



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL
Facultad de Ingeniería en Mecánica y Ciencias de la
Producción

*"Diseño e Implementación de un Sistema de Control de Gestión
en una Empresa que ofrece Servicios Profesionales de Natación"*

INFORME DE PROYECTO DE GRADUACIÓN

Previa a la obtención del Título de:

INGENIERAS INDUSTRIALES

Presentado por:

Ruth Carolina Burgos Castro

María José Falconí Peralta

Guayaquil - Ecuador

2012

AGRADECIMIENTO

A Dios y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron en la realización de este proyecto.

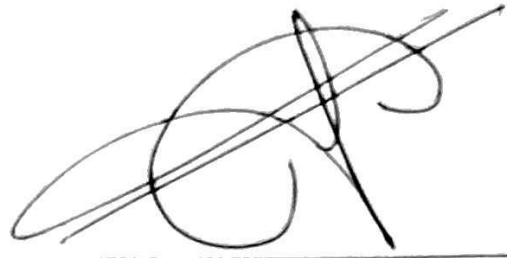
DEDICATORIA

A Dios y a nuestros familiares por su apoyo incondicional demostrado en el transcurso de nuestra carrera.

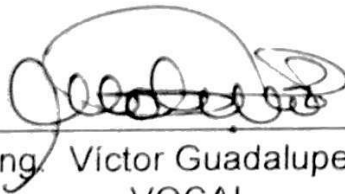
TRIBUNAL DE GRADUACIÓN



Ing. Gustavo Guerrero M.
DECANO DE LA FIMCP
PRESIDENTE



Ing. Cristian Arias U.
DIRECTOR



Ing. Víctor Guadalupe E.
VOCAL

DECLARACIÓN EXPRESA

"La responsabilidad del contenido de este Informe de Proyecto de Graduación, nos corresponde exclusivamente; y el patrimonio intelectual del mismo a la "ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DEL LITORAL".

(Reglamento de Graduación de la ESPOL)



Ruth Carolina Burgos Castro



María José Falconí Peralta

RESUMEN

Este proyecto se diseñó para implementar un sistema de control de gestión basado en Balanced Scorecard en una empresa que ofrece servicios profesionales de natación, con lo cual se buscó reducir los costos operacionales y mejorar el posicionamiento de la empresa en el mercado.

Se procedió a realizar el análisis actual de la empresa de estudio; con la revisión del marco teórico relacionado a los sistemas de control de gestión; con la información obtenida, se continuó con el diseño del sistema de control de gestión basado en Balanced Scorecard. Se estableció la misión, visión, ventajas competitivas y valores; en vista que la empresa no contaba con los elementos básicos que debe tener una organización.

Luego se diseñó objetivos e indicadores de control de gestión con los que se evaluó la estrategia y el mejoramiento continuo de la organización, producto del diseño, se implementaron las iniciativas estratégicas alineadas a las necesidades de la empresa.

Con la implementación de este sistema de control de gestión, se aumentó la cantidad de alumnos jóvenes y/o adultos, mediante la creación de otros cursos como la Hidrogimnasia y los Aqua Aerobics, creando paquetes promocionales y propagando sus beneficios.

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
RESUMEN	II
ÍNDICE GENERAL.....	III
ÍNDICE DE FIGURAS	IV
ÍNDICE DE TABLAS	X
INTRODUCCIÓN	V

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES	2
1.1 Antecedentes.....	2
1.2 Objetivo General.....	3
1.3 Objetivos Específicos	3
1.4 Metodología del Proyecto	4
1.5 Estructura del Proyecto	5

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO	7
2.1 Sistema de Control de Gestión	7
2.1.1 Conceptos Básicos	8
2.2 Planificación Estratégica.....	13
2.2.1 Análisis FODA.....	15
2.2.2 Las 5 Fuerzas de Porter	16

2.2.3	Misión.....	18
2.2.4	Visión	19
2.2.5	Ventaja Competitiva	19
2.2.6	Valores	20
2.3	Balanced Scorecard	21
2.3.1	Perspectiva Financiera.....	23
2.3.2	Perspectiva del Servicio al Cliente	23
2.3.3.	Perspectiva de los Procesos Internos	23
2.3.4.	Perspectiva Desarrollo y Talento Humano	24
2.3.5	Mapa Estratégico	24
2.3.6	Alineamiento Organizacional.....	25
2.3.7	Matriz de Control	27
2.4	Toma de decisiones basadas en el Sistema de Control de Gestión	27

CAPÍTULO 3

3.	DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.....	29
3.1	Informe General.....	29
3.1.1	Descripción General de la Empresa.....	29
3.1.2	Misión y Visión de la Empresa	30
3.1.3	Servicios y Procesos	30
3.1.4	Estructura Organizacional	35

3.1.5	Análisis de la Fuerza Laboral	36
3.2	Análisis de la Situación Actual	37
3.3	Descripción de los Principales Procesos Críticos de la Empresa...	39
3.4	Descripción de los Principales Problemas y Análisis de la Causa Raíz.....	39

CAPÍTULO 4

4.	DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.....	51
4.1	Determinación de la Planificación Estratégica.....	51
4.1.1	Análisis FODA.....	51
4.1.2	Misión Organizacional.....	53
4.1.3	Visión Organizacional.....	53
4.1.4	Ventaja Competitiva Organizacional	54
4.1.5	Valores Organizacionales	54
4.1.6	Macro Objetivos Organizacionales.....	55
4.2	Determinación de Objetivos Específicos e Indicadores	55
4.2.1	Mapa Estratégico	55
4.2.2	Cuadro de Objetivo e Indicadores.....	57
4.3	Iniciativas Estratégicas	123
4.4	Monitoreo y Control	151

CAPÍTULO 5

5. AUDITORÍA DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN	158
5.1 Objetivos de la Auditoría.....	158
5.2 Alcance de la Auditoría	158
5.3 Proceso de la Auditoría.....	159

CAPÍTULO 6

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS	169
6.1 Análisis de los resultados obtenidos.....	169
6.2 Resultados propuestos	171

CAPÍTULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	173
7.1 Conclusiones	173
7.2 Recomendaciones	175

ANEXOS**REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA**

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 2.1. Fines del Control de Gestión	9
Figura 2.2. Proceso de Planificación Estratégica.....	14
Figura 2.3. Análisis Foda	16
Figura 2.4. Las 5 Fuerzas de Porter	18
Figura 2.5. Perspectivas del Balanced Scorecard	21
Figura 3.1. Curso de Natación para Niños.....	31
Figura 3.2. Curso de Estimulación Temprana para Bebés	32
Figura 3.3. Cursos Individuales para Niños	34
Figura 3.4. Cursos Grupales para Adultos.....	35
Figura 3.5. Diagrama Causa-Efecto de la Causa “Falta de Clientes”	42
Figura 4.1. Misión Organizacional.....	53
Figura 4.2. Visión Organizacional	53
Figura 4.3. Ventaja Competitiva.....	54
Figura 4.4. Valores Organizacionales	54
Figura 4.5. Mapa Estratégico Organizacional	56
Figura 4.6. Ficha N°1 -Indicador Utilidad Bruta.....	62
Figura 4.7. Ficha N°2 -Indicador Nivel de Crecimiento en Ventas.	63
Figura 4.8. Ficha N°3 -Indicador Variación del Presupuesto de Mantenimiento	64
Figura 4.9. Ficha N°4 -Indicador Variación del Presupuesto Administrativo	65
Figura 4.10 Ficha N°5 -Indicador Variación del Precio Cursos Individuales con Respecto al Mercado	67

Figura 4.11. Ficha N°6 -Indicador Clientes Retenidos	68
Figura 4.12. Ficha N°7 -Indicador Nivel Satisfacción Clientes	69
Figura 4.13. Ficha N°8 -Indicador Nivel de Crecimiento de Clientes	70
Figura 4.14. Ficha N°9 -Indicador Cumplimiento Plan de Mantenimiento de la Piscina	72
Figura 4.15. Ficha N°10 -Indicador Mantenimiento Equipos Auxiliares	73
Figura 4.16. Ficha N°11 -Indicador Desempeño Instructores	74
Figura 4.17. Ficha N°12 -Indicador Cumplimiento de Requerimientos de Calidad	75
Figura 4.18. Ficha N°13 -Indicador Cumplimiento de Capacitaciones	76
Figura 4.19. Ficha N°14 -Indicador Cumplimiento del Programa De Monitoreo Y Auditoría	77
Figura 4.20. Ficha N°15 -Indicador Satisfacción Laboral	78
Figura 4.21. Gráfica de Tendencia N°1 –Utilidad Bruta	84
Figura 4.22. Gráfica de Tendencia N°2 –Nivel de Crecimiento en Ventas....	86
Figura 4.23. Gráfica de Tendencia N°3 –Variación del Presupuesto De Mantenimiento	88
Figura 4.24. Gráfica de Tendencia N°4 –Variación del Presupuesto Administrativo	90
Figura 4.25. Gráfica de Tendencia N°5 –Variación del Precio de Cursos con Respecto al Mercado.....	93
Figura 4.26. Gráfica de Tendencia N°6 –Indicador Clientes Retenidos.....	96
Figura 4.27. Gráfica de Tendencia N°7 –Indicador Índice Satisfacción Clientes.....	98
Figura 4.28. Gráfica de Tendencia N°8 –Nivel de Crecimiento de Cliente..	101
Figura 4.29. Gráfica de Tendencia N°9 –Cumplimiento Plan Mantenimiento de la Piscina.....	103

Figura 4.30. Gráfica de Tendencia N°10 –Mantenimiento Equipos Auxiliares	106
Figura 4.31. Gráfica de Tendencia N°12 –Desempeño Instructores	109
Figura 4.32. Gráfica de Tendencia N°13 –Cumplimiento de Requerimientos de Calidad Establecidos	112
Figura 4.33. Gráfica de Tendencia N°14 –Cumplimiento de Capacitaciones	115
Figura 4.34. Gráfica de Tendencia N°15 –Cumplimiento del Programa de Monitoreo y Auditoría.....	117
Figura 4.35. Gráfica de Tendencia N°16 –Satisfacción Laboral.....	120
Figura 4.36. Publicidad en Internet de la Empresa	131
Figura 4.37. Publicidad Paquetes Promocionales.....	132
Figura 4.38. Publicidad Eventos	134
Figura 4.39. Capacitaciones A Instructores	137
Figura 4.40. Clases De Hidrogimnasia	140
Figura 4.41. Equipos Auxiliares Para Hidrogimnasia Y Aqua Aerobics	141
Figura 4.42. Instructivo De Compra Y Reposición De Accesorios Para Natación Y Aqua Aerobics	146
Figura 4.43. Instructivo De Selección Del Personal.....	147
Figura 4.44. Instructivo De Mantenimiento Semanal Piscina	148
Figura 4.45. Instructivo De Registro De Clientes	149
Figura 4.46. Ciclo De Mejora Continua Deming.....	151
Figura 4.47. Análisis De Los Resultados Excepcionales	154
Figura 4.48. Análisis De Los Resultados Inaceptables	155
Figura 5.1. Ficha Ejemplo De Auditoría De Indicadores	159
Figura 5.2. Informe Indicadores Auditados	160

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1 Número De Empleados.....	36
Tabla 2 Detalle De Principal Problema En La Empresa.....	40
Tabla 3 Detalle De Falta De Clientes.....	41
Tabla 4 Análisis Foda De La Organización.....	52
Tabla 5 Cuadro De Objetivos E Indicadores “Macro Objetivos”.....	57
Tabla 6 Cuadro De Objetivos E Indicadores “Perspectiva Financiera”.....	58
Tabla 7 Cuadro De Objetivos E Indicadores “Perspectiva Cliente”.....	58
Tabla 8 Cuadro De Objetivos E Indicadores “Perspectiva Proceso”.....	59
Tabla 9 Cuadro De Objetivos E Indicadores “Perspectiva Desarrollo Y Talento Humano”.....	60
Tabla 10 Tablero De Control Organizacional “Macro Objetivos”.....	80
Tabla 11 Tablero De Control Organizacional “Perspectiva Financiera”.....	80
Tabla 12 Tablero De Control Organizacional “Perspectiva Cliente.....	81
Tabla 13 Tablero De Control Organizacional “Perspectiva Proceso”.....	82
Tabla 14 Tablero De Control Organizacional “Perspectiva Desarrollo Y Talento Humano”.....	82
Tabla 15 Matriz De Impacto De Las Iniciativas Estratégicas.....	123
Tabla 16 Resumen Iniciativas.....	125
Tabla 17 Análisis Costo-Beneficio.....	143
Tabla 18 Seguimiento Planes De Acción Auditoría.....	156
Tabla 19 Diseño Indicadores.....	162
Tabla 20 Implantación del Sistema.....	163
Tabla 21 Explotación De La Información.....	164
Tabla 22 Evaluación Y Mejora Del Sistema.....	165
Tabla 23 Finalización De La Auditoría (Reporte De Hallazgos).....	166
Tabla 24 Análisis De Resultados.....	169

INTRODUCCIÓN

En la actualidad la competitividad es un tema prioritario para toda organización, en vista de que surgen nuevas necesidades llevando a las empresas a plantearse grandes retos y desafíos para permanecer en el mercado en el que se desarrollan. Su principal desafío es la creación del valor agregado para seguir siendo líderes en las actividades que realicen.

Para planificar cómo crear dicho valor, las empresas desarrollan estrategias, las cuales constituyen su posicionamiento y tienen como objetivo alcanzar cierta situación futura.

Balanced Scorecard permite traducir la estrategia en objetivos concretos, medibles y controlables que comunican claramente el rumbo definido y los desafíos planteados a toda la organización.

Aplicando la metodología del Balanced Scorecard, se desarrolla de forma clara un Sistema de Control de Gestión mediante indicadores que resumen la información necesaria y oportuna para el cumplimiento de las metas y objetivos establecidos, logrando ser competitivos y exitosos en el mercado actual.

CAPÍTULO 1

1. GENERALIDADES

En este capítulo se describen los antecedentes de la realización del proyecto, además se detallan los objetivos generales y específicos, así como también la estructura y metodología que se sigue en el desarrollo del trabajo.

