPESTRE CON RECONOCIMIENTO NACIONAL E INTERNACIONAL QUE PROMUEVA EL ESPARCIMIENTO Y RECREACIÓN DE LOS SOCIOS, INVITADOS Y PARTICULARES SELECTOS, CON EXCELENCIA EN SUS OPERACIONES, DENTRO DE UNA ORGANIZACIÓN CON PERSONAS DE ALTO COMPROMISO Y VOLUNTAD.

Definición de Temas Estratégicos

Con base al análisis FODA y cruce de fortalezas vs. Oportunidades y debilidades vs. Amenazas (**Anexo 2**), se definirán los objetivos estratégicos del Club, que permitirán fundamentar la metodología del BSC.

Los temas estratégicos claves dentro de las cuatro perspectivas son:

FINANCIERA

- Aprovechamiento máximo de la capacidad instalada a través de adecuada programación de eventos y promociones.
- Generación de recursos por autogestión para minimizar la posibilidad de deserción de socios y alta cartera vencida que pudiera afectar la situación económica – financiera del Club.

CLIENTES

- Gestión eficaz de los servicios brindados al socio, invitados y particulares selectos.

PROCESOS INTERNOS

- Satisfacción del socio como consecuencia de procesos adecuados con costos de operación competitivos en el mercado.

CRECIMIENTO Y DESARROLLO

- Cultura organizacional sólida que promueve el esparcimiento, la recreación y el servicio.

Establecidos los lineamientos estratégicos del Club, en el próximo capítulo se definirán los procesos y objetivos necesarios para configurar el sistema.

CAPÍTULO 3

DEFINICIÓN DE PROCESOS Y OBJETIVOS

En este capítulo se definirán los procesos claves y de apoyo de la organización empleando el concepto de la cadena de valor y mediante la utilización de la metodología IDEF 0 se efectuará el mapeo de los procesos más importantes, para así establecer los objetivos e indicadores que permitan desdoblar la estrategia empresarial.

3.1 Definición de Procesos

Para la definición de procesos, se tomó el concepto de Michael Porter para así poder determinar los procesos claves del negocio y los habilitantes o de apoyo.

3.2 Procesos claves de negocio

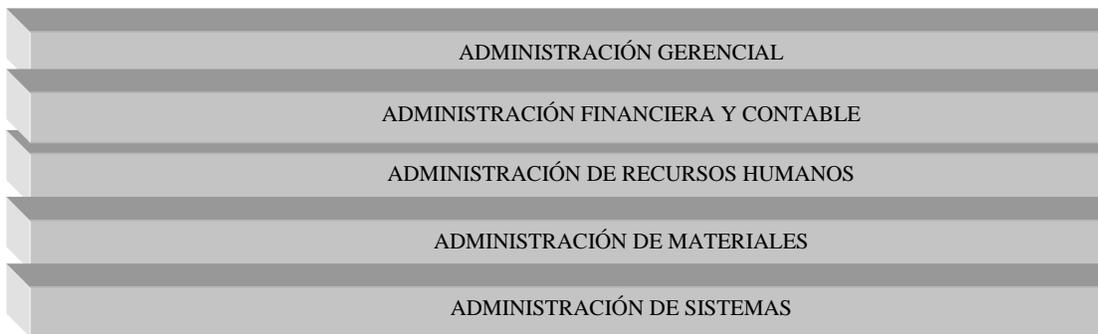


Gestión de Socios: Búsqueda y retención de socios, promoción, comunicación e información, manejo de estados de cuenta socios y recuperación de cartera, necesidades y soluciones.

Gestión Sede: Manejo administrativo, técnico y operativo que generan la satisfacción de los asistentes a las instalaciones del Club ubicadas en Amaguaña.

Gestión de Eventos y Competencias: Organización y desarrollo de campeonatos deportivos que concitan el interés y promueven la asistencia de socios a la sede campestre, así como también la búsqueda, promoción, organización y desarrollo de paseos de colegios o empresas, agasajos, matrimonios, entre otros eventos.

3.3 Procesos habilitantes o de apoyo



Administración Financiera y Contable: Presupuestación, generación de estados financieros y manejo económico - financiero del Club.

Administración de Recursos Humanos: Desarrollo y aplicación de los subsistemas de recursos humanos (reclutamiento, selección, capacitación y desarrollo, entre otros).

Administración de Materiales: Gestión de crédito con proveedores, contratación, adquisición y abastecimiento de suministros, equipos, repuestos y materiales indispensables para la operatividad del Club.

Administración de Sistemas: Desarrollo de software, mantenimiento y actualización de hardware, mantenimiento y administración de redes, comunicación de datos, entre otros.

3.4 Priorización de Procesos

Para priorizar los procesos se seleccionarán aquellos que tienen relación a la sede campestre, que es el tema principal de esta tesis.

La metodología Idef 0 permite diseñar y visualizar los procesos de la organización que han sido considerados como los más prioritarios e importantes.

A continuación, se detallan los procesos a los cuales se aplicará la metodología:

GESTIÓN SEDE

La administración de la sede está compuesta por los siguientes subprocesos:

- Mantenimiento de instalaciones
- Mantenimiento de equipos
- Operación de equipos y áreas
- Manejo de quejas y/o sugerencias
- Manejo de ingresos por servicios
- Comunicación e información a socios
- Atención a socios, invitados y particulares selectos

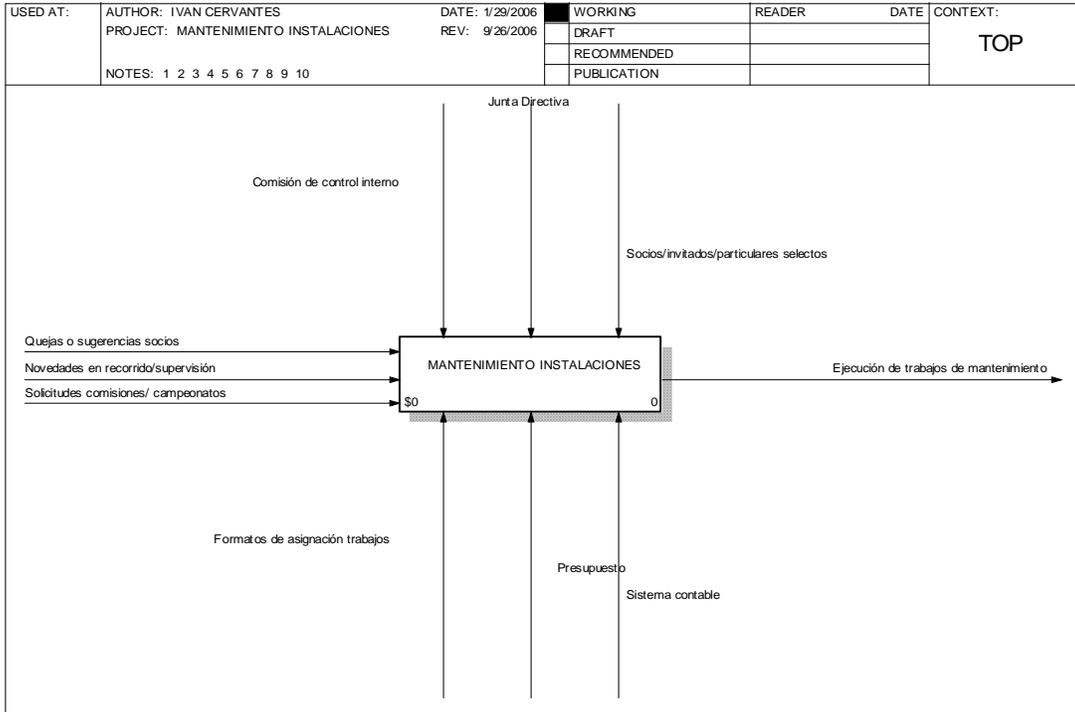
GESTIÓN DE EVENTOS Y COMPETENCIAS

- Desarrollo de campeonatos
- Desarrollo de eventos

Para una mejor comprensión de los procesos priorizados, a continuación se desglosan los mismos en dos niveles de acuerdo a la metodología IDEF0:

GRÁFICO N° 8

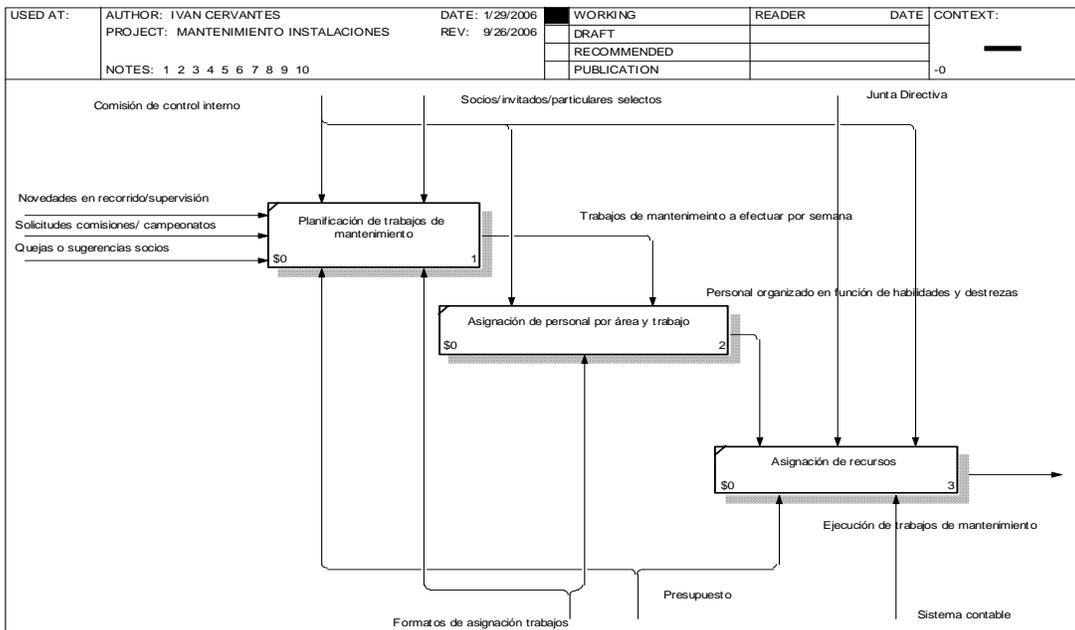
A-0 MANTENIMIENTO INSTALACIONES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 9

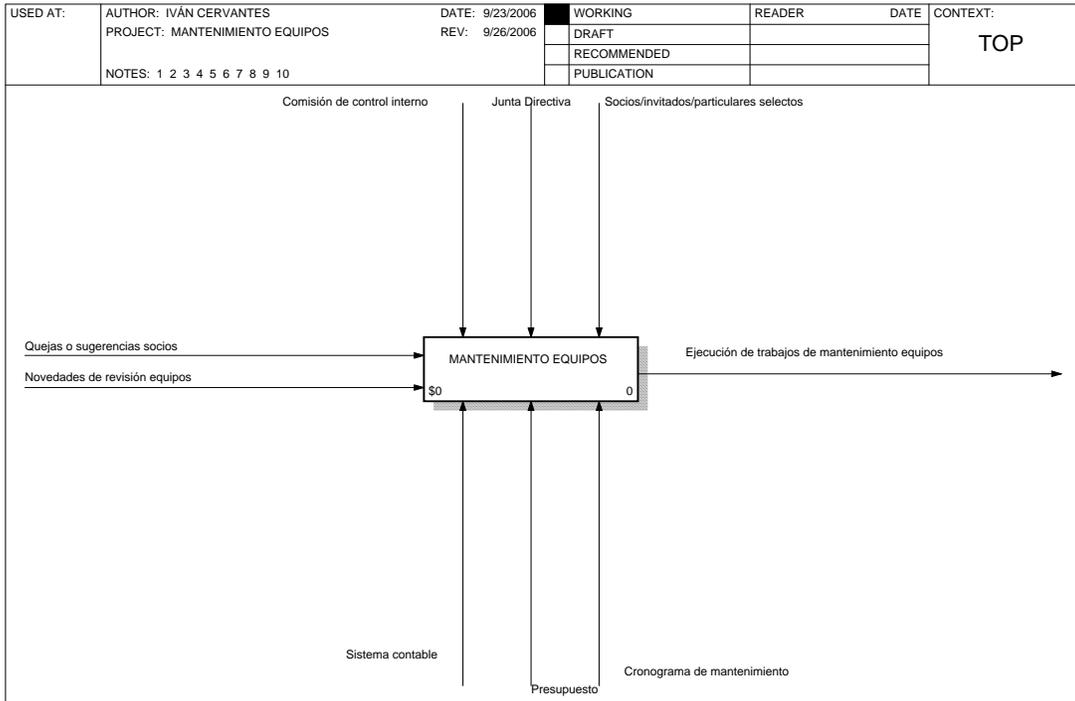
A0 MANTENIMIENTO INSTALACIONES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 10