1.1. Antecedentes

La empresa en la cual se realiza el proyecto, es una entidad de servicio.

En esta organización se observa la carencia de un plan de negocios, estrategias de marketing, registros contables, lo que puede generar en un futuro muy cercano el fracaso de la organización, e inclusive el cierre de la misma.

Considerando la importancia del control en una organización se desarrolla este proyecto, en el cual se muestra un sistema que

ayuda a la empresa a elevar su desempeño de servicios y lograr ejecutar la estrategia de la misma.

1.2. Objetivo General.

Diseñar e implementar un sistema de control de gestión que permita a la organización posesionarse en el mercado a través de la ejecución de procesos internos, tanto operativos como estratégicos alineados a mejorar el Servicio al Cliente.

1.3. Objetivos Específicos.

- Establecer la misión y visión estratégica de la organización.
- Formular objetivos estratégicos según las perspectivas: financieras, clientes, procesos y talento humano.
- Establecer los principales indicadores que permitan evaluar el desempeño de la organización.
- Elaborar un tablero de mando integral que permita el monitoreo y control de objetivos e indicadores.
- Diseñar iniciativas estratégicas que ayuden a mejorar el desempeño de la estrategia

1.4. Metodología del Proyecto.

El proyecto consta de dos partes principales. En la primera parte se presenta el diagnóstico situacional de la organización y en la segunda el diseño del sistema de control de gestión mediante los objetivos estratégicos, indicadores, monitoreo y control del mismo.

La primera parte de este proyecto consiste en realizar un diagnóstico situacional de la empresa. Para ello, se recolecta información tanto operacional como organizacional por medio de entrevistas a la administradora, instructores y ayudante para conocer detalladamente los servicios que ofrece la academia de natación y deseos futuros para la organización.

La segunda parte consiste en realizar una propuesta de sistema de control de gestión con un enfoque estratégico y sistémico, funcional a los objetivos, misión y visión, de modo que permita, por una parte, comunicar la estrategia y monitorear el desempeño mediante indicadores y por otra, disponer de información oportuna y relevante para apoyar los procesos de toma de decisiones estratégicas.

1.5. Estructura del Proyecto

El proyecto está estructurado por 7 capítulos:

En el Capítulo 1 se muestran los antecedentes, objetivos generales y específicos, además se explica la metodología y estructura que sigue el proyecto.

En el Capítulo 2 se presenta el marco teórico de manera que el lector se familiarice con las teorías y conceptos acerca de los sistemas de control de gestión.

En el Capítulo 3 se realiza el análisis de situación actual de la organización sobre la cual se desarrolla el sistema siguiendo todos los pasos estructurales que se definen previamente.

El Capítulo 4 presenta el diseño del sistema de control de gestión y el alineamiento de la organización hacia la estrategia como proceso de mejora continua mostrando los indicadores de control.

En el Capítulo 5, se establecen los métodos que se emplean para las auditorías.

En el Capítulo 6 se despliegan los resultados obtenidos en el proyecto del sistema de control de gestión basado en la lógica del cuadro de mando integral.

Finalmente, el Capítulo 7 corresponde a las conclusiones y recomendaciones para una implantación exitosa del sistema de control de gestión en la empresa.

CAPÍTULO 2

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Sistema de Control de Gestión.

Un Sistema de Control de Gestión puede entenderse como el proceso por el cual la Gerencia influye en los miembros de la organización para la implantación de estrategias.

En este sentido, los sistemas de control de gestión ayudan a los directivos a empujar a la organización hacia sus objetivos estratégicos, medir, valorar, informar sobre el cumplimiento y evolución de los objetivos fijados y aprovechar de forma eficaz, eficiente y permanente los recursos de la organización para el logro de tales objetivos.

Según el enfoque de Mallo y Merlo, el Sistema de Control de Gestión tiene como finalidad definir los objetivos compatibles,

establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones.

De lo anterior, se desprende que un buen sistema de control de gestión debe:

- Recoger información sobre el estado actual de la organización en sus aspectos financieros, económicos y operativos.
- Promover las decisiones y acciones necesarias para aproximar ambos estados.

2.1.1. Conceptos Básicos.

Sistema.

Conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización.

Control de Gestión.

El control de gestión es un proceso de retroalimentación de información de uso eficiente de los recursos disponibles de una empresa, para lograr los objetivos planteados.

Sirve de instrumento básico para la conducción de empresas, que provee a la alta dirección de un sistema de información integrado, cuyo diagnóstico y recomendaciones facilitan y optimizan el proceso de toma de decisiones estratégicas.

Sin embargo, se pueden concretar otros fines más específicos del control de gestión, como los citados en la Figura 2.1.



FIGURA 2.1. FINES DEL CONTROL DE GESTIÓN

Para usar eficientemente los recursos disponibles y lograr los objetivos planteados en una organización.

Tipos de Control de Gestión.

- ✓ Controles Informales determinados por:
 - La cultura organizacional.
 - Los estilos de comportamiento individual.
 - Las pautas del entorno global y del sector, para conocer oportunidades y amenazas que surgen.
- ✓ Controles formales que están compuestos por:
 - La planificación estratégica de la Organización.
 - Los sistemas de información que la Organización tenga implementados.
 - El tipo de la estructura organizacional.

Objetivos.

Los objetivos son esenciales para el éxito de la organización porque establecen un curso, ayudan a la evaluación, producen sinergia, revelan prioridades, permiten la coordinación y sientan las bases para planificar, organizar, motivar y controlar con eficacia. Los objetivos deben ser desafiantes, mensurables, consistentes, razonables y claros.

Liderazgo.

Es el conjunto de capacidades que una persona tiene para influir en más personas, haciendo que trabajen motivadas y con entusiasmo para lograr los objetivos que se tiene en común.

Estrategia.

Plan que integra las principales metas y políticas de una organización, y a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, con base tanto en sus atributos como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes.

Competitividad.

Es la habilidad de una empresa para posesionarse en una parte del mercado, sostenerse a lo largo del tiempo y crecer. Se mide en función de la participación en el mercado.

Eficiencia¹.

“Nivel de logro en la realización de objetivos por parte de un organismo con el menor coste de recursos financieros, humanos y tiempo.”

Efectividad.

La efectividad es la capacidad de lograr un efecto deseado, esperado o anhelado con los menores recursos posibles. Es la relación entre los resultados logrados y los resultados que se habían propuesto, y toma en cuenta el grado de cumplimiento de los objetivos que se ha planificado.

Eficacia².

“Está relacionada con el logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir con la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. ”

¹Diccionario de Marketing, de Cultural S.A

² Del libro: «Teorías de la Administración», de Oliveira Da Silva Reinaldo, International Thomson Editores, S.A. de C.V., 2002, Pág. 20.

Éxito³.

“El éxito es conocer cuál es el propósito de una persona u organización, crecer para alcanzar su máximo potencial, otorgando recursos que beneficien a terceros.”

2.2. Planificación Estratégica.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio, por el cual las organizaciones intentan proyectar el futuro y desarrollar procedimientos y operaciones necesarias para concretarlo en forma efectiva, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y asignando recursos para llevar a cabo dichas estrategias.

La ausencia de la planificación produce falta de control dentro de la organización, también limita la existencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión.

³ Tomado del libro “Mapa para alcanzar el éxito” de John Maxwell, pagina 10.

Temas Estratégicos.

Son líneas básicas de desarrollo (objetivos) de la organización, siendo de gran importancia y utilidad para la empresa, ya que formarán la estrategia empresarial.

Proceso de Planificación Estratégica.

En la Figura 2.2 se presenta el proceso de planificación estratégica, el cual se divide en tres etapas:



FIGURA 2.2. PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Para alcanzar propósitos u objetivos de la empresa.

2.2.1. Análisis FODA.

FODA una herramienta de ajuste que la organización realiza al alinear sus recursos y capacidades internas con las oportunidades y riesgos creados por sus factores externos, ayuda a comprobar que las estrategias formuladas guarden una relación coherente entre la parte interna de la organización con el ambiente externo.

Esta herramienta de la Figura 2.3 se basa en lograr la información necesaria para correlacionar las oportunidades y amenazas externas con las fortalezas y las debilidades internas para desarrollar cuatro tipos de estrategias: de fortalezas y oportunidades (FO), de debilidades y oportunidades (DO), de fortalezas y amenazas (FA), y de debilidades y amenazas (DA).

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito del negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.



FIGURA 2.3. ANÁLISIS FODA

Permitirá determinar factores claves como: fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para lograr el éxito de la organización.

2.2.2. Las 5 Fuerzas de Porter.

El estado de competencia de una industria depende de cinco fuerzas competitivas básicas, la acción conjunta de estas fuerzas, determinan la intensidad de la competencia así como su rentabilidad.

Si la acción conjunta de estas fuerzas es alta, la rentabilidad baja; si es débil su rentabilidad aumenta.

La clave para la formulación de la estrategia, es hacer un análisis profundo de la interacción entre ellas.

Cada una de estas cinco fuerzas mostradas en la Figura 2.4, pueden generar oportunidades o amenazas competitivas para la organización durante la interacción con el medio ambiente.

La meta de una estrategia competitiva para una organización en una industria está en encontrar una posición en la industria donde la organización se pueda defender de estas fuerzas e igualmente pueda utilizarla en su favor.

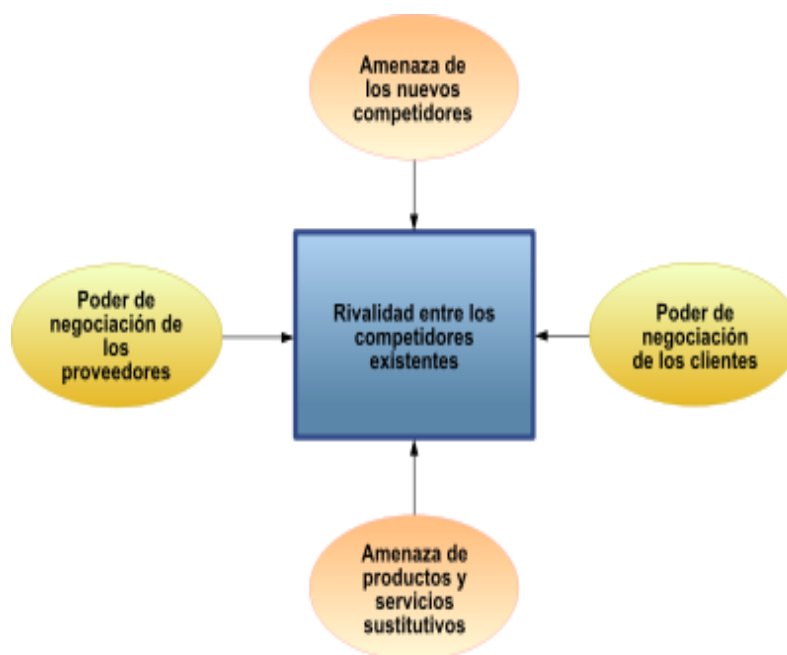


FIGURA 2.4. LAS 5 FUERZAS DE PORTER

Que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea es que la empresa debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia.

2.2.3. Misión.

La misión es la razón de ser de una organización, es el motivo de su existencia, da sentido y orientación a las actividades de la empresa; es lo que se pretende realizar

para lograr la satisfacción de los clientes potenciales, del personal, de la competencia y de la comunidad en general

2.2.4. Visión⁴.

“Se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo, sirve de rumbo y estímulo para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.”

2.2.5. Ventaja Competitiva.

La ventaja competitiva consiste en una o más características de la empresa, que puede manifestarse de muy diversas formas. Una ventaja competitiva puede derivarse tanto de una buena imagen, de una prestación adicional de un producto o servicio, de una ubicación privilegiada o simplemente de un precio más reducido que el de los rivales.

Una empresa posee una ventaja competitiva cuando tiene alguna característica diferencial respecto de sus competidores, que le confiere la capacidad para alcanzar unos rendimientos superiores a ellos, de manera sostenible en el tiempo.

⁴ Del libro: Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

Tipos de Ventajas Competitivas

- **Ventaja en Coste:** se trata de la capacidad para gestionar todas las actividades de manera que los costes de elaborar y vender cada unidad de producto o servicio, sean más reducidos que los de cualquier competidor.
- **Ventaja en Diferenciación:** se trata de incorporar algún atributo específico a los productos o servicios que ofrece la empresa.

2.2.6. Valores

Los valores deben ser considerados como el código de ética de la organización, son los patrones de comportamiento de la organización. Si una organización desea establecer los valores, la forma de empezar es contestando las siguientes preguntas:

- ¿Cómo deseamos conducir la organización?
- ¿Cómo deseamos tratar a los grupos de interés?
- ¿Qué es lo que valoramos?

2.3. Balanced Scorecard

El Balance Scorecard o Cuadro de Mando Integral es una metodología que combina **indicadores financieros y no financieros** para medir la evolución de un negocio. El BSC de la Figura 2.5 traduce la estrategia y la misión en un conjunto de objetivos relacionados entre sí, medidos a través de indicadores y ligados a planes de acción que permiten alinear el comportamiento de todos los miembros de la organización.

La información aportada por el Cuadro de Mando Integral, permite **enfocar** y **alinear** los equipos directivos, las unidades de negocio, los recursos y los procesos con las estrategias de la organización.



FIGURA 2.5. PERSPECTIVAS DEL BALANCED SCORECARD

Para medir las actividades de una empresa en términos de su visión, estrategia y proporcionando a los gerentes una mirada global del desempeño del negocio.

Beneficios del BSC

- Alineación de la organización a la estrategia, a partir del desarrollo y compromiso de todos sus colaboradores.
- Equilibra la gestión de procesos de la empresa con los objetivos, indicadores y metas.
- Traducción de la visión y estrategias en acción.
- Favorece en el presente la creación de valor futuro.
- Integración de información de diversas áreas de negocio.
- Capacidad de análisis y toma de decisiones.

Factores de Riesgo para el Éxito del BSC

- Falta de compromiso por parte de la Dirección.
- Falta de continuidad en el proceso.
- Errónea interpretación del concepto de Cuadro de Mando Integral versus Tablero de Control.
- Resistencia al cambio por parte del personal de la empresa.

2.3.1. Perspectiva Financiera.

Proporciona la máxima definición del éxito de una empresa.

El desempeño financiero como indicador de resultado, indica si la estrategia de una empresa, su puesta en práctica y ejecución, están contribuyendo al logro de los objetivos.

2.3.2. Perspectiva de Servicio al Cliente.

Define la propuesta de valor para los segmentos determinados de clientes y de mercado donde se va a competir. Evalúa las necesidades de los clientes, como su satisfacción, lealtad etc. Debe incluir también indicadores de valor entregado que la empresa aporta los clientes.

2.3.3. Perspectiva de los Procesos Internos.

Identifica los procesos críticos internos en los que la organización debe ser excelente. Estos procesos permiten a la empresa:

- Entregar las propuestas de valor que atraen y retienen a los clientes.
- Satisfacer las expectativas de excelentes rendimientos financieros de los accionistas

2.3.4. Perspectiva Desarrollo y Talento Humano.

Identifica la infraestructura que la empresa debe construir para crear una mejora y crecimiento a largo plazo.

Su objetivo es el desarrollo del capital humano, informático y organizacional, a pesar de ser una perspectiva con periodo de gestación largo, es una de las más importantes para lograr un verdadero cambio en el funcionamiento de la organización.

2.3.5. Mapa Estratégico.

El mapa estratégico proporciona el marco visual para integrar los objetivos y estrategia de la empresa en las cuatro perspectivas de un Balanced Scorecard. Los mapas estratégicos proporcionan los cimientos para construir los cuadros de mando integrales vinculados a la estrategia de una organización, en estos se ubican los objetivos que se quieren cumplir dentro de la compañía, además se debe convertir en el elemento que compromete a la compañía a la acción diaria para cumplir dichos objetivos.

El mapa estratégico debe describir, en forma clara y visual, la estrategia de la organización. Debe permitir comprender, de un solo vistazo, la estrategia de la empresa, incluidas las

relaciones causa-efecto y las dependencias entre los objetivos.

Objetivo Estratégico.

Son el conjunto de actividades que la organización se debe comprometer para lograr los resultados deseados. Deben ser claros y específicos.

Cada objetivo estratégico debe responder las siguientes preguntas:

¿Qué se quiere lograr?

¿Cuándo se debe logra?

¿Cómo se sabrá si se ha logrado?

2.3.6. Alineamiento Organizacional.

Su objetivo es armonizar efectivamente los esfuerzos de las unidades de negocio, departamentos, procesos y personas para lograr la misión, visión, estrategia y los resultados que la empresa busca alcanzar.

Para alcanzar el alineamiento en la organización es necesario realizar eficientemente las siguientes etapas:

Etapas de Enfoque Funcional.

Para que este enfoque tenga éxito, es necesario que cada función del negocio sea dirigido por un gerente departamental que conozca claramente la misión y visión de la empresa y oriente su departamento a contribuir con aquello.

Etapas de Alineamiento Horizontal o Sincronización.

El alineamiento horizontal consiste en sincronizar los procesos de la cadena de valor de una empresa para encaminarla hacia el logro de la estrategia y la propuesta de valor para los principales Stakeholders.

El alineamiento horizontal garantiza que la estrategia de la empresa y las exigencias de los principales Stakeholders sean traducidos a requerimientos de valor para cada uno de los departamentos funcionales, y además que dichas estrategias estén sincronizadas entre sí. Este alineamiento se puede llevar a todos los niveles de la organización como: el gerencial, mandos medios, supervisores, etc., sin embargo, para la implementación del Balanced Scorecard

donde es importante coordinar el trabajo de la cadena de valor, es necesario llevar la sincronización al nivel gerencial.

2.3.7. Matriz de Control.

Es un tablero de control que integra las perspectivas, los objetivos, las metas, los indicadores e iniciativas estratégicas con herramientas didácticas como semáforos que sirven para medir el desempeño, también incluye gráficos históricos e indicadores de tendencia. Sirve para monitorear a través de indicadores financieros y no financieros, el alcance de las metas, por medio de inductores y planes de acción.

Indicador

Es una herramienta que ayuda a conocer si se ha llegado al éxito esperado. Un indicador debe incluir una declaración de la unidad en la que debe medirse (\$, número de empleados, %, número).

2.4. Toma de Decisiones Basadas en el Sistema de Control de Gestión.

El aprendizaje de ciclo operativo, forma parte de un proceso de evaluación, que busca asegurar la ejecución del

plan/presupuestado a corto plazo. En este ciclo las organizaciones aprenden corrigiendo su acción en relación con el cumplimiento de sus objetivos, permitiéndoles tomar acciones correctivas en caso de que los resultados obtenidos no cumplan con las metas propuestas.

Iniciativas Estratégicas.

Son las actividades o proyectos “claves” que se deben relacionar con los objetivos del Balanced Scorecard para evaluar su impacto en la estrategia de la Organización.

El Balanced Scorecard, filtra las iniciativas e identifica las que faltan y comunica a todos los empleados (fuente última de nuevas ideas, iniciativas o programas) donde serán más valiosas nuevas iniciativas.

Las iniciativas son generalmente proyectos o actividades puntuales, se declara fronteras (principio y fin), existe una persona o equipo asignado para llevarlos a cabo, y se tiene un presupuesto. Es importante para la organización definir los límites de las iniciativas.

CAPÍTULO 3

3. DIAGNÓSTICO ACTUAL DE LA EMPRESA.

3.1. Informe General.

3.1.1. Descripción General de la Empresa.

La empresa objeto de estudio, es una pequeña empresa familiar dedicada básicamente a la formación de niños, jóvenes y adultos en la práctica de natación, desde el año 2009 está bajo la administración de la Sra. Ruth Bonini, se encuentra ubicada en la ciudadela Miraflores de la ciudad de Guayaquil y cuenta con un total de siete personas laborando, distribuidas en diferentes turnos de acuerdo a las actividades que realizan.

En sus inicios los cursos de natación eran para niños a partir de los 4 años de edad, en la actualidad la empresa ha

incluido el curso de estimulación temprana a bebés desde los diez meses de edad.

3.1.2. Misión y Visión de la Empresa

En la actualidad la empresa no tiene misión ni visión definida.

3.1.3. Servicios y Procesos

El principal servicio que ofrece la empresa como se observa en la Figura 3.1 son cursos de natación para diferentes edades que comprenden desde niños hasta adultos

Los cursos pueden ser personalizados o grupales con un máximo de 4 niños por instructor. Los alumnos están dentro de la piscina en contacto con el medio acuático el ciento por ciento de la clase.



FIGURA 3.1. CURSO DE NATACIÓN PARA NIÑOS

Dictado por instructores en diferentes horarios de acuerdo a las necesidades del cliente.

Los cursos comprenden las siguientes fases:

- Estimulación temprana.
- Pre – Natación.
- Natación Individual.
- Natación en Grupos de 4 niños y/o adultos.

ESTIMULACIÓN TEMPRANA.

Uno de los servicios con el que cuenta la empresa desde hace seis meses es la Estimulación Temprana enfocada en bebés desde los diez meses hasta los tres años de edad,

esta actividad se realiza como se observa en la Figura 3.2 con el acompañamiento de un adulto.

La estimulación acuática temprana les brinda a los bebés un mejor desarrollo de sus habilidades físicas, sociales, afectivas e intelectuales, consiguiendo una mejora de su capacidad psicomotriz, mayor coordinación, agilidad, reflejos y fuerza, defenderse y perder temor al agua; todo esto ligado a la mejora de sus relaciones personales con otros niños, así como con el medio acuático.



FIGURA 3.2. CURSO DE ESTIMULACIÓN TEMPRANA PARA BEBÉS.

Para mejor desarrollo de habilidades físicas, sociales, afectivas e intelectuales.

PRE – NATACIÓN

La Figura 3.3 muestra la actividad de pre-natación, la cual involucra a niños entre la edad desde cuatro a cinco años, donde aprende a coordinar los movimientos de brazos, piernas y la respiración. Adicionalmente se les enseña a tomar objetos debajo del agua (bucear) y flotar.

NATACIÓN INDIVIDUAL

Esta actividad involucra a niños entre la edad de cinco y ocho años, que se puedan desenvolver solos en la piscina y hayan adquirido en cursos pasados la coordinación de sus movimientos para comenzar a aprender los diferentes estilos, como son:

- Libre
- Espalda
- Pecho
- Mariposa.



FIGURA 3.3. CURSOS INDIVIDUALES PARA NIÑOS

Practicando el estilo pecho guiado por el instructor

NATACIÓN GRUPAL DE CUATRO NIÑOS Y/O ADULTOS

En esta actividad están involucrados los niños, jóvenes o adultos que tengan conocimiento y puedan desenvolverse por sí solos dentro de la piscina sin ayuda del instructor y/o elementos de natación, la edad comprende desde los ocho años en adelante como se observa en la Figura 3.4. En los cursos grupales se les enseña los diferentes estilos.



FIGURA 3.4. CURSOS GRUPALES PARA ADULTOS

Sin ayuda del instructor utilizando equipos auxiliares de natación.

3.1.4. Estructura Organizacional.

La empresa no cuenta con una estructura organizacional diseñada en la que se pueda identificar detalladamente las funciones y responsabilidades del personal.

3.1.5. Análisis de la Fuerza Laboral.

La cantidad de recursos humanos que tiene la empresa en total son 7 empleados distribuidos para dar soporte, guía, cursos de natación, etc., en turnos diferentes.

La distribución según el número de empleados, se presenta en la Tabla 1.

TABLA 1
NÚMERO DE EMPLEADOS

Número de Empleados	
Instructores	3
Ayudante / Recepcionista	1
Mantenimiento	1
Limpieza general	1
Administradora	1

Según el tipo de función que desempeña dentro de la empresa.

El horario de trabajo para los instructores se establece acuerdo a su disponibilidad de tiempo y de acuerdo a los alumnos que tengan a su cargo.

El horario de trabajo para el personal administrativo es:

Lunes a Viernes de 07:30 - 13:00 y de 15:00 - 20:00

Sábado de 08:00 – 14:00.

La persona encargada del mantenimiento de la piscina es externa a la empresa y labora de:

Lunes a Viernes de 20:00 – 21:00 y el día sábado a partir de las 14:00 realiza el tratamiento a la piscina dejándola limpia y cubierta con una lona para que el agua no se ensucie hasta el día lunes.

Análisis FODA

En la actualidad la empresa no tiene desarrollado un Análisis FODA, este análisis se presenta en el siguiente capítulo.

3.2. Análisis de la Situación Actual

En el análisis de la situación actual se identifica 3 aspectos fundamentales, que son la Gestión Administrativa, Gestión del Talento Humano y la Gestión Técnica; pilares

fundamentales del estudio para poder determinar las oportunidades de mejora que brinda la empresa.

En cuanto a la **Gestión Administrativa**, la empresa no posee información documentada y respaldada tales como misión, visión y valores organizacionales.

No se han documentados los procedimientos para la compra de equipos (tablas, gafas, gorros, etc.) para la natación, proveedores principales, evaluación de instructores antes de su contratación, ya que la decisión se basa solo en la aprobación de la administración mediante la hoja de vida de los aspirantes.

En la **Gestión de Talento Humano**, para la contratación de personal calificado, no existe un proceso de selección y evaluación previo que garantice el nivel de conocimiento que se requiere en los instructores.

Tampoco se tiene la descripción de funciones del personal en el que se detalle cada actividad que ellos deban de realizar.

En la **Gestión técnica**, con respecto a los equipos auxiliares de natación, se visualiza que no llevan un orden, control y no existe la persona específica que realice dicha actividad.

El mantenimiento general de la piscina se lo realiza bajo el criterio de la administración; tampoco existe una evaluación en cuanto a calidad de los cursos y entrenadores.

3.3. Descripción de los Principales Procesos Críticos de la Empresa.

Los procesos críticos encontrados en la empresa son los siguientes:

- Compra o reposición de equipos para la natación.
- Proceso de selección de instructores.
- Procesos de registros para de clientes.

3.4. Descripción de los Principales Problemas y Análisis de la Causa Raíz.

Por medio de la información obtenida mediante la observación y entrevistas con la administración, se logra identificar la situación actual de la empresa detallada en la Tabla 2.

Además es necesario identificar el impacto económico que producen cada uno de los problemas como se observa en la Tabla

3. Por lo que se identifican dos síntomas:

TABLA 2

DETALLE DE PRINCIPAL PROBLEMA EN LA EMPRESA

Problema Principal	Descripción	Dinero que se pierde anualmente	Observaciones
A	Falta de Clientes.	\$ 39.600	No existe ningún plan de ventas para el periodo escolar que es donde disminuye significativamente la cantidad de estudiantes. La natación y la estimulación temprana son los únicos servicios que ofrece.

El Detalle de Principal Problema en la Empresa y factor económico anual que pierde la organización por falta de un plan de ventas.

TABLA 3
DETALLE DE FALTA DE CLIENTES

Falta de clientes			
Costo de alquiler de local para eventos	\$ 200,00	3 días al mes	Costo Anual
Capacidad máxima:		200 personas	\$ 7.200
Hidrogimnasia para todo el año			
1 Horario por la mañana			Costo Anual
1er grupo	de 3 días	\$ 60,00	
2do grupo	de 2 días	\$ 50,00	\$ 9.240
Capacidad máxima de personas:		12	
Aqua Aerobics todo el año			
1 horario en la noche			Costo Anual
1er grupo	de 3 días	\$ 60,00	
2do grupo	de 2 días	\$ 50,00	\$ 19.800
Capacidad máxima de personas:		15	
2 Clases de natación grupales los sábados en la mañana			
30 minutos	4	alumnos	Costo Anual
30 minutos	4	alumnos	
Costo al mes:		\$ 35,00	\$ 3.360

El detalle de Falta de Clientes y desglose del factor económico anual por falta de servicios adicionales como la Hidrogimnasia y Aqua Aerobics.

De la TABLA 2 se observa que existe un costo de oportunidad considerable de \$ 41.400, la empresa está dejando de ganar esta cantidad, debido a la falta de clientes.