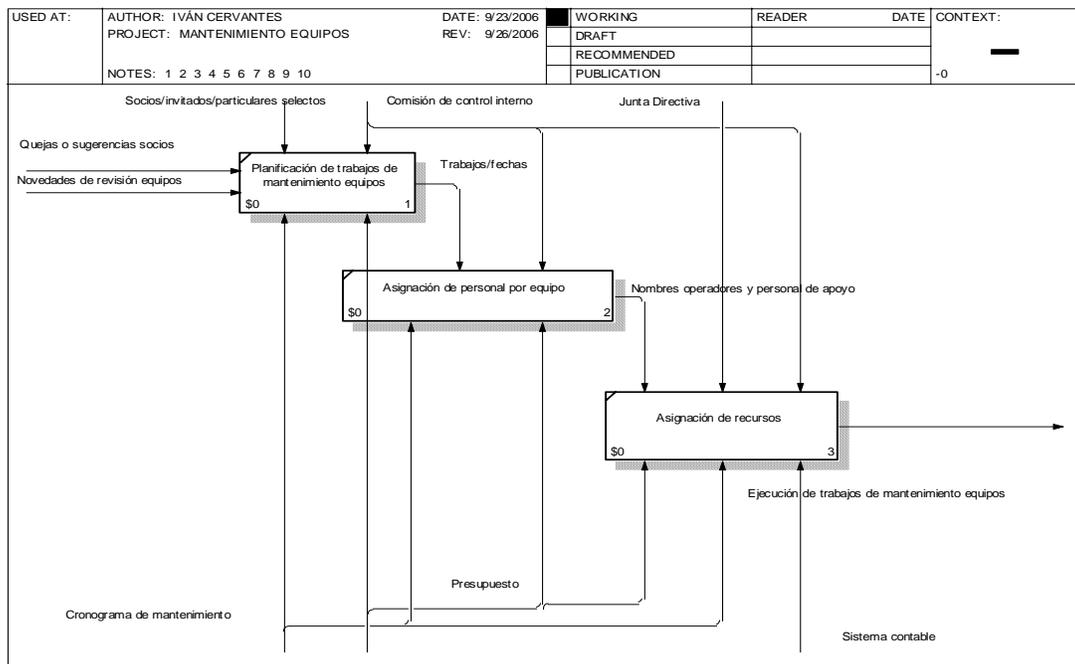
A-0 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 11

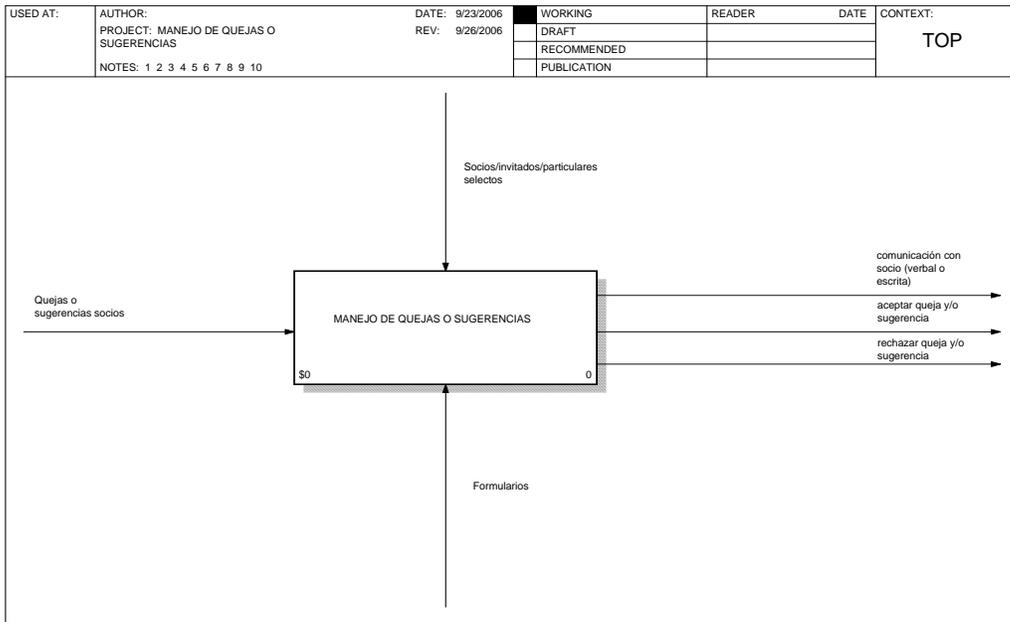
A0 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 12

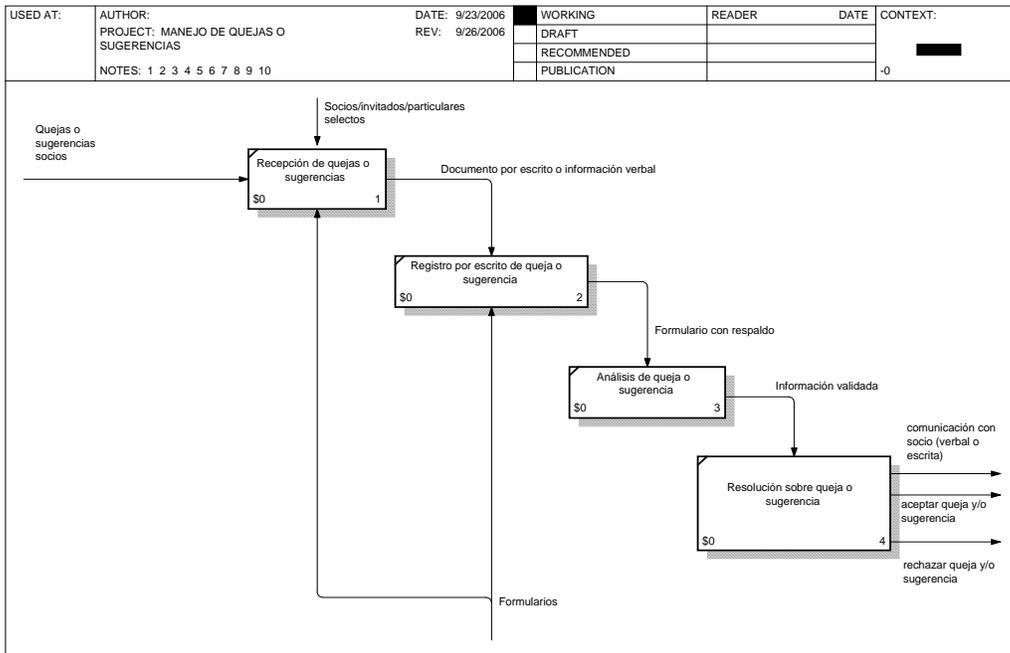
A-0 MANEJO DE QUEJAS O SUGERENCIAS



FUENTE: PROPIA

GRÁFICO N° 13

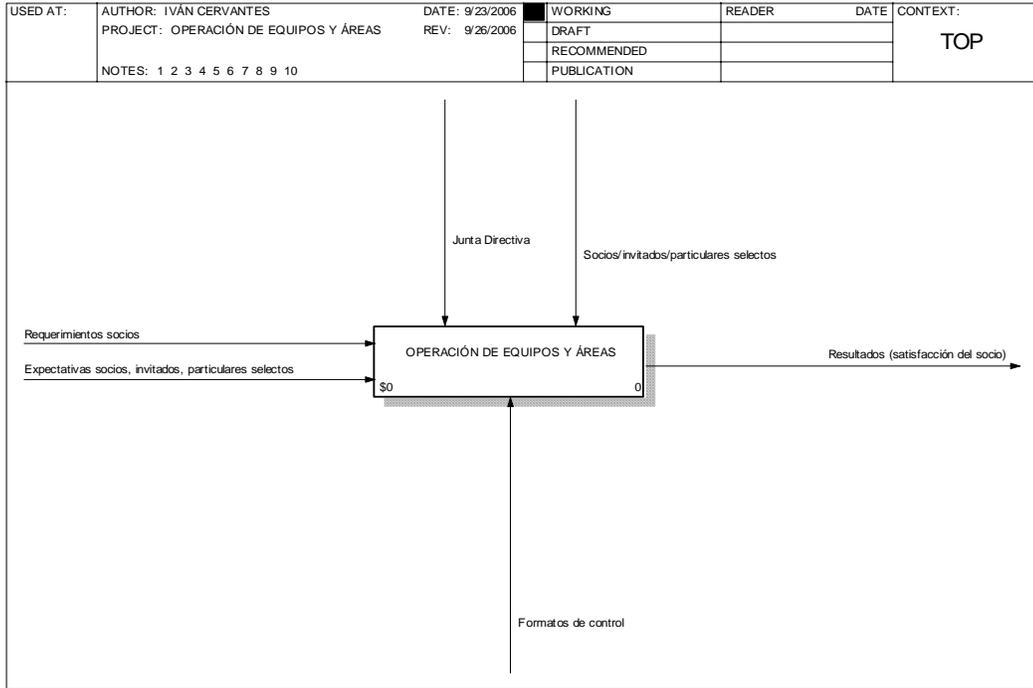
A0 MANTENIMIENTO DE EQUIPOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 14

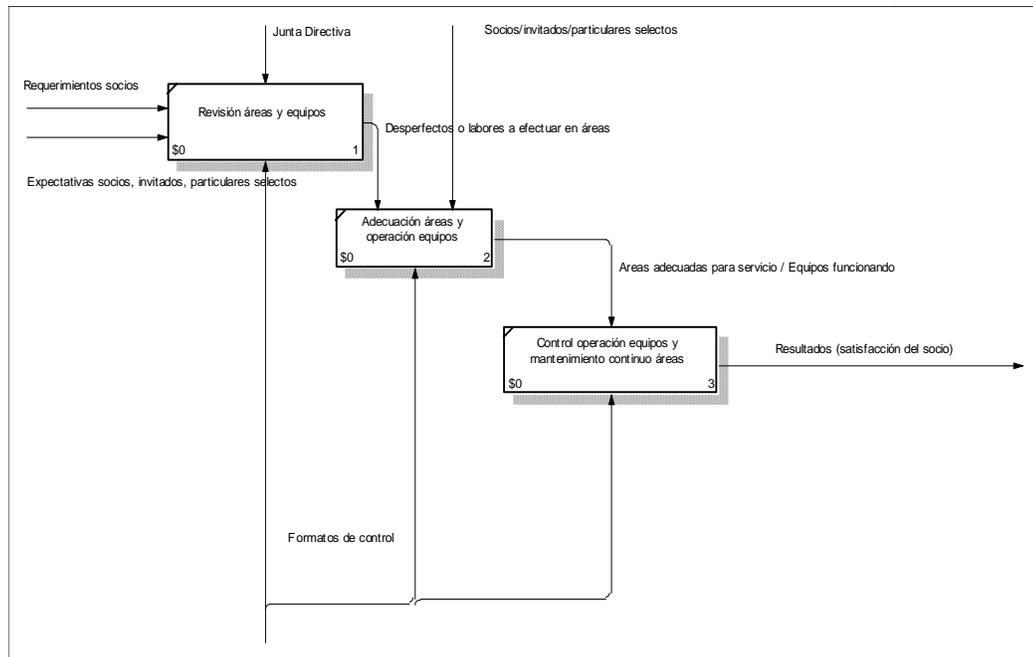
A-0 OPERACIÓN DE EQUIPOS Y ÁREAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 15

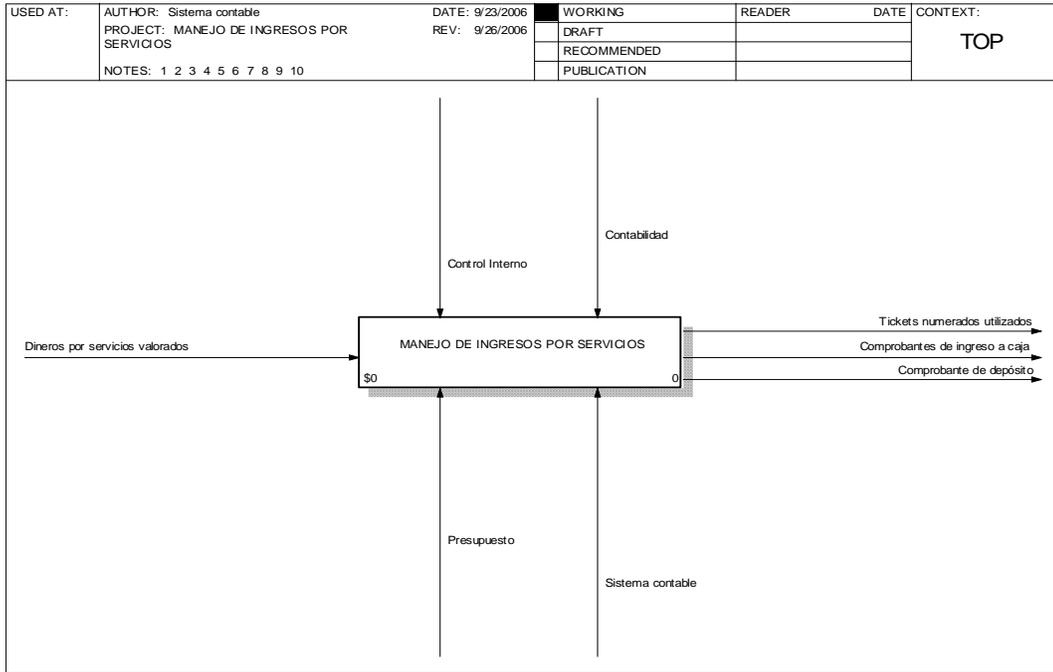
A0 OPERACIÓN DE EQUIPOS Y ÁREAS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 16