Luego de este análisis, se procede a determinar las posibles causas de los problemas para lo cual se utiliza un diagrama causa-efecto.

A continuación se detallan las posibles causas de los problemas a estudiar.

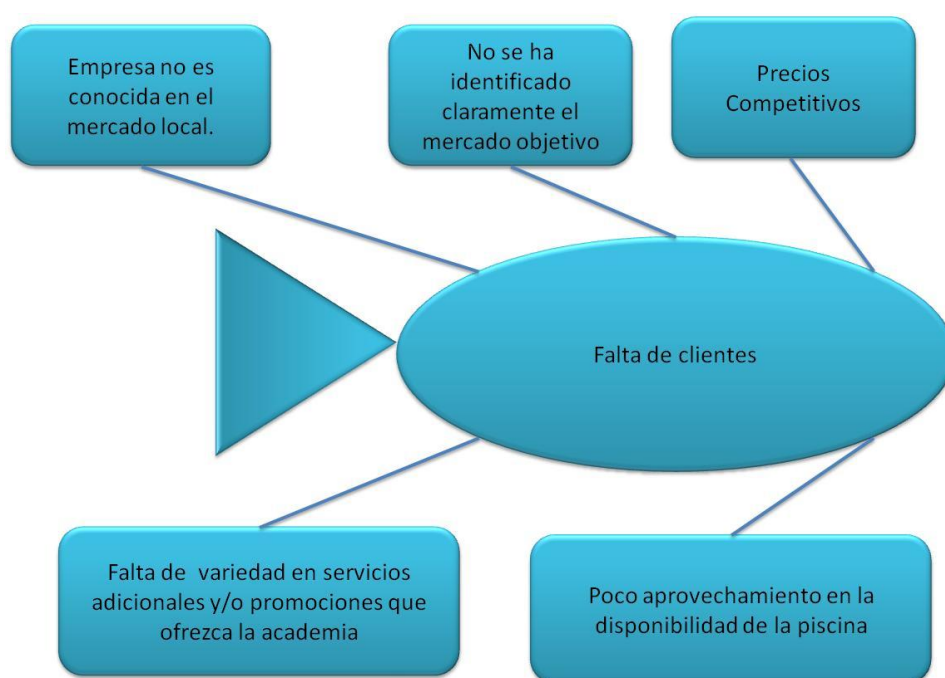


FIGURA 3.5. DIAGRAMA CAUSA-EFECTO DE LA CAUSA “FALTA DE CLIENTES”

Donde se identifican claramente cinco probables causas para el problema mencionado

Una vez identificadas las causas en la Figura 3.5, se aplica la técnica de los 5 Porqué para llegar a la causa raíz de los problemas.

El método de los 5 Por qué se basa en realizar preguntas para indagar las relaciones de causa-efecto que generan un problema en particular, a su vez determina la causa raíz del problema.

A continuación el análisis de los 5 Porqué de las causas identificadas para los problemas:

Problema Identificado: Falta de Clientes

Análisis de la causa 1: Empresa no es conocida en el mercado local.

1. ¿Por qué no es conocida en el mercado local la empresa objeto de estudio?

Porque no existe un plan de marketing.

2. ¿Por qué no existe un plan de marketing?

Porque no se ha establecido un responsable encargado para diseñarlo.

3. ¿Por qué no existe un encargado responsable en diseñar el plan de marketing?

Porque la empresa no tenía identificado sus metas, misión y visión a la cual quería llegar.

4. ¿Por qué la empresa no tenía identificado sus metas, misión y visión?

Porque no se había hecho un estudio o diagnóstico de la situación actual.

5. ¿Por qué no se había hecho un estudio o diagnóstico de la situación actual?

Porque falta un sistema de control de gestión.

Análisis de la causa 2: No se ha identificado claramente el mercado objetivo.

1. ¿Por qué no se ha identificado claramente el mercado objetivo?

Porque no se ha establecido el cliente principal al que se quiere satisfacer.

2. ¿Por qué no se ha establecido el cliente principal al que se quiere satisfacer?

Porque no se ha hecho una investigación de mercado en el cual me permita identificarlo.

3. ¿Por qué no se ha realizado una investigación de mercado?

Porque la empresa carece de metas específicas a la cual desea llegar.

4. ¿Por qué la empresa carece de metas específicas a la cual desea llegar?

Porque no se ha hecho un estudio de la situación actual para poder identificar claramente las metas y desarrollar objetivos e indicadores.

5. ¿Por qué no se ha hecho un estudio de la situación actual para poder identificar claramente las metas y desarrollar objetivos e indicadores?

Porque falta un sistema de control de gestión.

Análisis de la causa 3: Falta de variedad en servicios adicionales y/o promociones que ofrezca la academia

1. ¿Por qué hay falta de variedad en servicios adicionales y/o promociones que ofrezca la academia?

Porque la administración tiene poco conocimiento con respecto a nuevos servicios que ofrece la competencia para implementarlos en la empresa.

2. ¿Por qué la administración tiene poco conocimiento de nuevos servicios que pueden ofrecer?

Porque no se ha realizado un estudio de lo que las personas gustan en cuestión de servicios de natación.

3. ¿Por qué no se ha realizado un estudio de lo que las personas gustan en cuestión de servicios de natación?

Porque no se han planteado objetivos claros de la cantidad de clientes que se quiere abarcar y de cuantos servicios se puede ofrecer.

4. ¿Por qué no se han planteado objetivos claros de la cantidad de clientes que se quiere abarcar y de cuantos servicios se puede ofrecer?

Porque no se tiene un sistema de control de gestión.

Análisis de la causa 4: La competencia tiene precios más competitivos.

1. ¿Por qué la competencia tiene precios más competitivos?

Porque tiene más clientes y esto permite soportar los gastos de mantenimiento de la piscina y de los equipos auxiliares.

2. ¿Por qué la competencia tiene más clientes que la Academia permitiendo soportar gastos de mantenimiento?

Porque no se ha realizado un análisis de los costos de mantenimiento para poder reducir los precios ofrecidos a los clientes y poder a su vez también ofrecer promociones atractivas que sean parte de una ventaja competitiva.

3. ¿Por qué no se ha realizado un análisis de los costos de mantenimiento para poder reducir los precios ofrecidos a los clientes y poder a su vez también ofrecer promociones atractivas que sean parte de una ventaja competitiva?

Porque no se ha establecido las secuencias de mantenimiento y a su vez definir los que son necesarios y periodos en que se los debe de hacer.

4. ¿Por qué no se ha establecido las secuencias de mantenimiento y a su vez definir los que son necesarios y periodos en que se los debe de hacer?

Debido a que hace falta el levantamiento de procesos y procedimientos básicos de la empresa.

5. ¿Por qué hace falta el levantamiento de procesos y procedimientos básicos de la empresa?

Porque no tienen un sistema de control de gestión para establecer, ejecutar, monitorear, controlar el plan estratégico con la finalidad de obtener los resultados deseados.

Análisis de la causa 5: Poco aprovechamiento de la disponibilidad de la piscina

1. ¿Por qué hay poco aprovechamiento de la disponibilidad de la piscina?

Por falta de servicios adicionales de natación

2. ¿Por qué no hay servicios adicionales a la natación?

Por que el personal que labora en la empresa solo está enfocado en ofrecer cursos de natación, porque no están capacitados para dictar otras clases y/o actividades.

3. ¿Por qué el personal no están capacitados para dictar otras clases y/o actividades?

Por el poco entrenamiento de los instructores en otros tipos de cursos y técnicas de enseñanza.

4. ¿Por qué existe poco entrenamiento de los profesores en otros tipos de cursos y técnicas de enseñanza?

Porque no se ha elaborado una investigación previa para establecer las necesidades del mercado y plantear los servicios adicionales a la natación que puede ofertar.

5. ¿Por qué no se ha elaborado una investigación para establecer las necesidades del mercado?

Porque la administradora de la empresa tiene poco conocimiento en el tema y no se ha elaborado un plan estratégico a seguir.

Con base a la información obtenida en la metodología de los “**5 por qué?**” se concluye que la causa raíz es: ***La falta de un sistema de control de gestión.***

CAPÍTULO 4

4. DISEÑO DEL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN.

4.1. Determinación de la Planificación Estratégica.

Para definir y planificar la estrategia es necesario desarrollar un análisis con FODA, con el fin de establecer la misión y visión organizacional, los valores, ventaja competitiva, objetivos estratégicos y los indicadores que monitorean el cumplimiento y avance del sistema control de gestión.

4.1.1. Análisis FODA

A continuación en la tabla 4 se presentan las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización.

TABLA 4
ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

FORTALEZA		OPORTUNIDADES	
1.	Facilidades de Pago	1.	Incremento de la demanda de la academia
2.	Horarios flexibles para el cliente	2.	Aprovechamiento de las instalaciones para realizar eventos.
3.	Instructores manejan grupo pequeño de alumnos , permitiendo que las clases sean más personalizadas	3.	Alianzas estratégicas con empresas, escuelas y decoradores de eventos.
4.	Instalaciones que brindan comodidad, confianza y un ambiente familiar a los clientes	4.	Implementación de nuevas técnicas acuáticas como Hidrogimnasia y Aqua Aerobics
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1.	Mucha rotación de profesores	1.	Pérdida de clientes por falta de variedad de servicios de natación
2.	Dimensiones de la piscina es inferior a una semiolímpica	2.	Crisis económica

Análisis FODA DE LA ORGANIZACIÓN donde se establecen los puntos más relevantes para cada categoría.

Después del análisis FODA se procede a establecer la misión, visión y ventaja competitiva de la Organización.

4.1.2. Misión organizacional.

La misión establecida a nivel organizacional donde se indica la razón de ser de la organización, se presenta en la Figura 4.1.



FIGURA 4.1. MISIÓN ORGANIZACIONAL

4.1.3. Visión organizacional.

La visión establecida a nivel organizacional donde se establece el objetivo de la empresa a largo plazo, se presenta en la Figura 4.2.



FIGURA 4.2. VISIÓN ORGANIZACIONAL

4.1.4. Ventaja Competitiva organizacional.

La ventaja competitiva de la organización que diferencia a la organización de la competencia, se presenta en la Figura 4.3.



FIGURA 4.3. VENTAJA COMPETITIVA

4.1.5. Valores organizacionales.

Se presentan los siguientes valores para la organización que proporcionan la fidelidad de los clientes y el prestigio empresarial en la Figura 4.4.



FIGURA 4.4. VALORES ORGANIZACIONALES

4.1.6. Macro Objetivos Organizacionales

Los macro objetivos estratégicos a nivel organizacional son:

- Lograr aumentar la utilidad bruta del centro acuático a un 20% hasta finales del 2012.
- Incrementar a un 35% el volumen de facturación de cursos con respecto al año anterior, al finalizar el 2012.

4.2. Determinación de Objetivos Específicos e Indicadores

4.2.1. Mapa Estratégico.

Una vez establecidas las definiciones estratégicas para la organización se elabora el mapa estratégico como se observa en la Figura 4.5, que despliega los macro objetivos en objetivos estratégicos específicos desglosados en las cuatro perspectivas con sus respectivas rutas de causa efecto.

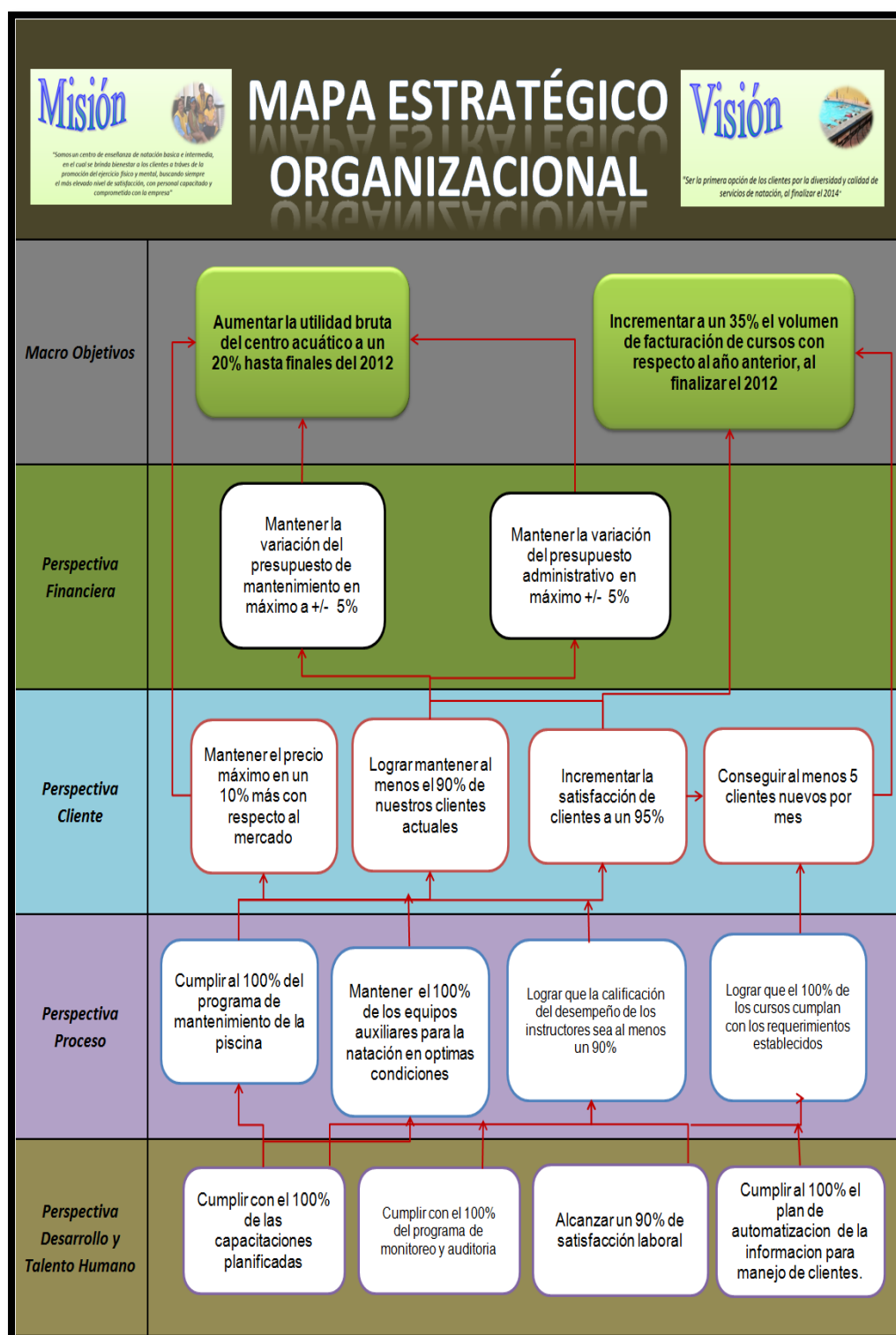


FIGURA 4.5. MAPA ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL

Mapa Estratégico Organizacional donde se establecen los objetivos estratégicos para cada perspectiva del Balanced Scorecard.

4.2.2. Cuadro de Objetivos e Indicadores.

Se presenta los cuadros de objetivos e indicadores en la Tabla 5, Tabla 6, Tabla 7, Tabla 8 y Tabla 9 según las perspectivas estratégicas del Balanced Scorecard con su respectiva métrica.

TABLA 5
CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR	MÉTRICA
Macro Objetivos	Aumentar la utilidad bruta del centro acuático a un 20% hasta finales del 2012.	Utilidad Bruta	Ventas totales - gastos totales / ventas totales *(100%)
	Incrementar a un 35% el volumen de facturación de cursos con respecto al año anterior, al finalizar el 2012.	Nivel de crecimiento en ventas	Venta de cursos ((mes año actual – mes año anterior) / mes año anterior) (*100%)

El Cuadro de Objetivos e Indicadores que establece la métrica a utilizar para medir los indicadores de los MACRO OBJETIVOS.

TABLA 6
CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR	MÉTRICA
Perspectiva Financiera	Mantener la variación del presupuesto de mantenimiento en máximo un +/- 5%.	Variación del presupuesto de mantenimiento	$((\text{Costo real} - \text{Costo presupuestada}) / \text{costo presupuestada}) * 100\%$
	Mantener la variación del presupuesto administrativo en máximo un +/- 5%.	Variación del presupuesto administrativo	$((\text{Costo real} - \text{Costo presupuestada}) / \text{costo presupuestada}) * 100\%$

Cuadro de Objetivos e Indicadores que establece la métrica a utilizar para medir los indicadores de la PERSPECTIVA FINANCIERA

TABLA 7
CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR	MÉTRICA
Perspectiva Cliente	Mantener el precio máximo 10% más con respecto al promedio del mercado.	Variación del precio de cursos con respecto al mercado	$((\text{Precio del centro acuático} - \text{Precio promedio del mercado}) / \text{Precio mercado}) * 100\%$
	Lograr mantener al menos el 90% de nuestros clientes actuales.	Clientes retenidos	$(\text{clientes retenidos} / \text{total de clientes fijos}) * 100\%$
	Incrementar la satisfacción de clientes a un 95%.	Nivel Satisfacción Clientes	Resultado de : Encuesta Satisfacción Cliente
	Conseguir al menos 5 clientes nuevos por mes.	Nivel de Crecimiento de Clientes	# clientes nuevos por mes

Cuadro de Objetivos e Indicadores que establece la métrica a utilizar para medir los indicadores de la PERSPECTIVA CLIENTE.

TABLA 8
CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR	MÉTRICA
Perspectiva Proceso	Cumplir con el 100% del programa de mantenimiento de la piscina.	Cumplimiento Plan Mantenimiento de la piscina	(# mantenimientos piscina realizado/ # mantenimientos piscina planificados)*100%
	Mantener el 100% de los equipos auxiliares para la natación en óptimas condiciones.	Mantenimiento equipos auxiliares	(# equipos auxiliares que pasan la inspección/ # equipos revisados)*100%
	Lograr que la calificación del desempeño de los instructores sea al menos un 90%.	Desempeño instructores	Resultado de la evaluaciones de los instructores
	Lograr que el 100% de los cursos cumplan con los requerimientos establecidos	Cumplimiento de requerimiento de calidad en cursos	(# de cursos que cumplen al 100% / # de cursos monitoreados)

Cuadro de Objetivos e Indicadores que establece la métrica a utilizar para medir los indicadores de la PERSPECTIVA PROCESO

TABLA 9
CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES

OBJETIVO ESTRATÉGICO		INDICADOR	MÉTRICA
Perspectiva Desarrollo y Talento Humano	Cumplir con el 100% de las capacitaciones planificadas	Cumplimiento de capacitaciones	(# horas de capacitación realizadas / # horas planificadas) *100%
	Alcanzar un 90% de satisfacción laboral	Nivel Satisfacción Laboral	Resultado de : Encuesta Satisfacción Laboral
	Cumplir con el 100% del programa de monitoreo y auditoría	Cumplimiento del programa de monitoreo y auditoría	(# de reuniones de monitoreo y auditoría realizadas / # de programa de monitoreo y auditoría planificadas)* 100%

CUADRO DE OBJETIVOS E INDICADORES que establece la métrica a utilizar para medir los indicadores de la **PERSPECTIVA DESARROLLO Y TALENTO HUMANO,** a continuación:

Después de establecer los indicadores y métricas para cada uno de los objetivos estratégicos, es indispensable para el diseño del sistema de control de gestión elaborar las fichas de los indicadores, el tablero de control, las gráficas de tendencia, los reportes de los indicadores, las iniciativas estratégicas y los procesos de monitoreo y auditoría.

A continuación se presentan las fichas de acuerdo a cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard, la información de las fichas permite conocer a qué objetivo pertenecen, la métrica, quien es el responsable de monitorearlo, la fuente de captura, la frecuencia de medición, meta, tendencias y parámetros.

FICHA DE INDICADORES MACRO OBJETIVOS

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	Utilidad Bruta	Responsable medición:	Administradora
Objetivo:	Aumentar la utilidad bruta del centro acuático a un 20% hasta finales del 2012	Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	Ventas totales – gastos totales / ventas totales *(100%)		
Fuente de captura:	Registro de ventas – gastos mensuales	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	20%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	<	Entre	>=
	20%	20% a 25%	25%

FIGURA 4.6. FICHA N°1 - INDICADOR UTILIDAD BRUTA

El objetivo de la Figura 4.6 es realizar el seguimiento oportuno al volumen de ventas y controlar los costos totales, para obtener la utilidad bruta esperada.

De la información del formato de registro: *Informe de Ventas – Costos mensuales* (revisar anexo 1) se obtiene: los \$ por venta según categorías de cursos, que cursos son rentables y en cuales se debe concentrar la administradora para incrementar los ingresos y determinar posibilidad de

reducción de costos totales, todo esto con la finalidad de alcanzar el objetivo deseado.

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Nivel de Crecimiento en Ventas</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Incrementar en un 35% el volumen de facturación de cursos con respecto al año anterior, al finalizar el 2012.	Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	Venta de cursos ((mes año actual – mes año anterior) / mes año anterior) (*100%)		
Fuente de captura:	Registro de ventas – gastos mensuales	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	35%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	<	Entre	>=
	35%	35% a 40%	40%

FIGURA 4.7. FICHA N^o2 - INDICADOR NIVEL DE CRECIMIENTO EN VENTAS.

El objetivo de la Figura 4.7 es comparar y medir el crecimiento de las ventas del año 2012, con respecto al anterior es decir el año 2011.

Para realizar la comparación se utiliza facturación histórica del 2011 del archivo de facturas (revisar anexo 1). Como idea

de innovación se implementa llevar un Informe de ventas - Costos mensuales para facilitar la disponibilidad de la información.

Realizar esta comparación permite ver la tendencia de un año con respecto a otra y detectar oportunidades de mejora.

FICHA DE INDICADORES PERSPECTIVA FINANCIERA

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Variación del Presupuesto de Mantenimiento</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Mantener la variación del presupuesto en mantenimiento máximo un +/- 5%	Tendencia:	Mantenerlo
Métrica:	$((\text{Costo real} - \text{Costo presupuestada}) / \text{costo presupuestada}) * 100\%$		
Fuente de captura:	Informe del control de Presupuesto de Mantenimiento	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	5%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Excepcional	Inaceptable
	>	Entre	<
	5%	5% a -5%	- 5%

FIGURA 4.8. FICHA N°3 - INDICADOR VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO

El objetivo de la Figura 4.8 es controlar variación del presupuesto para el mantenimiento adecuado especialmente

de la piscina, debido a que se observa que se invierte cantidades considerables que superan los \$500 dólares mensuales. Si la medición supera el 5%, se debe replantear el presupuesto ya que podría estar mal elaborado y si es menor -5% entonces se debe analizar el problema por el cual no se está invirtiendo en lo presupuestado. En la actualidad, la administración no mide con exactitud las cantidades invertidas mensualmente para el mantenimiento de las instalaciones

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Variación del Presupuesto Administrativo</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Mantener la variación del presupuesto administrativo en máximo un +/- 5%	Tendencia:	Mantenerlo
Métrica:	$((\text{Costo real} - \text{Costo presupuestada}) / \text{costo presupuestada}) * 100\%$		
Fuente de captura:	Informe del control de Presupuesto Administrativo	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	5%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Excepcional	Inaceptable
	>	Entre	<
	5%	5% a -5%	- 5%

FIGURA 4.9. FICHA N°4 - INDICADOR VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO

El objetivo de la Figura 4.9 es controlar variación del presupuesto administrativo. Si la medición supera el 5%, se debe replantear el presupuesto ya que podría estar mal elaborado y si es menor -5% entonces se debe analizar el problema por el cual no se está invirtiendo en lo presupuestado.

Mediante la medición de este indicador, se obtienen datos más certeros que direccionen a la administradora a determinar que inversiones son aceptables y cuales se deben minimizar para cumplir con el objetivo planteado.

FICHA DE INDICADORES PERSPECTIVA CLIENTE

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Variación del Precio de cursos con respecto al mercado</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Sub Indicador:	<i>Variación del precio de cursos individuales, grupales y estimulación</i>		
Objetivo:	Mantener el precio máximo 10% más con respecto al mercado	Tendencia:	Mantenerlo
Métrica:	$((\text{Precio del centro acuático} - \text{Precio mercado}) / \text{Precio mercado}) * 100\%$		
Fuente de captura:	Registro: Precio de Cursos	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	10%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	$\geq$	Entre	$<$
	10%	8% a 10%	8%

FIGURA 4.10 FICHA N°5 - INDICADOR VARIACIÓN DEL PRECIO CURSOS INDIVIDUALES CON RESPECTO AL MERCADO

El objetivo de la Figura 4.10 es mantener la variación del precio de los diversos tipos de cursos que se ofrecen con respecto al mercado, debido a que los cursos de natación en muchos casos solo son una alternativa de recreación en el mercado ecuatoriano la decisión-precio es muy sensible por

parte del consumidor-cliente, por lo que es necesario se compare con la competencia. En la actualidad se evidencia que el precio de los cursos oscila entre los \$35 y \$60 dependiendo del curso.

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Cientes Retenidos</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Lograr mantener al menos el 90% de nuestros clientes actuales	Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	(clientes establecidos como “fijos”/ total de clientes)*100%		
Fuente de captura:	Formato: Registro de Clientes	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	100%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	<	entre	>=
	90%	90% a 100%	100%

FIGURA 4.11. FICHA N°6- INDICADOR CLIENTES RETENIDOS

El objetivo de la Figura 4.11 es determinar la sostenibilidad de clientes durante un gran periodo de tiempo, la medición se realiza partiendo de la información de “Registro de clientes”

(revisar anexo 2) de donde se obtiene el número de clientes fijos de los últimos tres meses

Contar con clientes fijos, le dan a la empresa solidez, con la posibilidad de incrementar a través de esta fidelidad el número de clientes debido a que recomendarían la empresas a personas allegadas a ellos.

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Nivel Satisfacción Clientes</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Incrementar la satisfacción de clientes a un 95%	Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	Resultado de : Encuesta Satisfacción Cliente		
Fuente de captura:	Informe de la Encuesta Satisfacción Cliente	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	95%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	<	Entre	>=
	95%	95% a 100%	100%

FIGURA 4.12. FICHA N°7 - INDICADOR NIVEL SATISFACCIÓN CLIENTES

El objetivo de la Figura 4.12 es determinar la percepción promedio de los clientes en cuanto a ciertos factores tales como: calidad, atención, relación precio-servicio, etc.

Para la medición de este indicador se procede a diseñar una encuesta (ver anexo 3) que se realiza cada mes a los clientes, los cuales evalúan los factores antes mencionados, luego se tabula la encuesta, se obtienen los resultados y finalmente se elabora el plan de acción en el cual se detallan actividades a ejecutar para mejorar el valor obtenido.

Ficha de Indicador				
Nombre del indicador:	Nivel de Crecimiento de Clientes	Responsable medición:	Administradora	
Objetivo:	Conseguir al menos 5 clientes nuevos por mes		Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	# clientes nuevos por mes			
Fuente de captura:	Informe de Registro de Clientes		Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	5		Unidad:	clientes
SEMÁFORO				
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional	
	<	Entre	>=	
	5	5 a 7	7	

FIGURA 4.13 FICHA N°8 - INDICADOR NIVEL DE CRECIMIENTO DE CLIENTES

El objetivo de la Figura 4.13 es conocer el incremento de clientes por mes, para lograrlo es necesario realizar algunas iniciativas, tal como desarrollar un plan de marketing que permita a la empresa plantear estrategias, paquetes promocionales, otros servicios para atraer nuevos clientes y que la marca de la empresa sea reconocida. Para obtener de manera ágil esta información se establece llevar el informe de Registro de cliente (revisar anexo 2) en base de datos, debido a que en la actualidad se la registra en bitácora “Clientes”.