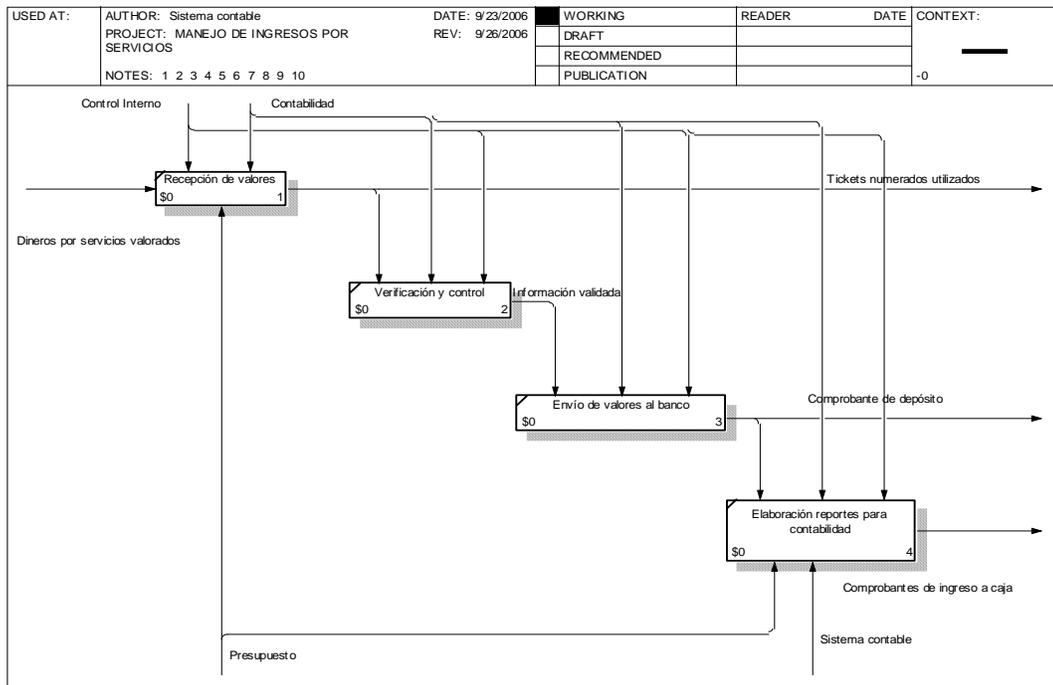
A-0 MANEJO DE INGRESOS POR SERVICIOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 17

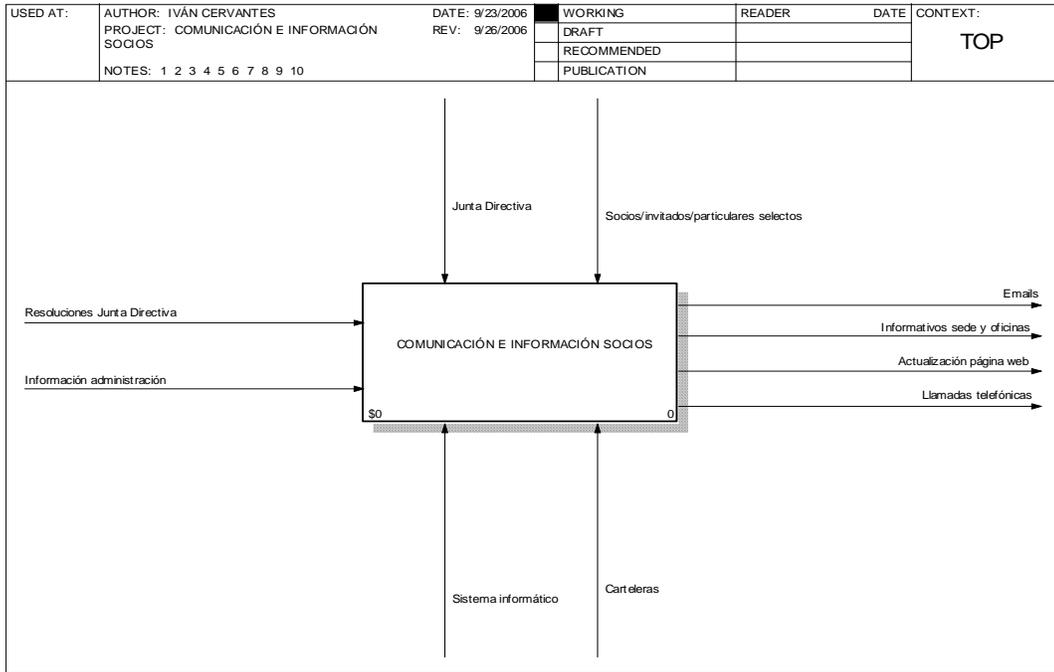
A0 MANEJO DE INGRESOS POR SERVICIOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 18

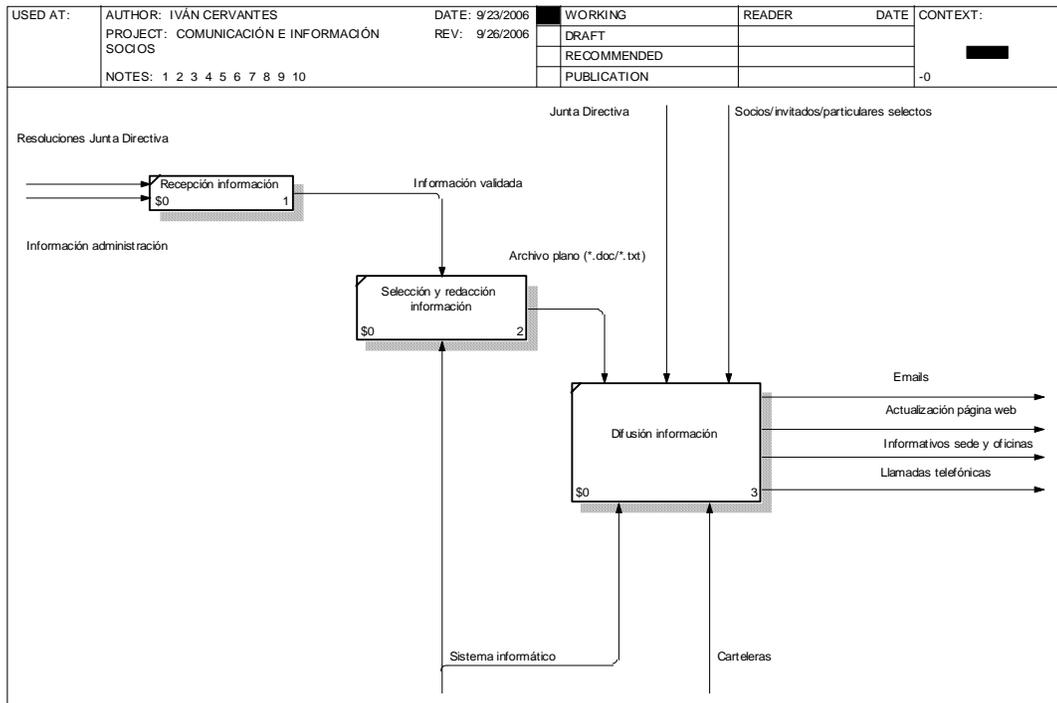
A-0 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN SOCIOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 19

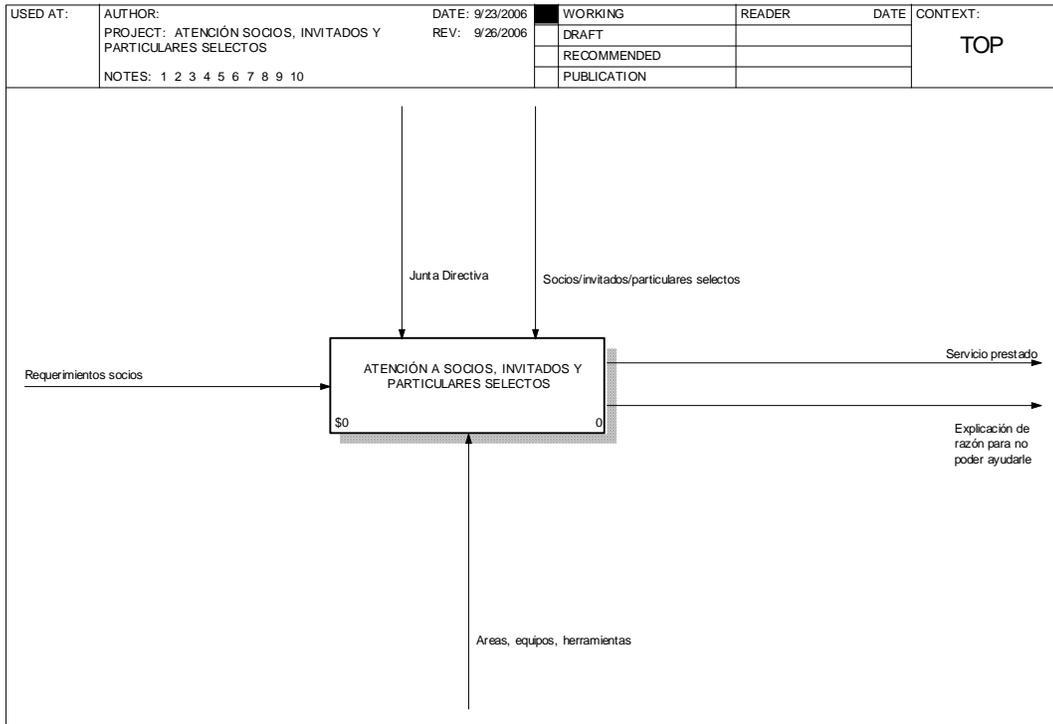
A0 COMUNICACIÓN E INFORMACIÓN SOCIOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 20

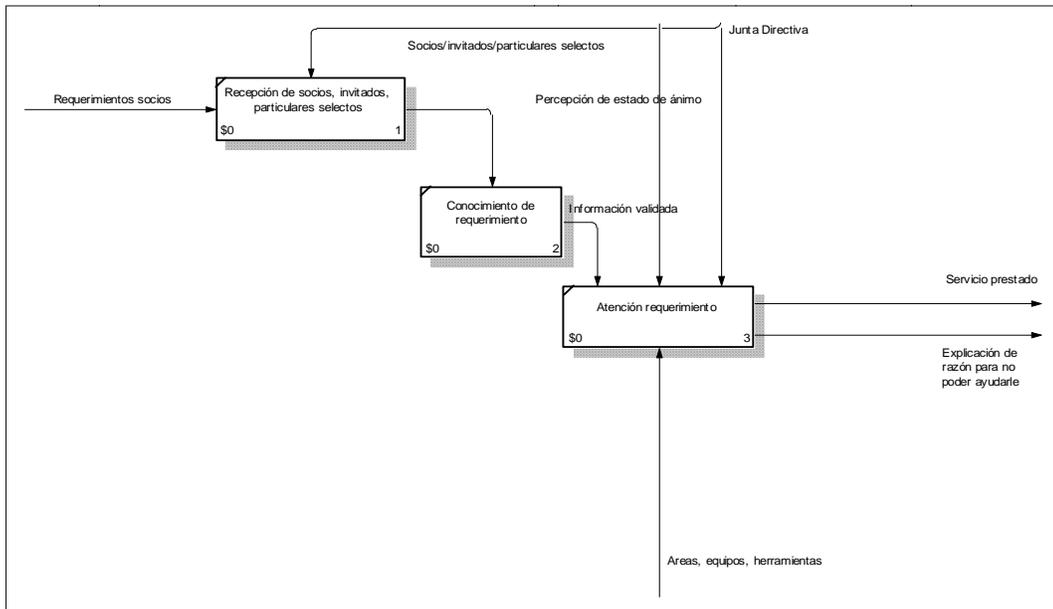
A-0 ATENCIÓN A SOCIOS, INVITADOS Y PARTICULARES SELECTOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 21