FICHA DE INDICADORES PERSPECTIVA PROCESO

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Cumplimiento Plan Mantenimiento de la piscina</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Cumplir con el 100% del programa de mantenimiento de la piscina	Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	$(\# \text{ mantenimientos piscina realizado} / \# \text{ mantenimientos piscina planificados}) * 100\%$		
Fuente de captura:	Informe: Cumplimiento del Plan de Mantenimiento	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	100%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	<	Entre	=
	90%	90% a 100%	100%

FIGURA 4.14 FICHA N°9 - INDICADOR CUMPLIMIENTO PLAN DE MANTENIMIENTO DE LA PISCINA

El objetivo de la Figura 4.14 es controlar que se cumplan con las actividades del plan de mantenimiento de la piscina debido a que la calidad del agua juega un papel importante que determina fidelidad de los clientes y adicional a esto el factor calidad forma parte de la ventaja competitiva.

Para medir este indicador se deben describir cada una de las actividades necesarias para el mantenimiento de la piscina.

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Mantenimiento equipos auxiliares</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Mantener el 100% de los equipos auxiliares para la natación en óptimas condiciones	Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	(# equipos auxiliares que pasan inspección / # equipos revisados)*100%		
Fuente de captura:	Informe del mantenimiento Equipos Auxiliares	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	100%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	<	Entre	>=
	90%	90% a 100%	100%

FIGURA 4.15. FICHA N°10 - INDICADOR MANTENIMIENTO EQUIPOS AUXILIARES

El objetivo de la Figura 4.15 es garantizar que todos los equipos auxiliares estén siempre disponibles y en buenas condiciones, para lo cual es necesario definir el inventario de los mismos para los diferentes cursos y determinar aquellas características que indicarán cuando se los debe reponer.

Para lograr que siempre estén disponibles se debe implementar estrategia cinco s en el área de almacenaje de estos equipos.

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Desempeño Instructores</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Lograr que la calificación del desempeño de los instructores sea al menos un 90%.	Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	Sumatoria total del resultado de las evaluaciones/ # total de evaluados		
Fuente de captura:	Evaluación de Desempeño	Frecuencia de medición:	Trimestral
Meta:	90%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	<	Entre	>=
	90%	90% a 100%	100%

FIGURA 4.16. FICHA N°11 - INDICADOR DESEMPEÑO INSTRUCTORES

El objetivo de la Figura 4.16 es medir, evaluar e influir sobre los atributos, comportamientos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado y si podrá mejorar su rendimiento futuro.

Para lograr medir este indicador se debe desarrollar formato de evaluación de desempeño (revisar anexo 4) que contenga parámetros tales como: cumplimiento de horarios,

puntualidad, nivel de conocimientos de técnicas acuáticas, etc.

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Cumplimiento de Requerimientos de calidad en cursos</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Lograr que el 100% de los cursos cumplan con los requerimientos de calidad establecidos	Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	(# de cursos que cumplen al 100% / # de cursos monitoreados)		
Fuente de captura:	Formato Cumplimiento Requerimientos de Calidad	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	100%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	<	Entre	>=
	90%	90% a 100%	100%

Figura 4.17. FICHA N°12 - INDICADOR CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DE CALIDAD

El objetivo de la Figura 4.17 es medir el cumplimiento de los requerimientos que garantizan cursos de calidad (revisar anexo 5), esta información permite detectar oportunidades para mejorar y que la empresa se diferencie de la competencia.

Para lograr este objetivo es necesario determinar los requerimientos de calidad, como por ejemplo: uso de equipos auxiliares, calidad del agua, puntualidad en los cursos, etc.

**FICHA DE INDICADORES PERSPECTIVA DESARROLLO
Y TALENTO HUMANO**

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Cumplimiento de Capacitaciones</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Cumplir con el 100% de las capacitaciones planificadas	Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	$(\# \text{ horas realizadas} / \# \text{ horas planificadas}) * 100\%$		
Fuente de captura:	Informe de Horas de Capacitaciones	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	90%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	<	Entre	=
	90%	90% a 100%	100%

**FIGURA 4.18. FICHA N°13 - INDICADOR CUMPLIMIENTO DE
CAPACITACIONES**

El objetivo de la Figura 4.18 es desarrollar y mejorar capacidades y habilidades en los colaboradores, por lo cual

se desarrolla un plan de capacitación (revisar anexo 8) en el cual se abordan temas de la actualidad para entrenar a la gente y después que se replique en los cursos. Las capacitaciones no solo contienen temas de natación, sino también valores, liderazgo, etc.

Ficha de Indicador			
Nombre del indicador:	<i>Cumplimiento del programa de monitoreo y auditoria</i>	Responsable medición:	<i>Administradora</i>
Objetivo:	Cumplir con el 100% del programa de monitoreo y auditoria	Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	$(\# \text{ de programa de monitoreo y auditoria realizadas} / \# \text{ de programa de monitoreo y auditoria planificadas}) * 100\%$		
Fuente de captura:	Informe Cumplimiento de Monitoreo y Auditoria	Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	100%	Unidad:	%
SEMÁFORO			
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional
	<	Entre	=
	90%	90% a 100%	100%

FIGURA 4.19. FICHA N°14- INDICADOR CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MONITOREO Y AUDITORÍA

El objetivo de la Figura 4.19 es monitorear el cumplimiento de los indicadores planteados, que mediciones no se están

realizando, razones por las cuales no se está llegando a la meta establecida y que se está haciendo para mejorar los indicadores y para esto se hace un cronograma de auditorías (ver anexo 9).

Otro objetivo que se persigue con este indicador es la efectividad de las reuniones, cumplimiento de las acciones levantadas, etc.

Ficha de Indicador				
Nombre del indicador:	Nivel Satisfacción Laboral	Responsable medición:	Administradora	
Objetivo:	Alcanzar un 90% de satisfacción laboral		Tendencia:	Hacia arriba
Métrica:	Resultado de : Encuesta Satisfacción Laboral			
Fuente de captura:	Informe de la Encuesta Satisfacción laboral		Frecuencia de medición:	Mensual
Meta:	90%		Unidad:	%
SEMÁFORO				
	Inaceptable	Aceptable	Excepcional	
	<	Entre	=	
	90%	90% a 100%	100%	

FIGURA 4.20. FICHA N^o15- INDICADOR SATISFACCIÓN LABORAL

El objetivo de la Figura 4.20 es buscar satisfacer las necesidades de los trabajadores y los de la empresa, estableciendo las condiciones adecuadas para el desempeño de actividades y operaciones adecuadamente establecidas, evitando demoras, desperdicios, accidentes laborales, etc. Se desarrolla encuesta de satisfacción laboral (revisar anexo 10).

Después de elaborar las fichas de los indicadores se procede con la elaboración de los tableros de control.

Tablero de control gerencial organizacional.

Se detallan las mediciones realizadas de los objetivos estratégicos de la organización mostrando los resultados por mes.

TABLA 10
TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL

TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL																	
Macro Objetivos	INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12
	Utilidad Bruta	Ventas totales – costos totales / ventas totales *(100)	20%	20%	25%	1%	1%	2%	5%	3%	9%	9%	15%	13%	16%	16%	20%
	Nivel de Crecimiento en Ventas	Venta de cursos ((mes año actual – mes año anterior) / mes año anterior) (*100)	35%	35%	40%	24%	21%	21%	20%	23%	29%	27%	20%	36%	36%	32%	35%

Resultado de los indicadores de los MACRO OBJETIVOS del periodo Mayo 2011- Abril 2012

TABLA 11
TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL

TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL																		
Perspectiva Financiera	INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12
	Variación del presupuesto de mantenimiento	((Costo real - Costo presupuestada) / costo presupuestada)*100%	(+/-)15%	-5%	5%	8,0%	0,0%	8,0%	10,4%	0,0%	0,0%	4,0%	0,0%	7,7%	0,0%	-9,1%	-4,0%	-4,0%
	Variación del presupuesto administrativo	((Costo real - Costo presupuestada) / costo presupuestada)*100%	(+/-)15%	-5%	5%	3,3%	2,2%	3,3%	4,4%	3,3%	3,3%	4,4%	7,0%	-10,0%	-6,7%	-5,0%	-3,3%	0,0%

Resultado de los indicadores de la PERSPECTIVA FINANCIERA del periodo Abril 2011- Abril 2012

TABLA 12
TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL

TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL																		
Perspectiva Cliente	INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	abr-11	may-11	jun-11	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12
	Variación del precio de cursos individuales	((Precio del centro acuático - Precio mercado) / Precio promedio mercado)*100%	10%	5%	10%	13%	13%	13%	13%	13%	4%	4%	4%	4%	-3%	-3%	-3%	-3%
	Variación del precio de cursos grupales	((Precio del centro acuático - Precio mercado) / Precio promedio mercado)*100%	10%	5%	10%	7%	7%	7%	7%	7%	1%	1%	1%	1%	-5%	-5%	-5%	-5%
	Variación del precio de cursos estimulación temprana	((Precio del centro acuático - Precio mercado) / Precio promedio mercado)*100%	10%	5%	10%	9%	9%	9%	9%	9%	3%	3%	3%	3%	-3%	-3%	-3%	-3%
	Clientes retenidos	(Clientes retenidos/ total de clientes fijos)*100%	90%	90%	100%	80%	88%	80%	84%	88%	96%	96%	96%	96%	100%	100%	100%	100%
	Indice Satisfacción Clientes	Encuesta Satisfacción Cliente	95%	95%	100%	N/A	N/A	N/A	95%	94%	95%	95%	97%	97%	97%	98%	98%	98%
	Nivel de Crecimiento de Clientes	# clientes nuevos por mes	5	5	7	0	0	0	3	2	3	3	5	5	2	10	7	8

Resultado de los indicadores de la PERSPECTIVA CLIENTE del periodo Abril 2011- Abril 2012

TABLA 13
TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL

TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL														
INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12
Perspectiva Proceso	Cumplimiento Plan Mantenimiento de la piscina	(# mantenimientos piscina realizado/ # mantenimientos piscina planificados) *100%	N/A	100%	83%	83%	100%	100%	100%	83%	100%	100%	100%	100%
	Mantenimiento equipos auxiliares	(# equipos auxiliares que pasan inspección / # equipos revisados) *100%	90%	100%	80%	87%	87%	87%	93%	93%	100%	100%	100%	100%
	Desempeño instructores	Promedio de las evaluaciones de los instructores	90%	100%	90%	N/A	N/A	92%	N/A	N/A	93%	N/A	N/A	95%
	Cumplimiento de Requerimientos de calidad en cursos	(# de cursos que cumplen al 100% / # de cursos monitoreados)	100%	100%	70%	80%	80%	90%	90%	100%	93%	93%	100%	100%

Resultado de los indicadores de la PERSPECTIVA PROCESO del periodo Julio 2011- Abril 2012

TABLA 14
TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL

TABLERO DE CONTROL ORGANIZACIONAL														
INDICADOR	MÉTRICA	META	MIN	MAX	jul-11	ago-11	sep-11	oct-11	nov-11	dic-11	ene-12	feb-12	mar-12	abr-12
Perspectiva Desarrollo y Talento Humano	Cumplimiento de capacitaciones	(# horas realizadas / # horas planificadas) *100%	90%	100%	83%	80%	83%	89%	88%	83%	94%	100%	100%	100%
	Cumplimiento de programa de monitoreo y control	(# de programa de monitoreo y auditoria realizadas / # de programa de monitoreo y auditoria planificadas)	90%	100%	N/A	N/A	60%	60%	80%	80%	100%	100%	100%	100%
	Nivel Satisfacción Laboral	Resultado de : Encuesta Satisfacción Laboral	90%	100%	90%	91%	91%	91%	91%	92%	92%	93%	93%	93%

Resultado de los indicadores de la PERSPECTIVA DEL TALENTO HUMANO del periodo Abril 2011- Abril 2012

Los tableros de control que se presentan en la Tabla 10, Tabla 11, Tabla 12, Tabla 13 y Tabla 14 se complementan con gráficos de tendencia y los de los indicadores en los cuales se analiza los resultados y la tendencia mensual.

Gráfico de Tendencia Organizacional

Las gráficas de tendencia ayudan a visualizar el alcance del indicador.

A continuación se presentan los gráficos de tendencia para cada objetivo organizacional con la información correspondiente al periodo: Abril 2011 – Abril 2012.

Gráfica de Tendencia: MACRO OBJETIVOS



Figura 4.21. GRÁFICA DE TENDENCIA NO1 – UTILIDAD BRUTA

La gráfica de la Figura 4.21 muestra el comportamiento del indicador Utilidad bruta. Durante los primeros ocho meses de medición se obtienen valores entre el 1% y 9% los cuales están dentro del rango inaceptables, esto como consecuencia de los pocos clientes registrados en los diferentes cursos. Por lo general en las épocas de verano no se tienen muchas ventas evidenciándose que el número de clientes durante estos meses no supera la cantidad de 30.

Como estrategia para cubrir los gastos que el local implica, la administradora alquila las instalaciones para eventos y vende accesorios para natación, sin embargo se detecta que el % de utilidad es bajo.

Mediante el desarrollo del Plan de promociones-marketing se implementan otros cursos adicionales como la Hidrogimnasia y los Aqua Aerobics, logrando incrementar a un 50% el número de clientes y cumplir el objetivo planteado en el mes de abril del 2012.