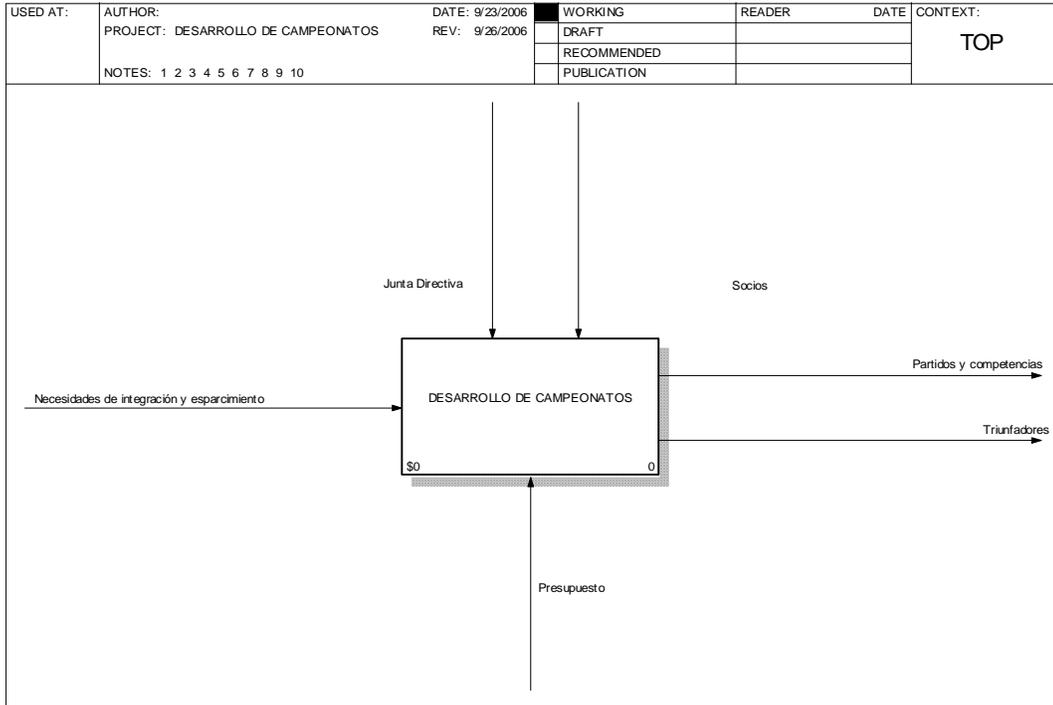
A0 ATENCIÓN A SOCIOS, INVITADOS Y PARTICULARES



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 22

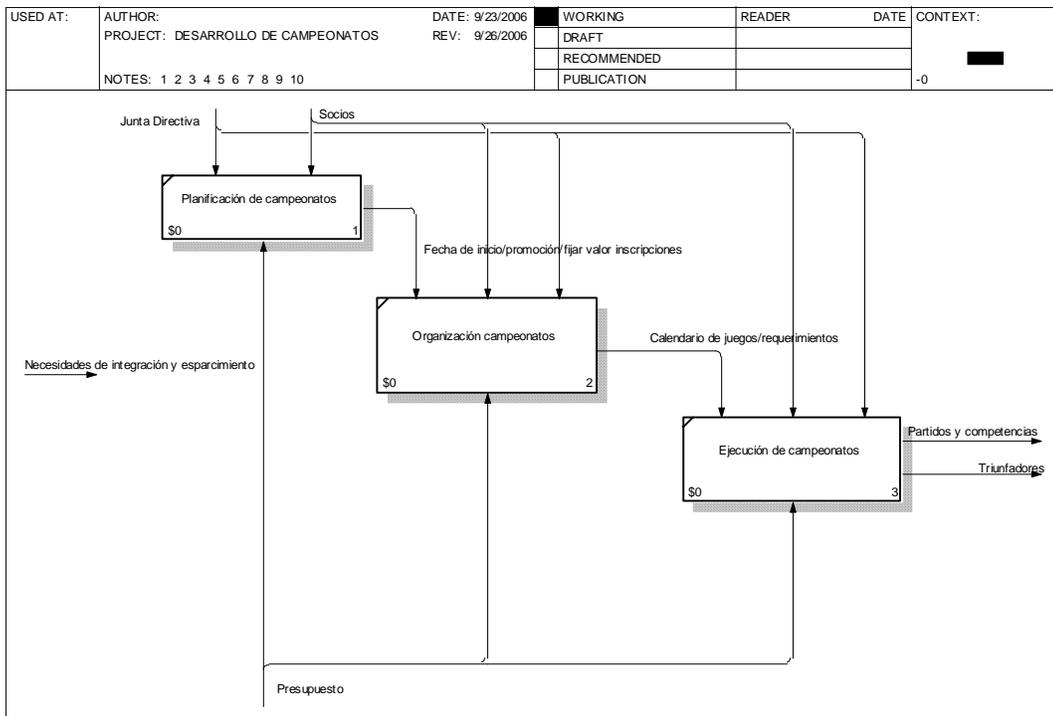
A-0 DESARROLLO DE CAMPEONATOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 23

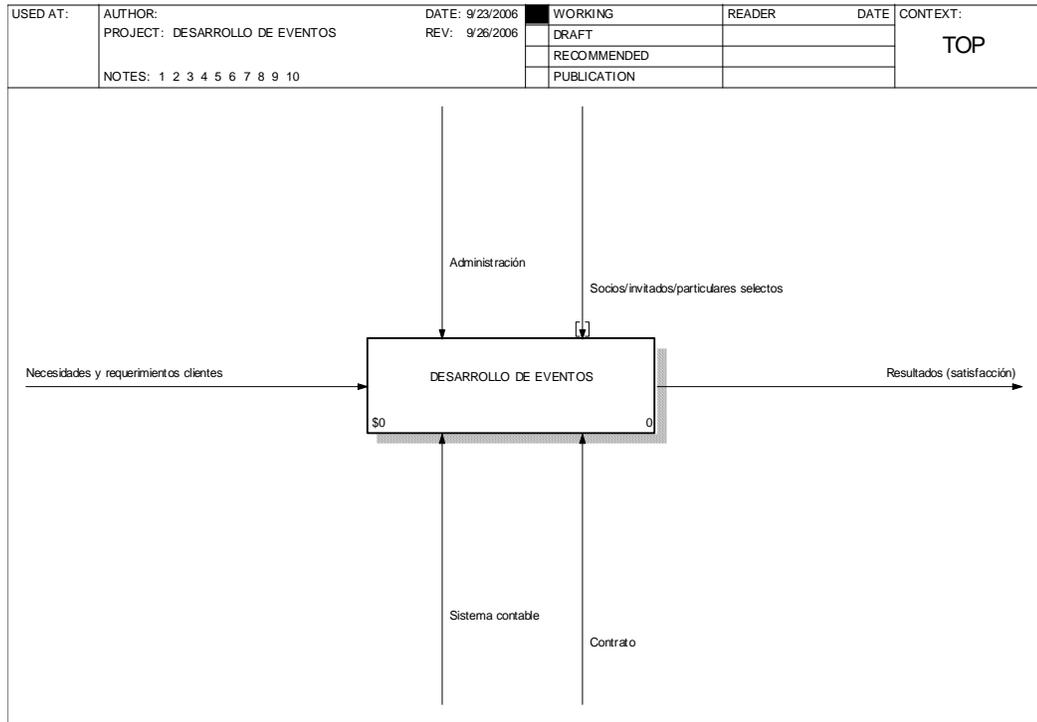
A0 DESARROLLO DE CAMPEONATOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 24

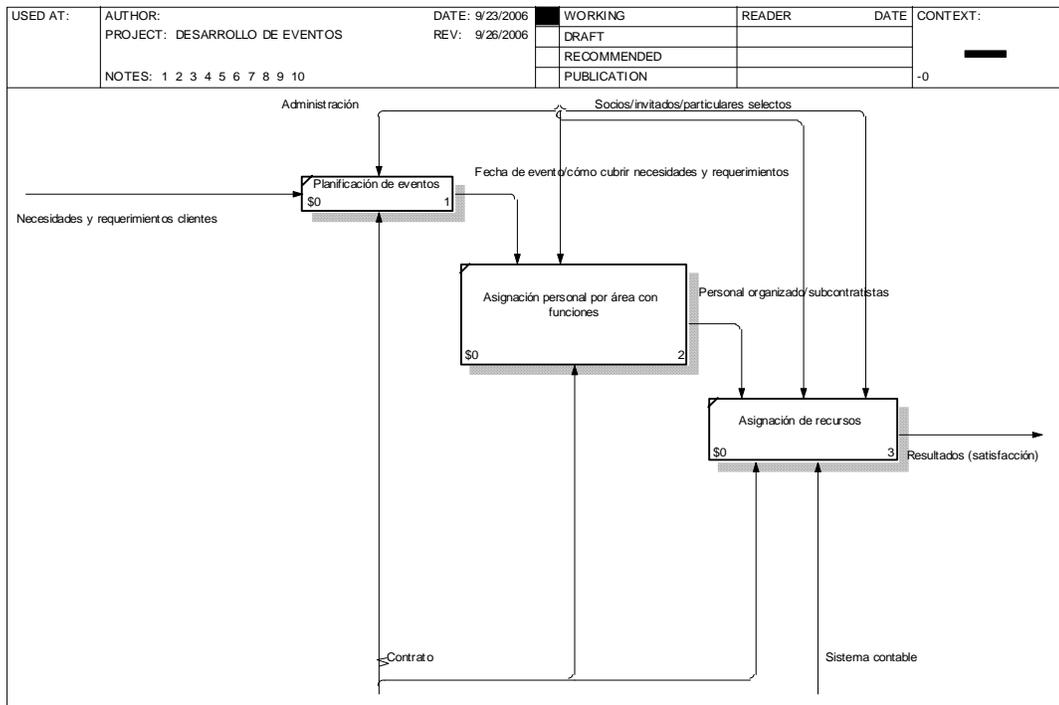
A-0 DESARROLLO DE EVENTOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

GRÁFICO N° 25

A0 DESARROLLO DE EVENTOS



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.5 Definición de objetivos estratégicos

A continuación se definen los objetivos por procesos necesarios para alcanzar

los temas estratégicos descritos anteriormente:

CUADRO No. 4

RELACIÓN TEMAS ESTRATÉGICOS - PROCESO Y OBJETIVOS

TEMAS ESTRATÉGICOS	PROCESO	OBJETIVOS
Aprovechamiento al máximo la capacidad instalada a través de una adecuada programación de eventos y promociones.	Gestión de eventos y competencias	Optimizar el rendimiento sobre activos
	Gestión de eventos y competencias	Generar mayores ingresos adicionales por concepto de eventos
	Gestión de eventos y competencias	Incrementar el número de personas que usen las instalaciones en eventos
Generación de recursos por autogestión para minimizar la posibilidad de deserción de socios y alta cartera vencida que pudiera afectar la situación económica - financiera del Club.	Gestión de eventos y competencias	Generar ingresos producto de convenios con instituciones privadas y publicas
	Gestión de socios	Incrementar los ingresos con nuevos y actuales clientes
Gestión eficaz de los servicios brindados al socio, invitados y particulares selectos.	Gestión de socios	Brindar mejor información a los socios
	Gestión de socios	Mejorar el nivel de contacto con socios
	Gestión de socios	Incrementar el número de socios
	Gestión de socios	Mejorar el grado de satisfacción de los socios y clientes
	Gestión de socios	Incrementar la fidelización de los socios y clientes
	Gestión de eventos y competencias	Ofrecer alternativas de recreación y esparcimiento a los socios

	Gestión de eventos y competencias	Fomentar la mayor participación de socios en las diferentes disciplinas deportivas
	Gestión Sede	Optimizar el servicio al socio
Satisfacción del socio como consecuencia de procesos adecuados con costos de operación competitivos en el mercado.	Gestión de socios	Mejorar el grado de respuesta a los requerimientos de socios
	Gestión de eventos y competencias	Incrementar la efectividad de cierre en cotizaciones de eventos
	Gestión Sede	Optimizar el mantenimiento de las instalaciones
	Gestión Sede	Mantener parámetros de operación adecuados en periodo de atención y servicio
	Gestión de socios	Asegurar comunicación permanente y oportuna
	Gestión Sede	Mejorar los costos de operación de servicios
	Administración de Sistemas	Disponer de sistemas informáticos modernos y que apoyen la gestión empresarial
Cultura organizacional sólida que promueve el esparcimiento, la recreación y el servicio.	Administración de Recursos Humanos	Incrementar la estabilidad del personal
	Administración de Recursos Humanos	Lograr satisfacción e involucramiento del personal
	Administración de Recursos Humanos	Mejorar las habilidades y conocimientos del personal
	Administración de Recursos Humanos	Mejorar el ambiente laboral existente

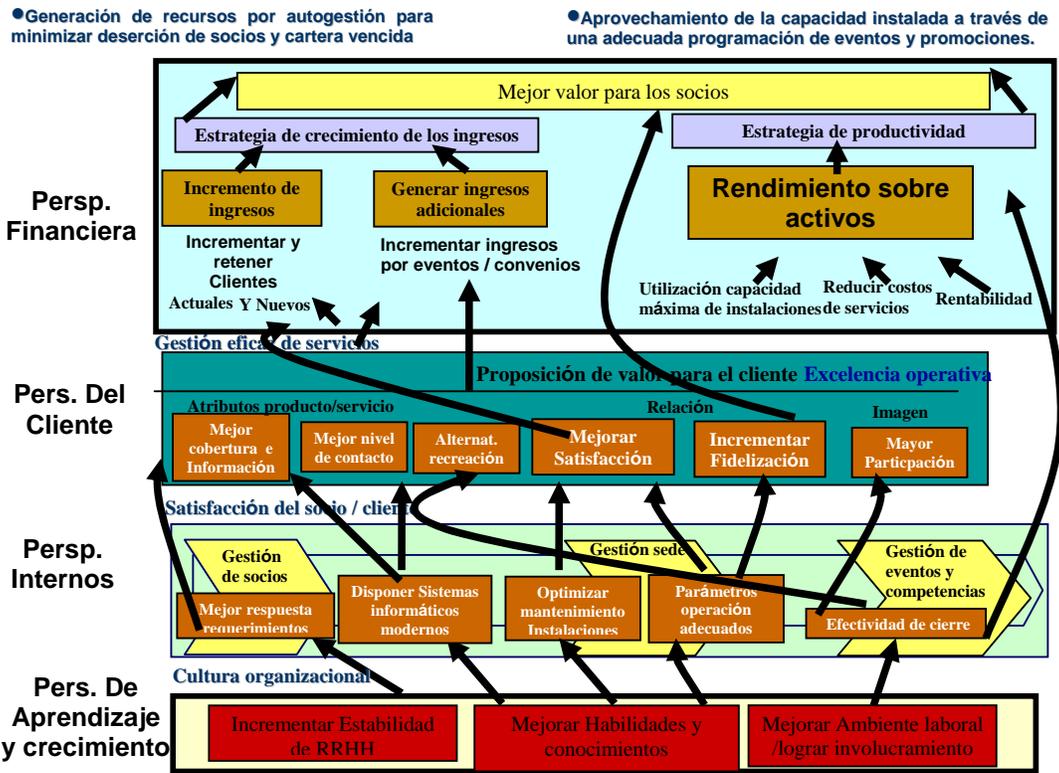
FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

3.6 Mapa Estratégico

Para visualizar de mejor manera la conexión y relación entre objetivos y temas estratégicos, a continuación se despliega el mapa estratégico que refleja las relaciones en cada perspectiva que conforman el sistema.

GRÁFICO N° 26

MAPA ESTRATÉGICO PROPUESTO PARA EL CLUB



FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Se han definido los procesos prioritarios del Club y se han enlazado los mismos con los temas estratégicos claves, fijándose objetivos claros para cada uno de ellos, ahora en el próximo capítulo se establecerán los indicadores que permitan medir lo planteado.