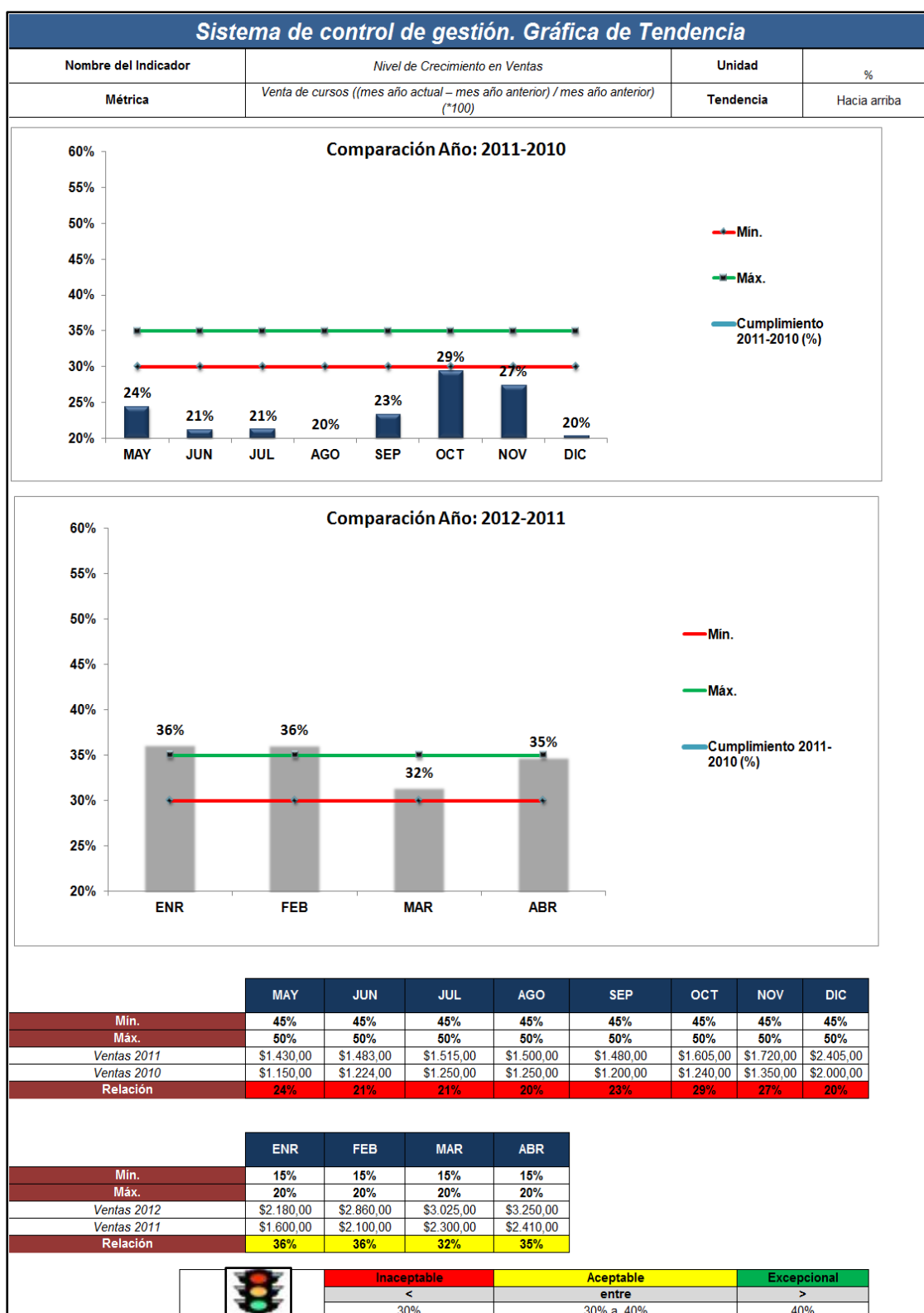


Figura 4.22. GRÁFICA DE TENDENCIA N°2 –NIVEL DE CRECIMIENTO EN VENTAS

La gráfica de la Figura 4.22 muestra el comportamiento mensual del indicador nivel de crecimiento en ventas con respecto al año anterior.

La medición se realiza desde abril-2011 hasta abril-2012, es por este motivo que el **periodo1**: mayo-diciembre 2011 se comparan con el año 2010 y el **periodo 2**: Enero-Abril 2012 se coteja con el año 2011.

Durante el **periodo 1**: las ventas del 2011 superan las del 2010, sin embargo no se logra alcanzar la meta propuesta, esto debido a la falta de estrategias para atraer nuevos clientes.

Durante el **periodo 2**: las ventas del 2012 superan las del 2011, y mediante el desarrollo de nuevas estrategias se obtienen los objetivos planteados.

Gráfica de Tendencia: *PERSPECTIVA FINANCIERA*



Figura 4.23. GRÁFICA DE TENDENCIA N°3 – VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO DE MANTENIMIENTO

La gráfica de la Figura 4.23 muestra el comportamiento mensual del indicador variación del presupuesto de mantenimiento real con respecto al presupuestado donde se evidencia que el primer mes de medición se obtiene un valor inaceptable, debido a que se presenta una falla en las bombas de agua de la piscina, valor que incurre un gasto no presupuestado, obteniendo de esta forma un 8% de variación entre lo presupuestado y lo real.

Con el objetivo de mantener la variación de este indicador se evalúa y se contrata servicio externo para la limpieza de la piscina, lo cual resulta más rentable, debido a que antes adicional al pago del piscinero la administradora debía facilitarle los productos químicos.

En la actualidad la administración registra un solo valor el mantenimiento de la piscina (el servicio de limpieza incluye los productos químicos), esta buena decisión se refleja a partir del mes de agosto.

Para el caso del mes de diciembre y febrero se adquiere un recubrimiento de piscina nuevo (lona) y nuevos equipos auxiliares, generando que los valores varíen con respecto al objetivo.

Gráfica de Tendencia: PERSPECTIVA FINANCIERA

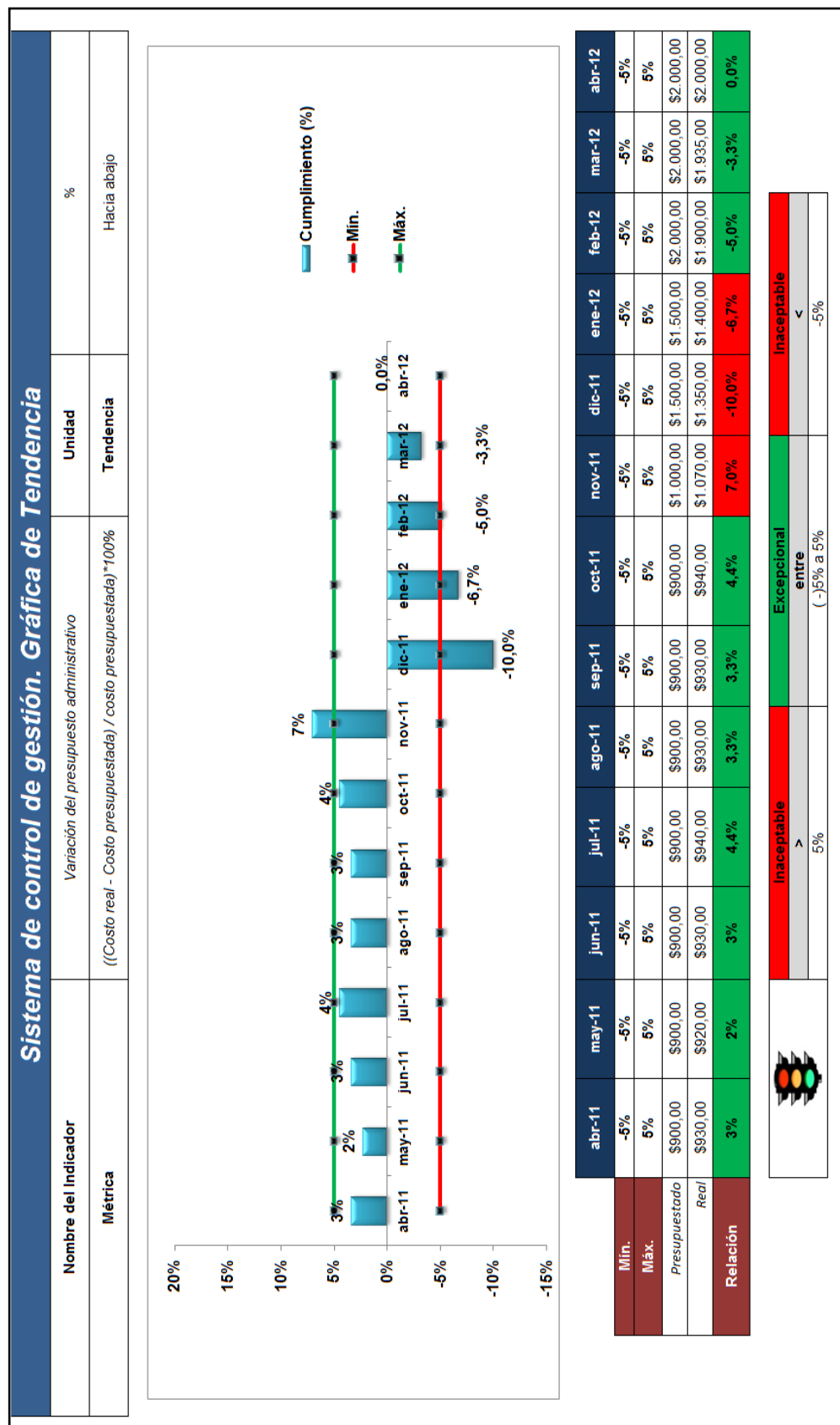
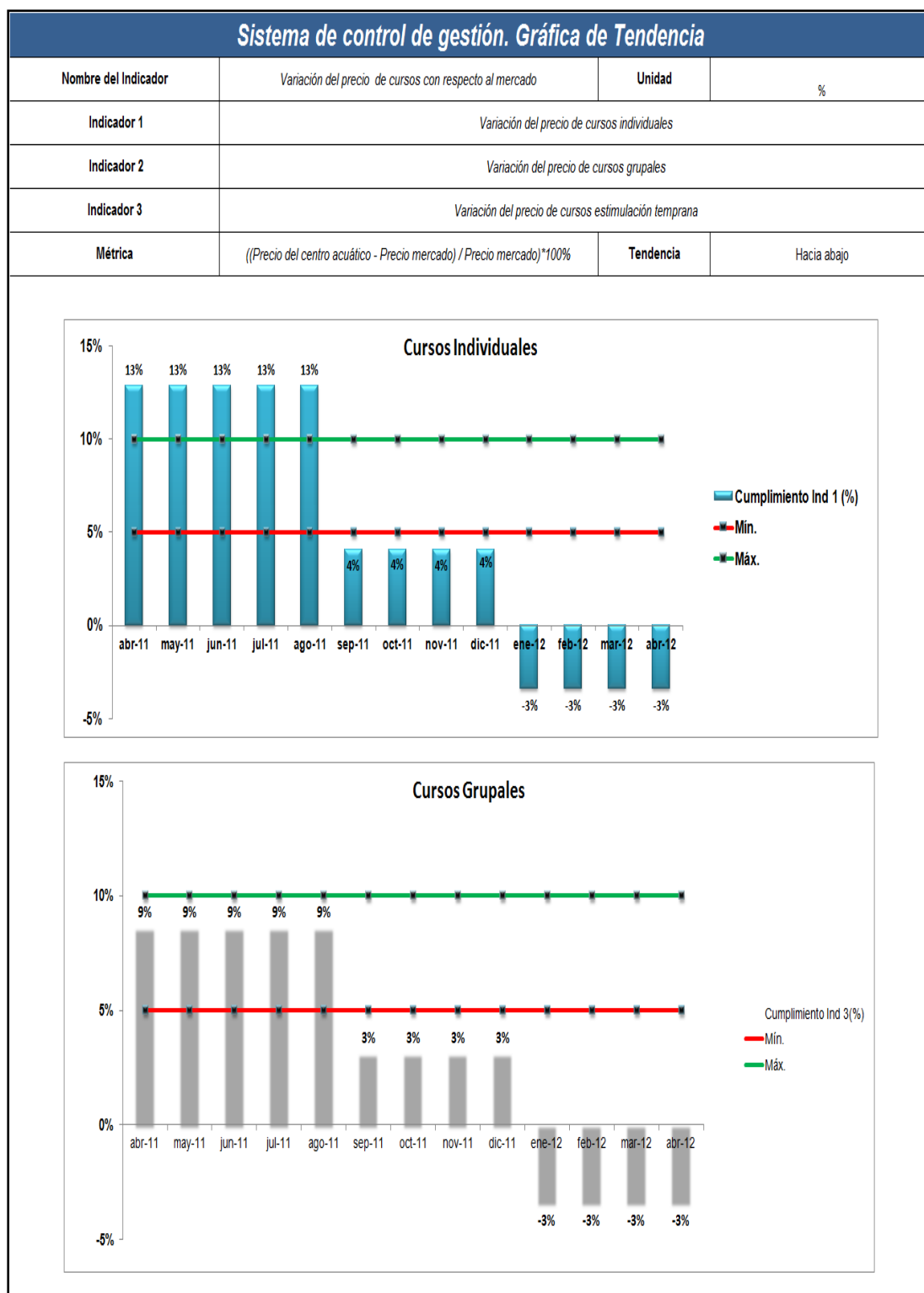


Figura 4.24. GRÁFICA DE TENDENCIA N°4 – VARIACIÓN DEL PRESUPUESTO ADMINISTRATIVO

La gráfica de la Figura 4.24 muestra el comportamiento mensual del indicador variación del presupuesto administrativo real con respecto al presupuestado, del gráfico se observa que durante el periodo noviembre - enero no se alcanza el objetivo esperado. Con el ingreso de nuevos clientes se decide fortalecer los conocimientos de los instructores mediante capacitaciones adicionales, las cuales no se contemplan en el presupuesto administrativo del periodo antes mencionado, adicional a esto, los instructores perciben el sueldo por medio tiempo. El ingreso de nuevos clientes obliga a que los instructores trabajen a tiempo completo (8 horas), por lo que se plantea y se toma la decisión de incrementar el sueldo, este aumento tampoco fue considerado en el presupuesto del periodo noviembre a enero ya que se incrementó progresivamente y quedando fijo en el mes de febrero.