CAPÍTULO 4

DEFINICIÓN DE INDICADORES

4.1 Propuesta de Indicadores

Para los objetivos se establecen los indicadores iniciales bajo el siguiente esquema:

CUADRO No. 5

ESQUEMA DE INDICADORES PROPUESTOS

PERSPECTIVA	TEMAS ESTRATÉGICOS	Nº	OBJETIVOS	Nº	INDICADORES	ESTIMADO ACTUAL	METAS	PLAZO	PLANES DE ACCIÓN
-------------	-----------------------	----	-----------	----	-------------	--------------------	-------	-------	------------------------

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

PERSPECTIVA:

Las 4 dimensiones básicas, Financiera, de Cliente, Procesos internos o de Aprendizaje y crecimiento

TEMAS ESTRATÉGICOS:

Son los definidos anteriormente alineados en cada perspectiva.

Nº:

Numeración secuencial de objetivos.

OBJETIVOS:

Se detallan los objetivos detallados en el capítulo anterior.

Nº:

Numeración secuencial de indicadores relacionados a los objetivos.

INDICADORES:

Se establecen las medidas que permitan alcanzar los objetivos planteados alineados con cada tema estratégicos y perspectiva.

ESTIMADO ACTUAL:

Se indica la cifra estimada actual en cada indicador planteado.

METAS:

Se determina un indicador numérico que se desea lograr.

PLAZO:

Periodo en el cual se medirán los resultados alcanzados.

PLANES DE ACCIÓN:

Estrategia o camino para alcanzar las metas.

En el cuadro N° 6, se muestra a continuación bajo el esquema descrito anteriormente el planteamiento de indicadores de gestión iniciales definidos con el propósito de aterrizar y configurar la metodología CMI, tema central del tema:

4.2. Matrices de tamización y selección de indicadores

Una vez que se han configurado los indicadores de desempeño iniciales, se debe aplicar la metodología de matrices descrita en el capítulo 1, la cual permite depurar los iniciales y establecer los indicadores finales.

A continuación se muestra la matriz de tamización de objetivos:

**CUADRO N° 7
MATRIZ DE TAMIZACIÓN OBJETIVOS VS OBJETIVOS**

OBJETIVOS		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24
1	x																								
2		x																							
3			x																						
4				x																					
5					x																				
6						x																			
7						x	x																		
8								x																	
9									x																
10										x															
11											x														
12												x													
13													x												
14														x											
15															x										
16																x									
17																	x								
18						x	x												x						
19																				x					
20																					x				
21																						x			
22																							x		
23																								x	
24																									x

FUENTE: PROPIA

En el cuadro anterior, se visualiza la aplicación de la matriz de objetivos; los cuales al ser contrastados, determina que los objetivos N° 7 y 18 respectivamente, mejorar el nivel de contacto con socios y asegurar comunicación permanente y oportuna, son similares; por tanto, deben eliminarse.

A continuación se muestra la matriz de tamización de indicadores:

CUADRO N° 8
MATRIZ DE TAMIZACIÓN INDICADORES VS INDICADORES

INDICADORES/INDICADORES	1.1	1.2	1.3	2.1	3.1	4.1	5.1	5.2	5.3	6.1	7.1	8.1	9.1	9.2	10.1	10.2	10.3	11.1	12.1	13.1	14.1	15.1	16.1	17.1	17.2	17.3	17.4	18.1	19.1	20.1	21.1	22.1	22.2	23.1	24.1	
1.1	x																																			
1.2		x																																		
1.3			x																																	
2.1				x																																
3.1					x																															
4.1						x																														
5.1							x																													
5.2								x																												
5.3									x																											
6.1										x																										
7.1											x																									
8.1												x																								
9.1													x																							
9.2														x																						
10.1															x																					
10.2																x																				
10.3																	x																			
11.1																		x																		
12.1																			x																	
13.1													x																							SE ELIMINA
14.1																					x															
15.1																						x														
16.1																							x													
17.1																								x												
17.2																									x											
17.3																										x										
17.4																											x									
18.1																												x								
19.1	x																												x							SE ELIMINA
20.1																																		x		
21.1																																		x		
22.1																																			x	
22.2																																				x
23.1																																				x
24.1																																				x

FUENTE: PROPIA

En el cuadro anterior, se visualiza la aplicación de la matriz de indicadores; los cuales al ser contrastados, determina que los indicadores N° 13.1, satisfacción del socio sobre servicios y 19.1 costo de operación por usuario; respectivamente, son similares al 9.1 satisfacción del socio sobre servicios y áreas, así como también al 1.2 costos de calentamiento servicios; por tanto, se eliminan los dos primeros indicadores descritos.

A continuación en el cuadro siguiente, se reflejan los indicadores de desempeño finales propuestos para la sede campestre, bajo los parámetros de estructuración establecidos anteriormente y en cada perspectiva del CMI:

4.3. Inventario de Indicadores

El inventario de indicadores consiste en una explicación más amplia de cada indicador final propuesto, con el siguiente nivel de detalle:

INDICADOR	NOMBRE DEL INDICADOR
CODIGO	ORDEN NUMERICO DEL INDICADOR DE ACUERDO A LA TABLA FINAL
OBJETIVO	OBJETIVO INDICADO EN LA TABLA FINAL
RESPONSABLE	RESPONSABLE DE CÁLCULO DEL INDICADOR
FUENTE	EXPLICAR LA FUENTE DE LOS DATOS
FRECUENCIA	EXPONER LA FRECUENCIA CON LA QUE SE VA A OBTENER EL INDICADOR
META	COPIAR ACA LA META INDICADA EN LA HOJA FINAL
DESCRIPCION	DESCRIBIR LA UTILIDAD DEL INDICADOR PARA LA EMPRESA
FÓRMULA DE CÁLCULO	SE DESCRIBE COMO SE OBTIENE EL INDICADOR Y SU FORMULA DE CALCULO
PROFUNDIZACION	SE DESCRIBEN INDICADORES COMPLEMENTARIOS QUE PODRIAN ESTABLECERSE PARA BENEFICIO DE LA ORGANIZACION

A continuación se detalla el inventario de indicadores propuestos para la sede campestre del Club Castillo de Amaguaña:

PERSPECTIVA FINANCIERA

INDICADOR	% de utilización de la capacidad instalada
CODIGO	1.1
OBJETIVO	Optimizar el rendimiento sobre activos
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	REPORTE ESTADISTICO POR ÁREAS
FRECUENCIA	MENSUAL
META	80%
DESCRIPCION	ESTE INDICADOR DA A CONOCER EL % DE UTILIZACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE DISPONE EL CLUB
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DE CAPACIDAD INSTALADA} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE SERVICIOS OCUPADOS}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL DE SERVICIOS}}$ <p><i>NÚMERO DE SERVICIOS OCUPADOS: SERVICIOS UTILIZADOS U OCUPADOS CON USUARIOS</i> <i>TOTAL DE SERVICIOS: SERVICIOS EXISTENTES EN EL CLUB</i></p>
PROFUNDIZACION	NO EXISTE

INDICADOR	Costos de calentamiento servicios
CODIGO	1.2
OBJETIVO	Optimizar el rendimiento sobre activos
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	REPORTE DE CONSUMO DE COMBUSTIBLE
FRECUENCIA	MENSUAL
META	\$ 72.000,00
DESCRIPCION	DETERMINA LOS COSTOS DE COMBUSTIBLES EMPLEADOS PARA LA OPERACIÓN DE CALDEROS Y CALENTADORES DE AGUA
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{COSTOS DE CALENTAMIENTO} = \sum \text{consumos combustible} \otimes \text{precio combustibles}$ <p><i>CONSUMOS COMBUSTIBLE: COMPRAS DE COMBUSTIBLES EFECTUADAS MENSUALMENTE</i> <i>PRECIO COMBUSTIBLE: VALOR DE MERCADO DE DIESEL 2 Y/O GAS</i></p>
PROFUNDIZACION	COSTOS DE CALENTAMIENTO POR EQUIPO Y ÁREA

INDICADOR	Rentabilidad por servicio
CODIGO	1.3
OBJETIVO	Optimizar el rendimiento sobre activos
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	REPORTE DE INGRESOS Y GASTOS
FRECUENCIA	MENSUAL
META	15%
DESCRIPCION	MUESTRA LA RENTABILIDAD GENERADA EN LOS SERVICIOS DEL CLUB
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{RENTABILIDAD POR SERVICIO} = \frac{\text{INGRESOS POR SERVICIO}}{\text{COSTOS POR SERVICIO}}$ <p><i>INGRESOS POR SERVICIO: REPRESENTAN EL MONTO DE INGRESOS GENERADOS POR ÁREA O SERVICIO</i> <i>COSTOS POR SERVICIO: REPRESENTAN EL MONTO DE COSTOS DE OPERACIÓN POR ÁREA O SERVICIO</i></p>
PROFUNDIZACION	NO EXISTE

INDICADOR	Ingresos generados por eventos
CODIGO	2.1
OBJETIVO	Generar mayores ingresos adicionales por concepto de eventos
RESPONSABLE	CONTADOR
FUENTE	COMPROBANTES DE INGRESO A CAJA
FRECUENCIA	MENSUAL
META	\$ 57.500,00
DESCRIPCION	MUESTRA EL MONTO DE INGRESOS GENERADOS POR EVENTOS
FÓRMULA DE CALCULO	Ingresos generados por eventos = \sum Ingresos mensuales de eventos
PROFUNDIZACION	NO EXISTE

INDICADOR	N° de personas que asisten al Club por eventos mensual
CODIGO	3.1
OBJETIVO	Incrementar el número de personas que usen las instalaciones en eventos
RESPONSABLE	COORDINADOR DE EVENTOS
FUENTE	REPORTE CONTROL DE EVENTOS
FRECUENCIA	MENSUAL
META	2.000 personas
DESCRIPCION	ESTE INDICADOR DA A CONOCER EL VOLUMEN DE PERSONAS QUE USAN LAS INSTALACIONES EN EVENTOS
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{N}^\circ \text{ DE PERSONAS} = \sum \text{N}^\circ \text{ ADULTOS} + \sum \text{N}^\circ \text{ NIÑOS}$ <p><i>ADULTOS: SON CONSIDERADOS QUIENES SON MAYORES DE 12 AÑOS</i> <i>NIÑOS: SON CONSIDERADOS LOS QUE FLUCTÚAN ENTRE 4 A 12 AÑOS, MENORES DE 3 AÑOS NO CANCELAN</i></p>
PROFUNDIZACION	N° DE PERSONAS QUE ASISTEN POR ETAPA

INDICADOR	% de nuevos socios /total de socios
CODIGO	4.1
OBJETIVO	Incrementar el número de socios
RESPONSABLE	ASISTENTE DE COBRANZAS
FUENTE	SOLICITUDES DE ADMISIÓN APROBADAS
FRECUENCIA	MENSUAL
META	10%
DESCRIPCION	MUESTRA PORCENTUALMENTE EL INCREMENTO DE SOCIOS
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DE NUEVOS SOCIOS} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE NUEVOS SOCIOS}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL DE SOCIOS}}$ <p><i>NUEVOS SOCIOS: SON AQUELLOS QUE HAN SIDO APROBADOS POR LA COMISIÓN DE ADMISIÓN Y CALIFICACIÓN, PUDIENDO SER HIJOS DE SOCIOS O SOCIOS DE PROCEDENCIA DISTINTA</i> <i>TOTAL DE SOCIOS: SOCIOS ACTIVOS DEL CLUB</i></p>
PROFUNDIZACION	% DE HIJOS DE SOCIOS Y % DE OTROS SOCIOS NUEVOS

INDICADOR	Ingresos generados por convenios
CODIGO	5.1
OBJETIVO	Generar ingresos producto de convenios con instituciones privadas y públicas
RESPONSABLE	CONTADOR
FUENTE	CONVENIOS SUSCRITOS
FRECUENCIA	ANUAL
META	\$ 12.000,00
DESCRIPCION	MUESTRA EL INCREMENTO DE INGRESOS ORIGINADOS POR LA SUSCRIPCIÓN DE CONVENIOS CON INSTITUCIONES PÚBLICAS O PRIVADAS
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{INGRESOS POR CONVENIOS} = \sum \text{DE INGRESOS POR CADA CONVENIO}$
PROFUNDIZACION	<i>INGRESOS POR CONVENIOS: USD FACTURADOS MENSUALMENTE X 12 MESES</i> INGRESOS POR CADA CONVENIO CON EMPRESA PÚBLICA O PRIVADA

INDICADOR	Ingresos de clientes actuales
CODIGO	6.1
OBJETIVO	Incrementar los ingresos con nuevos y actuales clientes
RESPONSABLE	CONTADOR
FUENTE	COMPROBANTES DE INGRESO A CAJA
FRECUENCIA	MENSUAL
META	
DESCRIPCION	MUESTRA EL VOLUMEN DE INGRESOS DE CLIENTES ACTUALES (SOCIOS E INVITADOS DE SOCIOS)
FÓRMULA DE CALCULO	SE OBTIENE DE LA SIGUIENTE FORMA: $\text{INGRESOS CLIENTES ACTUALES} = \sum \text{INGRESOS CUOTAS} + \sum \text{INGRESOS INVITACIONES} + \sum \text{OTROS CONCEPTOS}$ <i>INGRESOS CUOTAS: VALORES DE CUOTAS DE MANTENIMIENTO</i> <i>INGRESOS INVITACIONES: VALORES DE INVITADOS ADULTOS, NIÑOS Y EDAD DORADA</i> <i>OTROS CONCEPTOS: CARNÉS, MULTAS, INTERESES CUOTAS Y APORTES EXTRAS MANTENIMIENTO</i>
PROFUNDIZACION	INGRESOS POR CADA CONCEPTO

INDICADOR	Ingresos de nuevos clientes
CODIGO	6.2
OBJETIVO	Incrementar los ingresos con nuevos y actuales clientes
RESPONSABLE	CONTADOR
FUENTE	COMPROBANTES DE INGRESO A CAJA TRANSFERENCIAS
FRECUENCIA	MENSUAL
META	
DESCRIPCION	MUESTRA EL VOLUMEN DE INGRESOS PROVENIENTES DE NUEVOS CLIENTES
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{INGRESOS CLIENTES NUEVOS} = \sum \text{INGRESOS POR TRANSFERENCIAS} + \sum \text{INGRESOS VENTAS MEMBRESÍAS} + \sum \text{INGRESOS CONVENIOS}$ <i>INGRESOS TRANSFERENCIAS: VALORES POR CONCEPTO DE TRANSFERENCIAS ENTRE FAMILIARES Y DE PARTICULARES</i> <i>INGRESOS VTA. MEMBRESÍAS: VALORES MEMBRESÍAS HIJOS DE SOCIOS Y MEMBRESÍAS SOCIOS NUEVOS</i> <i>INGRESOS CONVENIOS: VALORES PROVENIENTES DE CONVENIOS</i>
PROFUNDIZACION	INGRESOS POR CADA CONCEPTO

INDICADOR	Ingresos con nuevos servicios
CODIGO	6.3
OBJETIVO	Incrementar los ingresos con nuevos y actuales clientes
RESPONSABLE	CONTADOR
FUENTE	COMPROBANTES DE INGRESO A CAJA
FRECUENCIA	ANUAL
META	
DESCRIPCION	MUESTRA EL INCREMENTO DE INGRESOS ORIGINADOS POR NUEVOS SERVICIOS
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{INGRESOS NUEVOS SERVICIOS} = \sum \text{INGRESOS POR CADA SERVICIO}$ <p><i>INGRESOS POR CADA SERVICIO: VALORES GENERADOS POR SERVICIOS NUEVOS ESTABLECIDOS EN LA SEDE CAMPESTRE</i></p>
PROFUNDIZACION	INGRESOS POR CADA SERVICIO

PERSPECTIVA DE CLIENTE

INDICADOR	% de socios cubiertos por mes
CODIGO	7.1
OBJETIVO	Mejorar la cobertura e información brindada a socios
RESPONSABLE	ASISTENTE DE COBRANZAS
FUENTE	REPORTE DE VISITAS E INFORMACIÓN
FRECUENCIA	MENSUAL
META	95%
DESCRIPCION	MUESTRA EL NIVEL DE COBERTURA REFLEJADO EN VISITAS EFECTUADAS A SOCIOS
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DE COBERTURA} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE SOCIOS EFECTIVAMENTE VISITADOS}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL DE SOCIOS}}$ <p><i>Nº SOCIOS EFECTIVAMENTE VISITADOS: VISITAS CON RESPALDO DE FIRMAS</i> <i>Nº TOTAL DE SOCIOS: SOCIOS ACTIVOS DEL CLUB</i></p>
PROFUNDIZACION	COBERTURA DE SOCIOS POR COBRADOR Y SECTOR

INDICADOR	Nº de comunicaciones efectuadas por socio al año
CODIGO	7.2
OBJETIVO	Mejorar la cobertura e información brindada a socios
RESPONSABLE	ASISTENTE DE COBRANZAS
FUENTE	REPORTE DE VISITAS E INFORMACIÓN
FRECUENCIA	ANUAL
META	12
DESCRIPCION	MUESTRA LA COBERTURA DE SOCIOS EN LO REFERENTE A INFORMACIÓN, REFLEJADA EN ENTREGA DE COMUNICACIONES
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{N}^\circ \text{ DE COMUNICACIONES} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE COMUNICACIONES} \otimes \text{N}^\circ \text{ DE SOCIOS CUBIERTOS}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL DE SOCIOS}}$ <p><i>Nº DE COMUNICACIONES: COMUNICACIONES EFECTIVAMENTE ENTREGADAS</i> <i>Nº DE SOCIOS CUBIERTOS: SOCIOS CUBIERTOS CON RESPALDOS DE FIRMAS</i> <i>Nº TOTAL DE SOCIOS: SOCIOS ACTIVOS DEL CLUB</i></p>
PROFUNDIZACION	COBERTURA DE SOCIOS POR COBRADOR Y SECTOR

INDICADOR	% de efectividad de contacto
CODIGO	8.1
OBJETIVO	Mejorar el nivel de contacto con socios
RESPONSABLE	ASISTENTE DE COBRANZAS
FUENTE	ENCUESTAS DE SERVICIO
FRECUENCIA	ANUAL
META	95%
DESCRIPCION	MUESTRA LA EFECTIVIDAD DE VISITAS, COBROS E INFORMACIÓN PERCIBIDA POR LOS SOCIOS
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DE EFECTIVIDAD} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE RESPUESTAS MUY BUENA Y BUENA}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL DE ENCUESTADOS}}$ <p><i>Nº DE RESPUESTAS MUY BUENA Y BUENA: PREGUNTA FORMULADA EN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</i> <i>Nº TOTAL DE ENCUESTADOS: ENCUESTADOS SEGÚN MUESTRA</i></p>
PROFUNDIZACION	% DE EFECTIVIDAD POR CADA CONCEPTO

INDICADOR	Satisfacción del socio sobre servicios y áreas
CODIGO	9.1
OBJETIVO	Mejorar el grado de satisfacción de los socios y clientes
RESPONSABLE	COMISIÓN ESPECIAL DE LA JUNTA DIRECTIVA
FUENTE	ENCUESTAS DE SERVICIO
FRECUENCIA	ANUAL
META	>= 90%
DESCRIPCION	MUESTRA EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL SOCIO SOBRE SERVICIOS Y ÁREAS OBTENIDAS A TRAVÉS DE ENCUESTAS
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{SATISFACCIÓN} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE RESPUESTAS POSITIVAS}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL DE ENCUESTADOS}}$ <p><i>Nº DE RESPUESTAS POSITIVAS: RESPUESTAS SEGÚN PREGUNTAS CERRADAS FORMULADAS EN ENCUESTA DE SATISFACCIÓN</i> <i>Nº TOTAL DE ENCUESTADOS: ENCUESTADOS SEGÚN MUESTRA</i></p>
PROFUNDIZACION	% DE SATISFACCIÓN POR CADA SERVICIO O ÁREA

INDICADOR	% de quejas de clientes
CODIGO	9.2
OBJETIVO	Mejorar el grado de satisfacción de los socios y clientes
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	BUZÓN DE QUEJAS LOCALIZADO EN ÁREAS Y SERVICIOS
FRECUENCIA	ANUAL
META	2%
DESCRIPCION	REFLEJA LAS QUEJAS DE SOCIOS EN TODOS LOS SERVICIOS Y ÁREAS
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DE QUEJAS} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE QUEJAS}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL DE SOCIOS}}$ <p><i>Nº DE QUEJAS: QUEJAS POR ESCRITO O VERBALES REGISTRADAS EN LOS FORMATOS CORRESPONDIENTES</i> <i>Nº TOTAL DE SOCIOS: SOCIOS ACTIVOS DEL CLUB</i></p>
PROFUNDIZACION	% DE QUEJAS POR SERVICIO Y ÁREA

INDICADOR	% deserción de socios
CODIGO	10.1
OBJETIVO	Incrementar la fidelización de los socios y clientes
RESPONSABLE	ASISTENTE DE COBRANZAS
FUENTE	REPORTE DE SOCIOS ANULADOS POR FALTA DE PAGO
FRECUENCIA	MENSUAL
META	2%
DESCRIPCION	MUESTRA LA SALIDA DE SOCIOS DEL CLUB POR FALTA DE PAGO
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DESERCIÓN DE SOCIOS} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE SOCIOS ANULADOS}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL DE SOCIOS}}$ <p><i>Nº DE SOCIOS ANULADOS: SOCIOS QUE PIERDEN SU MEMBRESÍA POR FALTA DE PAGO</i> <i>Nº TOTAL DE SOCIOS: SOCIOS ACTIVOS DEL CLUB</i></p>
PROFUNDIZACION	NO EXISTE

INDICADOR	Frecuencia de asistencia al Club
CODIGO	10.2
OBJETIVO	Incrementar la fidelización de los socios y clientes
RESPONSABLE	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
FUENTE	SISTEMA DE ACCESOS SOCIOS
FRECUENCIA	MENSUAL
META	4 veces por mes
DESCRIPCION	MUESTRA EL NÚMERO DE VECES QUE UN SOCIO ASISTE AL CLUB
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{FRECUENCIA DE ASISTENCIA} = \sum \text{DE VECES QUE ASISTE UN SOCIO POR MES}$ <p><i>SUMATORIA DE VECES QUE ASISTE UN SOCIO POR MES: SUMAR REGISTROS DE SOCIOS CADA FIN DE SEMANA PARA OBTENER LA FRECUENCIA</i></p>
PROFUNDIZACION	ASISTENCIA POR ÁREA

INDICADOR	Número de invitados por socios
CODIGO	10.3
OBJETIVO	Incrementar la fidelización de los socios y clientes
RESPONSABLE	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
FUENTE	SISTEMA DE ACCESOS SOCIOS
FRECUENCIA	MENSUAL
META	5
DESCRIPCION	MUESTRA EL NÚMERO DE INVITADOS QUE CADA SOCIO LLEVA AL CLUB CON SU RESPALDO
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{N}^\circ \text{ DE INVITADOS POR SOCIOS} = \sum \text{DE INVITADOS QUE ASISTE CON CADA SOCIO POR MES}$ <p><i>SUMATORIA DE INVITADOS QUE ASISTE CON CADA SOCIO POR MES: SUMAR REGISTROS DE INVITADOS POR CADA NÚMERO DE SOCIO</i></p>
PROFUNDIZACION	NÚMERO TOTAL DE INVITADOS MENSUAL

INDICADOR	N° de campeonatos al año
CODIGO	11.1
OBJETIVO	Ofrecer alternativas de recreación y esparcimiento a los socios
RESPONSABLE	COORDINADOR DE DEPORTES
FUENTE	PLANIFICACIÓN DE TORNEOS Y COMPETENCIAS
FRECUENCIA	ANUAL
META	15
DESCRIPCION	MUESTRA LOS CAMPEONATOS QUE SE DESARROLLAN ANUALMENTE
FÓRMULA DE CALCULO	$N^{\circ} \text{ DE CAMPEONATOS AL AÑO} = \sum N^{\circ} \text{ CAMPEONATOS MENSUAL}$ <p><i>SUMATORIA DE N° CAMPEONATOS MENSUAL: ACUMULACIÓN DE N° DE CAMPEONATOS DESARROLLADOS MES A MES</i></p>
PROFUNDIZACION	N° DE CAMPEONATOS POR CADA DEPORTE

INDICADOR	Incremento en el número de participantes en campeonatos por año
CODIGO	12.1
OBJETIVO	Fomentar la mayor participación de socios en las diferentes disciplinas
RESPONSABLE	COORDINADOR DE DEPORTES
FUENTE	PLANIFICACIÓN DE TORNEOS Y COMPETENCIAS
FRECUENCIA	ANUAL
META	550
DESCRIPCION	MUESTRA EL NÚMERO DE SOCIOS QUE PARTICIPAN EN LOS CAMPEONATOS DESARROLLADOS EN EL CLUB AL AÑO
FÓRMULA DE CALCULO	$\Delta \text{ EN EL \# DE PARTICIPANTES EN CAMPEONATOS POR AÑO} = N^{\circ} \text{ PARTICIPANTES ACTUAL} - N^{\circ} \text{ PARTICIPANTES AÑO ANTERIOR}$ <p><i>N° PARTICIPANTES ACTUAL: SOCIOS QUE PARTICIPAN EN CAMPEONATOS ACTUALMENTE</i> <i>N° PARTICIPANTES ANTERIOR: SOCIOS QUE PARTICIPARON EN CAMPEONATOS AÑO ANTERIOR</i></p>
PROFUNDIZACION	N° DE PARTICIPANTES POR CADA DEPORTE

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS

INDICADOR	% de respuesta a socios
CODIGO	13.1
OBJETIVO	Mejorar el grado de respuesta a los requerimientos de socios
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	REPORTES DE CUMPLIMIENTO
FRECUENCIA	MENSUAL
META	95%
DESCRIPCION	MUESTRA EL GRADO DE RESPUESTA BRINDADO A LOS REQUERIMIENTOS GENERADOS POR LOS SOCIOS
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DE RESPUESTA} = \frac{N^{\circ} \text{ DE RESPUESTAS Y/O SOLUCIONES}}{N^{\circ} \text{ DE REQUERIMIENTOS}}$ <p><i>N° RESPUESTAS Y/O SOLUCIONES: RESPUESTAS Y/O SOLUCIONES BRINDAS A UN SOCIO EN ASPECTOS TALES COMO: COBROS, INFORMACIÓN, PROBLEMAS, ETC.</i> <i>N° DE REQUERIMIENTOS: REQUERIMIENTOS O NECESIDADES EXPRESADAS POR</i></p>
PROFUNDIZACION	% DE RESPUESTA POR ASPECTOS (COBRANZAS, INFORMACIÓN, SEDE ,ETC).

INDICADOR	% de efectividad de cierre
CODIGO	14.1
OBJETIVO	Incrementar la efectividad de cierre en cotizaciones de eventos
RESPONSABLE	COORDINADOR DE EVENTOS
FUENTE	REPORTES DE CUMPLIMIENTO
FRECUENCIA	ANUAL
META	20%
DESCRIPCION	MUESTRA EL % DE CONSECUCIÓN DE EVENTOS
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DE EFECTIVIDAD DE CIERRE} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE EVENTOS REALIZADOS}}{\text{N}^\circ \text{ DE EVENTOS COTIZADOS}}$ <p><i>Nº DE EVENTOS REALIZADOS: Nº DE EVENTOS EFECTIVAMENTE REALIZADOS EN EL CLUB</i> <i>Nº DE EVENTOS COTIZADOS: Nº DE COTIZACIONES ENVIADAS PARA LA REALIZACIÓN DE EVENTOS</i></p>
PROFUNDIZACION	NO EXISTE

INDICADOR	Costos de mantenimiento
CODIGO	15.1
OBJETIVO	Optimizar el mantenimiento de las instalaciones
RESPONSABLE	CONTADOR
FUENTE	CONTROL PRESUPUESTARIO
FRECUENCIA	ANUAL
META	<=10% del presupuesto
DESCRIPCION	MUESTRA NUMÉRICAMENTE LOS COSTOS DE MANTENIMIENTO INCURRIDOS POR LA ADMINISTRACIÓN AMAGUAÑA
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{COSTOS DE MANTENIMIENTO} = \sum \text{GASTOS ADMINISTRACIÓN AMAGUAÑA}$ <p><i>GASTOS ADMINISTRACIÓN AMAGUAÑA: SUMATORIA DE GASTOS (MANTENIMIENTO EQUIPOS, CANCHAS, INMUEBLES, PISTA DE PATINAJE, COMBUSTIBLES QUÍMICOS Y OTROS).</i></p>
PROFUNDIZACION	COSTOS POR RUBRO

INDICADOR	% de operatividad de servicios en horario de atención
CODIGO	16.1
OBJETIVO	Mantener parámetros de operación adecuados en periodo de atención y servicio
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	REPORTES DE OPERACIÓN
FRECUENCIA	MENSUAL
META	100%
DESCRIPCION	MUESTRA NUMÉRICAMENTE LA OPERATIVIDAD DE LOS SERVICIOS EXISTENTES EN EL CLUB
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DE OPERATIVIDAD SERVICIOS} = \frac{\text{N}^\circ \text{ DE SERVICIOS FUNCIONANDO CORRECTAMENTE}}{\text{N}^\circ \text{ DE SERVICIOS EXISTENTES EN EL CLUB}}$ <p><i>GASTOS ADMINISTRACIÓN AMAGUAÑA: SUMATORIA DE GASTOS</i></p>
PROFUNDIZACION	COSTOS POR RUBRO

INDICADOR	Promedio de grado de temperatura de piscinas mensual
CODIGO	16.2
OBJETIVO	Mantener parámetros de operación adecuados en periodo de atención y servicio
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	REPORTES DE OPERACIÓN
FRECUENCIA	MENSUAL
META	29° C
DESCRIPCION	MUESTRA NUMÉRICAMENTE LA TEMPERATURAS PROMEDIO DE LAS PISCINAS
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{PROMEDIO DE GRADO DE TEMPERATURAS PISCINAS MENSUAL} = \frac{\sum \text{TEMPERATURAS PISCINAS DIF. ÁREAS}}{\text{Nº DE PISCINAS}}$ <p><i>TEMPERATURAS PISCINAS DIF. ÁREAS: SUMATORIA DE TEMPERATURAS REGISTRADAS EN DÍAS DE ATENCIÓN</i> <i>Nº DE PISCINAS: NÚMERO TOTAL DE PISCINAS EXISTENTES CLUB</i></p>
PROFUNDIZACION	PROMEDIO DE GRADO DE TEMPERATURA POR PISCINA Y POR ÁREA

INDICADOR	Promedio de grado de temperatura de hidromasajes
CODIGO	16.3
OBJETIVO	Mantener parámetros de operación adecuados en periodo de atención y servicio
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	REPORTES DE OPERACIÓN
FRECUENCIA	MENSUAL
META	41° C
DESCRIPCION	MUESTRA NUMÉRICAMENTE LA TEMPERATURAS PROMEDIO DE LOS HIDROMASAJES CLUB
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{PROMEDIO DE GRADO DE TEMPERATURAS HIDROS MENSUAL} = \frac{\sum \text{TEMPERATURAS HIDROS DIF. ÁREAS}}{\text{Nº DE HIDROMASAJES}}$ <p><i>TEMPERATURAS HIDROS DIF. ÁREAS: SUMATORIA DE TEMPERATURAS REGISTRADAS EN DÍAS DE ATENCIÓN EN HIDROMASAJES</i> <i>Nº DE HIDROS: NÚMERO TOTAL DE HIDROMASAJES EXISTENTES CLUB</i></p>
PROFUNDIZACION	PROMEDIO DE GRADO DE TEMPERATURA POR HIDROMASAJE Y POR ÁREA

INDICADOR	Promedio de grado de temperatura de saunas y turcos
CODIGO	16.4
OBJETIVO	Mantener parámetros de operación adecuados en periodo de atención y servicio
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	REPORTES DE OPERACIÓN
FRECUENCIA	MENSUAL
META	38° C
DESCRIPCION	MUESTRA NUMÉRICAMENTE LA TEMPERATURAS PROMEDIO DE LOS
FÓRMULA DE CALCULO	$\text{PROMEDIO DE GRADO DE TEMPERATURAS SAUNAS O TURCOS MENSUAL} = \frac{\sum \text{TEMPERATURAS SAUNAS O TURCOS DIF. ÁREAS}}{\text{Nº DE SAUNAS O TURCOS}}$ <p><i>TEMPERATURAS SAUNAS O TURCOS DIF. ÁREAS: SUMATORIA DE TEMPERATURAS REGISTRADAS EN DÍAS DE ATENCIÓN EN SAUNAS O TURCOS</i> <i>Nº DE SAUNAS O TURCOS: NÚMERO TOTAL DE SAUNAS O TURCOS EXISTENTES CLUB</i></p>
PROFUNDIZACION	PROMEDIO DE GRADO DE TEMPERATURA POR SAUNA O TURCO Y POR ÁREA

INDICADOR	# de áreas de gestión soportadas por sistemas
CODIGO	17.1
OBJETIVO	Disponer de sistemas informáticos modernos y que apoyen la gestión
RESPONSABLE	ADMINISTRADOR DE SISTEMAS
FUENTE	ÁREAS ADMINISTRATIVAS
FRECUENCIA	ANUAL
META	8
DESCRIPCION	MUESTRA NUMÉRICAMENTE CUANTAS ÁREAS ADMINISTRATIVAS ESTÁN SOPORTADAS POR SISTEMAS
FÓRMULA DE CALCULO	$\frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE ÁREAS SOPORTADAS POR SISTEMAS}}{\text{N}^{\circ} \text{ DE ÁREAS TOTALES CLUB} - \text{N}^{\circ} \text{ DE ÁREAS CON SISTEMAS INFORMÁTICOS}}$ <p>N° DE ÁREAS TOTALES DEL CLUB: NÚMERO TOTAL DE ÁREAS N° DE ÁREAS CON SISTEMAS : NÚMERO TOTAL DE ÁREAS SOPORTADAS POR SISTEMAS</p>
PROFUNDIZACION	N° DE ÁREAS SOPORTADAS POR SISTEMAS EN QUITO Y SEDE

PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO

INDICADOR	% Rotación de personal
CODIGO	18.1
OBJETIVO	Incrementar la estabilidad del personal
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	ÁREA DE RECURSOS HUMANOS
FRECUENCIA	ANUAL
META	1%
DESCRIPCION	MUESTRA PORCENTUALMENTE LA ROTACIÓN DEL PERSONAL
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DE ROTACIÓN DE PERSONAL} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE SALIDAS DE PERSONAL}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE EMPLEADOS}}$ <p>N° DE SALIDAS DE PERSONAL: EMPLEADOS QUE SALEN DE LA INSTITUCIÓN POR RENUNCIA VOLUNTARIA O DECISIÓN DEL CLUB N° TOTAL DE EMPLEADOS : NÚMERO TOTAL DE EMPLEADOS DE LA ENTIDAD</p>
PROFUNDIZACION	N° DE SALIDAS DE PERSONAL EN QUITO Y SEDE

INDICADOR	% Cumplimiento de metas
CODIGO	19.1
OBJETIVO	Lograr satisfacción e involucramiento del personal
RESPONSABLE	CONTADOR
FUENTE	TABLERO DE COMANDO
FRECUENCIA	ANUAL
META	90%
DESCRIPCION	MUESTRA PORCENTUALMENTE EL CUMPLIMIENTO DE LAS METAS
FÓRMULA DE CALCULO	$\% \text{ DE CUMPLIMIENTO DE METAS} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ DE METAS LOGRADAS}}{\text{N}^{\circ} \text{ TOTAL DE INDICADORES}}$ <p>N° DE METAS LOGRADAS: CANTIDAD DE METAS CUMPLIDAS QUE HAN SIDO ESTABLECIDAS EN LOS INDICADORES N° TOTAL DE INDICADORES: SUMATORIA DE INDICADORES ESTABLECIDOS EN EL BSC</p>
PROFUNDIZACION	% DE CUMPLIMIENTO DE METAS POR PERSPECTIVA

INDICADOR	# sugerencias /opiniones por área
CODIGO	19.2
OBJETIVO	Lograr satisfacción e involucramiento del personal
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	ESTUDIO DE CLIMA LABORAL
FRECUENCIA	SEMESTRAL
META	3/mes
DESCRIPCION	MUESTRA NUMÉRICAMENTE EL GRADO DE INVOLUCRAMIENTO DEL PERSONAL
FÓRMULA DE CALCULO	$\# \text{ DE SUGERENCIAS/OPINIONES POR ÁREA} = \sum \text{ SUGERENCIAS / OPINIONES APLICADAS}$ <p><i>SUGERENCIAS / OPINIONES APLICADAS: SUGERENCIAS /OPINIONES QUE HAYAN SIDO IMPLEMENTADAS EN CADA ÁREA</i></p>
PROFUNDIZACION	TIPO DE SUGERENCIAS / OPINIONES

INDICADOR	Número de horas de capacitación x empleado al año
CODIGO	20.1
OBJETIVO	Mejorar las habilidades y conocimientos del personal
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	REPORTES DE CAPACITACIÓN
FRECUENCIA	ANUAL
META	20 horas anuales
DESCRIPCION	MUESTRA NUMERICAMENTE LAS HORAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL
FÓRMULA DE CALCULO	$\# \text{ DE HORAS DE CAPACITACIÓN POR EMPLEADO} = \frac{\sum \text{ DE HORAS DE CAPACITACIÓN DEL PERSONAL}}{\text{N}^\circ \text{ TOTAL DE EMPLEADOS}}$ <p><i>HORAS DE CAPACITACIÓN: ACUMULACIÓN DE LAS HORAS DE CAPACITACIÓN IMPARTIDAS AL PERSONAL</i> <i>N° TOTAL DE EMPLEADOS: EMPLEADOS QUE CONFORMAN LA NÓMINA</i></p>
PROFUNDIZACION	N° DE HORAS DE CAPACITACIÓN POR ÁREA

INDICADOR	Nivel de satisfacción con el Club
CODIGO	21.1
OBJETIVO	Mejorar el ambiente laboral existente
RESPONSABLE	JEFE ADMINISTRATIVO FINANCIERO
FUENTE	ESTUDIO DE CLIMA LABORAL
FRECUENCIA	ANUAL
META	90%
DESCRIPCION	MUESTRA PORCENTUALMENTE EL GRADO DE SATISFACCIÓN DEL PERSONAL CON LA INSTITUCIÓN
FÓRMULA DE CALCULO	<p>SE OBTIENE DE LA SIGUIENTE FORMA:</p> $\text{PROMEDIO DE RESULTADOS POR ÍTEM EN ESTUDIO DE CLIMA LABORAL}$ <p><i>ENCUESTA: BATERÍA DE PREGUNTAS PARA MEDIR Y DETERMINAR UN CLIMA LABORAL: ELEMENTO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL QUE INFLUYE EN LA GESTIÓN DEL RECURSO HUMANO</i></p>
PROFUNDIZACION	CLIMA LABORAL POR ÁREA

CAPÍTULO 5

PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE INDICADORES DE GESTIÓN

5.1 Diseño de Instrumentos de medición

Para poder medir e implementar los indicadores propuestos, se ha diseñado algunos instrumentos de medición básicos que se espera faciliten la ejecución del sistema planteado.

Algunos de los instrumentos propuestos son:

CUADRO N° 10

FORMATO CONTROL PRESUPUESTARIO

CÓDIGO CUENTA CONTABLE	CUENTA CONTABLE	MES		ACUMULADO			
		PRESUPUESTO	REAL	PRESUPUESTO	REAL	VARIACIÓN VALOR SOBRE PRESUPUESTO	VARIACIÓN PORCENTUAL BASE PRESUPUESTO

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Reporte que consiste en una comparación de los rubros presupuestados y reales que se obtienen mes a mes y en forma acumulada.

CUADRO N° 14

FORMATO REGISTRO DE SUGERENCIAS O QUEJAS

SUGERENCIAS

NOMBRE _____
SOCIO N°: _____
FECHA: _____

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO N° 15

FORMATO REGISTRO CAPACITACIÓN RECURSO HUMANO

N°	EMPLEADO NOMBRE	FECHA	CURSOS DE CAPACITACIÓN	N° DE HORAS	OBSERVACIONES

TOTAL

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO N° 16

FORMATO CONTROL OPERACIÓN EQUIPOS

CALDERO _____
 ÁREA _____
 REALIZADO POR _____
 FECHA _____

A BUEN FUNCIONAMIENTO
 B NECESITA REVISIÓN
 C NECESITA MANTENIMIENTO

INSPECCION DIARIA Y SEMANAL

	SEMANA DE TRABAJO 1					SEMANA DE TRABAJO 2					SEMANA DE TRABAJO 3					SEMANA DE TRABAJO 4									
	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	1	2	3	4	5	OBSERVACIONES	
DESCRIPCIÓN DE TRABAJO																									
CHEQUEO NIVEL DE AGUA																									
PRESIÓN O TEMPERATURA																									
CHEQUEO BOMBA DE AGUA																									
CHEQUEO BOMBA DE COMBUSTIBLE																									
COLOCACIÓN DE QUIMICOS																									
PURGA DE FONDO Y LATERAL																									

INSPECCIÓN MENSUAL

LIMPIEZA E INSPECCIÓN CALDERA _____
 LIMPIEZA DE QUEMADOR _____
 PRUEBA VÁLVULA DE SEGURIDAD _____
 CAMBIO FILTROS DE COMBUSTIBLE _____
 TEMPERATURA CHIMENEA _____
 OBSERVACIONES _____

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO N° 17

FORMATO REGISTRO CAMPEONATOS DEPORTIVOS

FECHA	CAMPEONATOS N°	DISCIPLINA DEPORTIVA	N° DE INSCRITOS	OBSERVACIONES

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO N° 18

FORMATO CONTROL OPERATIVIDAD ÁREAS

ÁREA EN OPERACIÓN	N° DE SERVICIOS	CALENDARIO																													
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
ETAPA 1																															
PISCINAS CASTILLO	1																														
DISCOTECA	2																														
GUARDERÍA	3																														
DISCOTECA / KARAOKE	4																														
RESTAURANT / CHOZONES	5																														
TOBOGANES	6																														
GIMNASIO	7																														
SAUNA ANTIGUO	8																														
SAUNA NUEVO	9																														
PICNIC	10																														
JUEGOS INFANTILES	11																														
PISTA DE PATINAJE	12																														
ETAPA 2																															
CANCHAS TENIS	13																														
CANCHAS INDOR	14																														
CANCHAS VOLLEY	15																														
CANCHAS BÁSQUET	16																														
PISCINA EXTERIOR	17																														
PISCINA SEMIOLÍMPICA	18																														
LAGUNA CON BOTES	19																														
PICNIC	20																														
TREN RECREATIVO	21																														
JUEGOS INFANTILES	22																														
BIBLIOTECA	23																														
RESTAURANT / CHOZONES	24																														
ETAPA 3																															
PISCINA EXTERIOR	25																														
CABAÑAS	26																														
CABALLOS	27																														
CANCHAS INDOR	28																														
CANCHAS TENIS	29																														
CANCHAS BÁSQUET	30																														
RESTAURANT	31																														
JUEGOS INFANTILES	32																														
PESCA DEPORTIVA	33																														
SUMATORIA	33	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
% OPERATIVIDAD		100%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO N° 19

FORMATO CONTROL TEMPERATURAS SERVICIOS

HORA	Temperatura promedio				
	Cámaras vapor		Cámaras seco		Hidromasaje
	1	2	1	2	1
10:00					
11:30					
13:30					
15:00					
16:30					
18:00					
Promedio	-	-	-	-	-

HORA	Temperatura promedio Piscinas Castillo	
	Ovalada	Niños
10:00		
11:30		
13:30		
15:00		
16:30		
18:00		
Promedio	-	-

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

CUADRO N° 20

FORMATO CONTROL TEMPERATURAS SERVICIOS

Temperatura promedio			
Piscinas toboganes			
HORA	Grande	Tobogán	Niños
10:00			
11:30			
13:30			
15:00			
16:30			
18:00			
Promedio	-	-	-

Temperatura promedio		
Piscinas Etapa 2		
HORA	Exterior	Semiol.
10:00		
11:30		
13:30		
15:00		
16:30		
18:00		
Promedio	-	-

Temperatura promedio	
Piscina Etapa 3	
HORA	Exterior
10:00	
11:30	
13:30	
15:00	
16:30	
18:00	
Promedio	-

FUENTE: ELABORACIÓN PROPIA

Luego de haber propuesto algunos instrumentos de medición, se establece una propuesta de metodología de implementación y medición de un sistema de indicadores de gestión como el planteado.

5.2 Metodología de implementación y medición

Para establecer el sistema de indicadores se propone la siguiente metodología:

1. Conocimiento de la visión y estrategia de la organización.- Esto es alinear toda la organización en torno a la visión y la estrategia. Cuando no todos los miembros de la organización han participado en la definición de la visión y estrategia, se requiere difundir, aclarar y motivar a todos hacia su consecución.
2. Definición de responsabilidad y valor agregado del proceso.- Establecer dentro de la visión institucional lo que se espera en cada proceso de gestión de la organización.
3. Definición de temas estratégicos y objetivos por perspectiva.-Enmarcar los temas estratégicos y procesos claves de resultados en cinco grandes perspectivas (financiera, del cliente, procesos internos, aprendizaje y crecimiento), concatenando y definiendo objetivo, los cuales van a permitir transformar la visión en puntos específicos hacia los cuales se orientan las actividades de la organización con el propósito de su consecución.
4. Establecimiento de indicadores.- Definir indicadores numéricos de logro sobre los cuales se evaluarán las desviaciones y aciertos.
5. Determinación de metas.- Indicadores numéricos que se desean lograr en cada objetivo planteado.
6. Definición de estrategias.-, Determinar cómo lograr lo que ya se ha formulado y alineado, a través de planes, programas, estudios, entre otros.

7. Verificación y comparación de lo planteado.- Contrastar los planes, programas, indicadores y metas establecidos con los resultados alcanzados.
8. Evaluación y retroalimentación.- Realizar un feed back de todo el proceso efectuado para mejorar su aplicación.

Una vez definida la metodología de implementación y medición, se propone un diseño de herramienta en Excel para el CMI propuesto que facilitará la visualización de los resultados alcanzados.

5.3 Diseño de herramienta Excel para cuadro de mando integral propuesto

La herramienta está fundamentada en el esquema de indicadores finales establecido y en una semaforización planteada de la siguiente manera:



Indicadores que cumplieron las metas



Indicadores que están dentro del rango inferior y la meta



Indicadores que se encuentran por debajo del rango inferior

El rango inferior que se ha establecido es el valor actual del indicador que dispone el Club en sus registros o el que se haya definido.

A continuación se muestra una pantalla de la herramienta:

HERRAMIENTA EXCEL INDICADORES DE DESEMPEÑO CLUB CASTILLO DE AMAGUAÑA													
INDICADORES	LÍMITE INFERIOR	METAS	PLAZO	MES									
				1	2	3	4	5	6	7	8		
% de utilización de la capacidad instalada	60%	80%	1 año										
Costos de calentamiento servicios	USD 80.000	USD 72.000	1 año										
Rentabilidad por servicio	5%	15%	1 año			10%				15%			
Ingresos generados por eventos	USD 50.000	USD 57.500	6 meses										
N° de personas que asisten al Club por eventos mensual	1.000 personas	2.000 personas	6 meses										
% de nuevos socios /total de socios	5,00%	10,00%	1 año			5%							
Ingresos generados por convenios	-	USD 12.000	1 año										
Ingresos de clientes actuales	Por definir	Por definir	1 año										
Ingresos de nuevos clientes	Por definir	Por definir	1 año										
Ingresos con nuevos servicios	Por definir	Por definir	1 año										
% de socios cubiertos por mes	80%	95%	6 meses										
N° de comunicaciones efectuadas por socio al año	4	12	6 meses										
% de efectividad de contacto	90%	95%	1 año										
Satisfacción del socio sobre servicios y													

Para complementar finalmente la herramienta planteada, plantea un presupuesto estimado para la implementación del sistema.

5.4 Presupuesto de implementación del sistema de indicadores

El presupuesto que se estima se requiere para la implementación del CMI es:

N°	CONCEPTO	VALOR ESTIMADO
1	Facilitador para inducción y capacitación	1.000,00
2	Desarrollo de aplicaciones de software (horas extras)	300,00
3	Compra de equipo de cómputo	600,00
4	Instrumentos de medición y difusión (impresión)	100,00
TOTAL ESTIMADO		2.000,00

Este esquema es únicamente para la implementación en la sede campestre del Club y ha sido propuesto por las siguientes consideraciones:

- El facilitador será una persona externa con experiencia en el diseño, aplicación y capacitación de BSC que apoyará a la organización en la difusión y capacitación del sistema, teniendo como propósito el involucrar y comprometer a los involucrados para apoyar el éxito del sistema. El presupuesto corresponde a los honorarios del profesional.
- El desarrollo de aplicaciones será efectuado in house, ya que la organización cuenta con un administrador de sistemas con capacidad y conocimiento de la organización para poder diseñar y poner en funcionamiento soluciones informáticas que faciliten la aplicación del modelo y la obtención de los resultados. El presupuesto corresponde a horas extras necesarias para el desarrollo del software por parte del Ingeniero de Sistemas del Club.
- Se requiere la adquisición de un computador con buenas características que servirá para la instalación de las aplicaciones diseñadas acorde a las necesidades. El presupuesto estimado corresponde a este activo.
- Se requerirá la impresión de instrumentos de medición y de difusión del modelo conforme a las necesidades. El presupuesto descrito corresponde a este rubro.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES

1. El sistema propuesto ha sido sustentado en una metodología lógica que procura facilitar el conocimiento, desarrollo y aplicación del sistema de indicadores de gestión.
2. El BSC propuesto para el Club ha sido diseñado para que sea un instrumento que simplifique y mejore la planificación y la gestión, a través de clarificar el modelo del negocio, priorizar lo importante y dar consistencia a los elementos que lo conforman.
3. Se ha determinado una batería de indicadores básico que contempla un poco más de 20 indicadores, los cuales deben priorizarse para determinar los objetivos claves y necesarios para medir el desempeño de la organización.
4. El diseño del sistema propuesto puede y debe ser objeto de análisis y mejora continua, que debe complementarse con el aporte, apoyo y esfuerzo de todos los miembros de la organización.
5. Todos los aspectos analizados y descritos en este documento no garantizan la implantación exitosa de un balanced scorecard sino que depende de factores tales como: liderazgo de la Junta Directiva y Presidencia, buena comunicación, conformación adecuada de los equipos interfuncionales de trabajo, planes de acción acordes, compromiso, esfuerzo, participación y colaboración de todos los miembros de la organización.

6. Con en el diseño del sistema de indicadores de gestión propuesto se determinan 3 factores críticos de éxito para la organización: mejorar la recuperación de cartera de obligaciones de socios a través de alternativas de pagos, la reducción de costos de operación a través de la aplicación de nuevos sistemas de calentamiento y la generación de ingresos por actividades de autogestión (eventos, convenios, entre otros.)

RECOMENDACIONES

1. El sistema de indicadores de gestión que ha sido diseñado y propuesto no debe quedar como un proyecto más que quede archivado y olvidado, sino debe constituirse en una herramienta de gestión que se implemente y permita mejorar el desempeño de la organización.
2. El sistema de indicadores debe ser complementado con el diseño y aplicación de un sistema de remuneración variable que contemple incentivos por el cumplimiento de objetivos e indicadores.
3. Para que el sistema pueda implementarse se requiere la asignación del presupuesto solicitado en el proyecto.
4. Para implementar el CMI se debe programar un curso de capacitación para todos los miembros de la organización con el propósito de difundir y dar a conocer los compromisos, responsabilidades y beneficios de la implementación del sistema.
5. El Club debe tener una orientación moderna y acorde al mercado, el CMI proporciona las bases para ese cambio; por tanto, se recomienda al Directorio del Club que se analice y se implemente el sistema propuesto.

BIBLIOGRAFÍA

1. Kaplan, Robert S.; Norton, David P. *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*, Harvard Business School, Ediciones Gestión 2000 ().
2. Kaplan, Robert S.; Norton, David P., *Mapas estratégicos, Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*, Publicado en castellano por Ediciones Gestión 2000.
3. Nils-Göran, Olive; Carl-Johan, Petri; Roy, J; Roy, Sofie, *El Cuadro de mando en acción. Equilibrando Estrategia y control*, Publicado en castellano por Ediciones Gestión 2000.
4. <http://www.tablero-decomando.com/ampro> Cont. Ana Mercedes Díaz de Iparraguirre
5. http://www.deinsa.com/cmi/cmi_pc_proposicion_valor_producto.htm
6. LA GESTIÓN POR PROCESOS - Monografias.com
7. <http://www.audens.com.mx/Archivos/Lectura3.htm> La Ventaja de los Procesos
8. [http://www.BSC/Plan estrategico indicadores no financieros, cuadro mando integral CMI, tablero de comando, Balanced scorecard.htm](http://www.BSC/Plan%20estrategico%20indicadores%20no%20financieros,%20cuadro%20mando%20integral%20CMI,%20tablero%20de%20comando,%20Balanced%20scorecard.htm)
9. Dávila, A., *El Cuadro de Mando Integral*, Revista de Antiguos Alumnos del IESE, N° 75, Barcelona 1999
10. Presentación, *Gestión de Operaciones*, Ing. Pedro del Campo