Gráfica de Tendencia: PERSPECTIVA CLIENTE



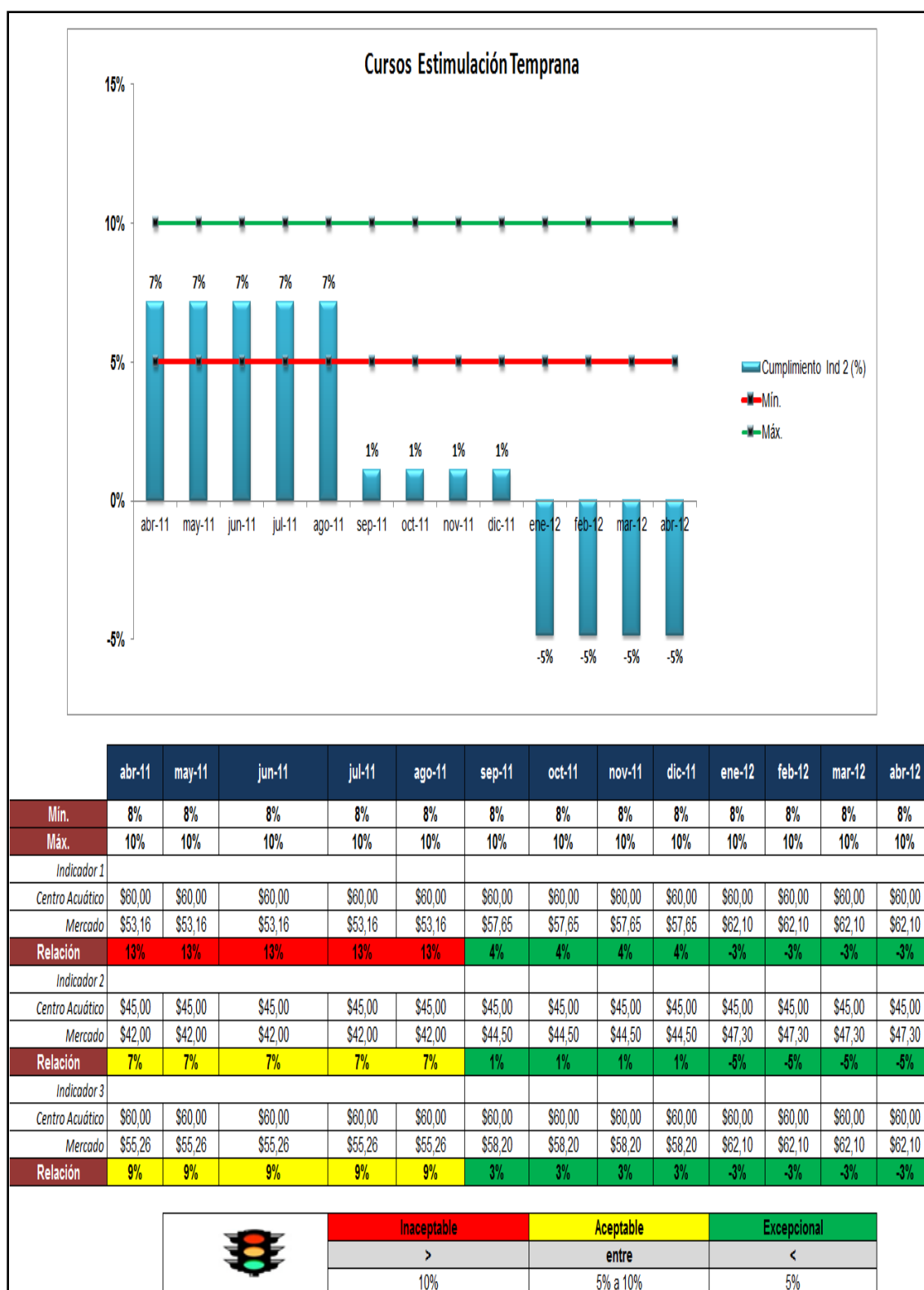


FIGURA 4.25. GRÁFICA DE TENDENCIA N°5 – VARIACIÓN DEL PRECIO DE CURSOS CON RESPECTO AL MERCADO

La gráfica de la Figura 4.25 muestra el comportamiento mensual del indicador variación del precio de cursos con respecto al mercado, debido a que se ofrecen diferentes cursos lo que implica varios precios, se debe medir cada categoría (cursos grupales, individuales y estimulación temprana) por separado; los cursos de Hidrogimnasia y Aqua Aerobics no presenta medición por ser cursos relativamente nuevos en la empresa y para establecer el precio se ha tomado como referencia a la competencia.

El principio de la empresa objeto de estudio es “ofrecer a los clientes un servicio de calidad”, esto implica excelente instalación, buen servicio de atención y entrenadores capacitados, todo esto implica gastos e inversiones. Las características antes mencionadas son consideradas en el momento de establecer el precio. Cabe destacar que desde el inicio de la medición la empresa ha mantenido sus precios y hasta la fecha han variado, se evidencia lo contrario con los precios de la competencia. A pesar de tener indicadores inaceptables los primeros meses de medición, se observa que la competencia alcanza en algunos casos y en otros superan nuestros precios, sin embargo la empresa conserva el mismo precio y las

características de calidad, logrando con esto estar en la mente, mantener la fidelidad, preferencia y captar nuevos clientes.

Gráfica de Tendencia: PERSPECTIVA FINANCIERA

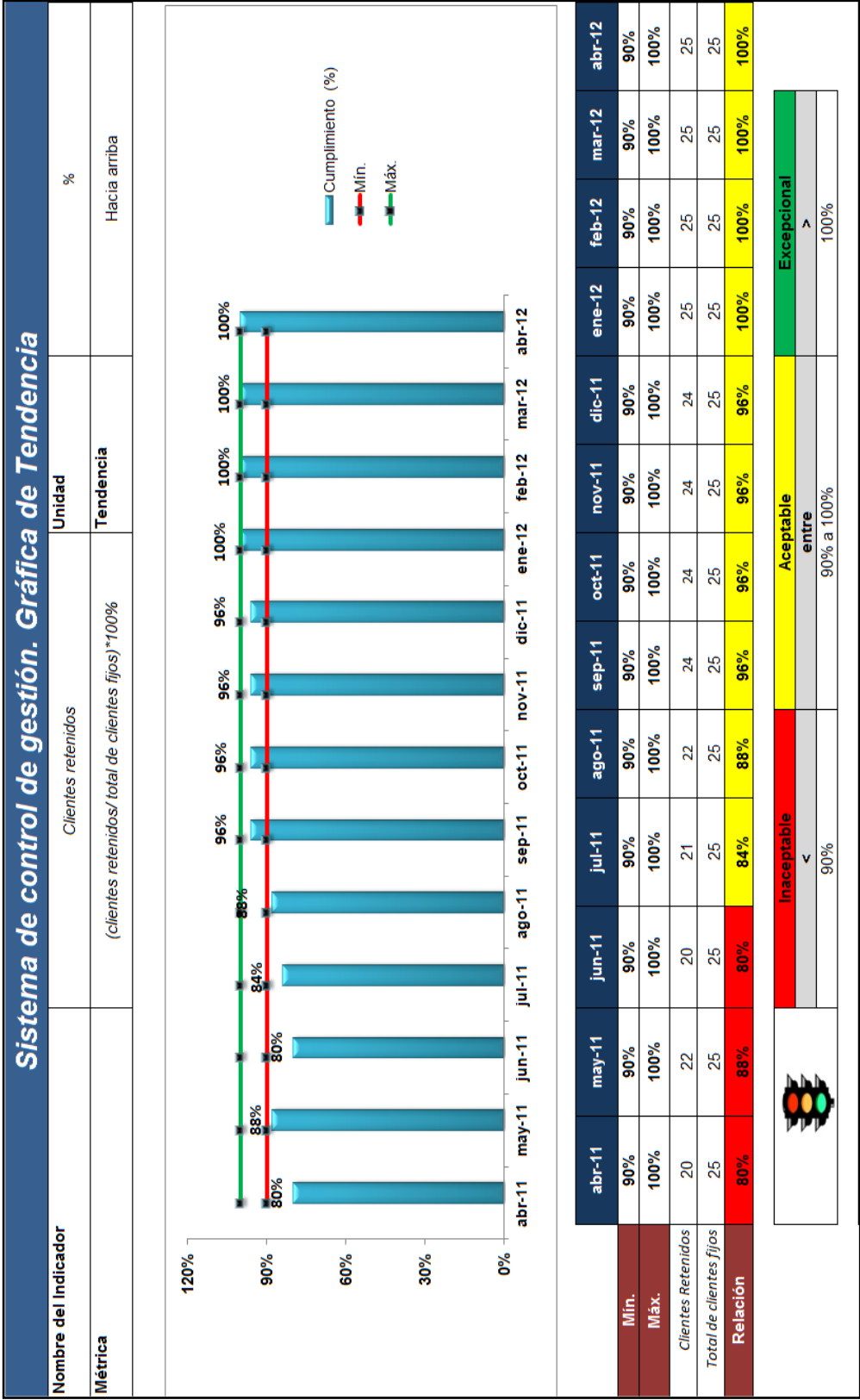


Figura 4.26. GRÁFICA DE TENDENCIA N°6 – CLIENTES RETENIDOS

La gráfica de la Figura 4.26 muestra el comportamiento mensual del indicador clientes retenidos.

De los meses monitoreados se evidencia que para el mes de Abril 2011 se obtiene un valor del 80%, este resultado se debe a que 5 clientes retiran a sus hijos del curso grupal de natación por inicio del periodo escolar.

Para los meses siguientes se logra incrementar de manera progresiva este indicador.

Por lo general los clientes cuando se retiran de los cursos indican después de que tiempo regresan, siendo esa información de gran ayuda para la administración debido a que, una vez transcurrido el tiempo, si los clientes no se han registrado de nuevo en los cursos, la administradora por medio de la base de datos de los clientes procede a realizar el seguimiento respectivo, por medio de llamadas con la finalidad de recordar a los clientes la existencia del centro de enseñanzas de natación.

Gráfica de Tendencia: **PERSPECTIVA FINANCIERA**

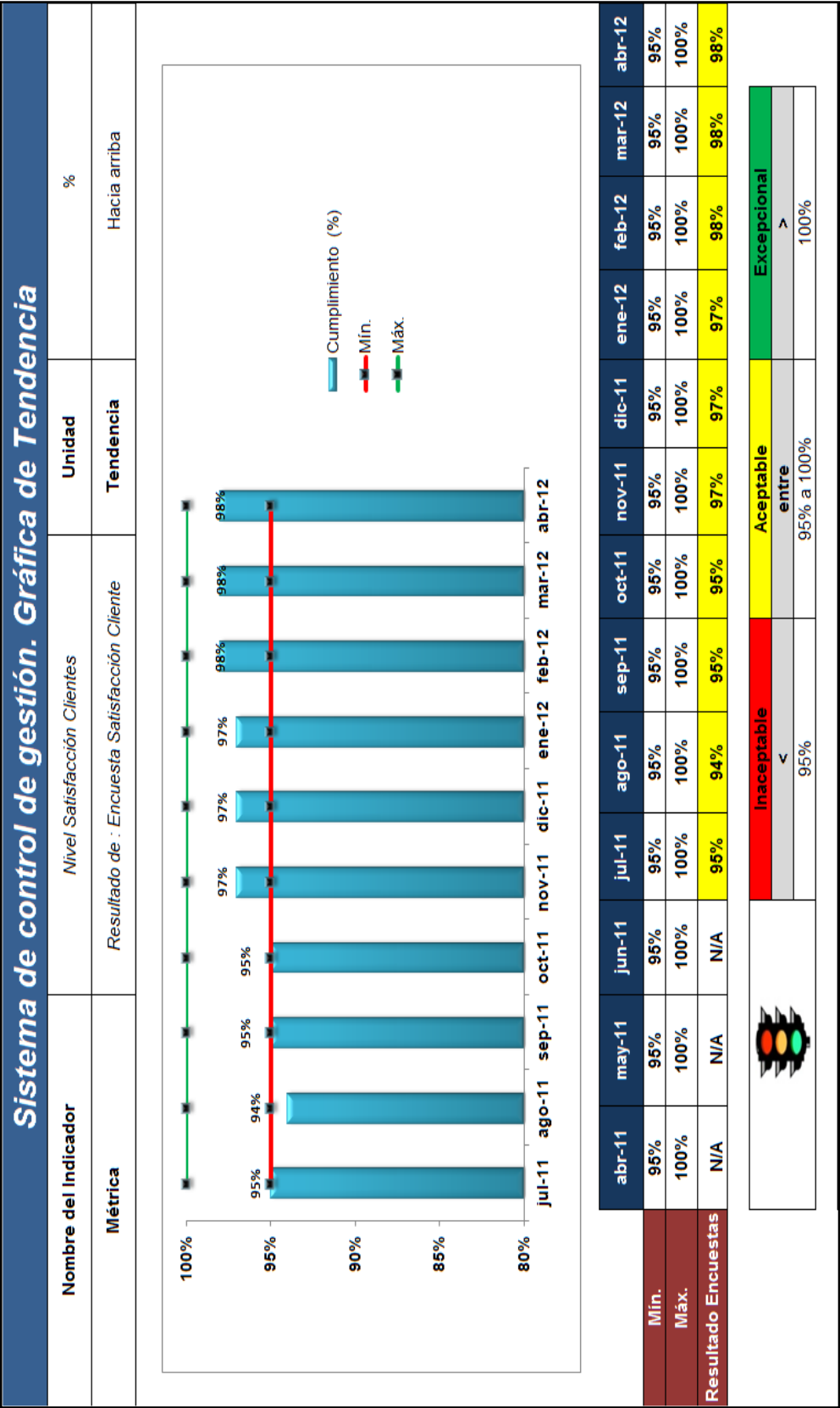


Figura 4.27. GRÁFICA DE TENDENCIA N°7 – INDICE SATISFACCIÓN CLIENTE

La gráfica de la Figura 4.27 muestra el comportamiento mensual del indicador índice de satisfacción de clientes, como se evidencia en la grafica para el periodo de abril hasta junio no se registran mediciones para este indicador.

En el mes de julio se realiza una reunión con la administradora y el grupo de trabajo (instructores) para buscar ideas o innovación de mejoras para el centro acuático, de esta reunión se plantea la mejora de medir la satisfacción de los clientes, es por este motivo que los primeros meses no se registra medición.

La encuesta desarrollada mide algunos factores como: calidad, atención, precio-servicio, entre otros (revisar anexo 13)

Se establece un muestreo de 15 clientes, a los cuales la administradora les realiza la encuesta al final del mes, luego los resultados se tabulan y se desarrolla el gráfico mostrado.

De las observaciones en las encuestas se evidencia que una de las principales recomendaciones de los clientes

adultos es la implementación de otros cursos adicionales como: la Hidrogimnasia y Aqua Aerobics.

Desarrollando estas recomendaciones se evidencia que el indicador incrementa de un 95% (oct-2011) a 98% (abr-2012).

Gráfica de Tendencia: **PERSPECTIVA FINANCIERA**

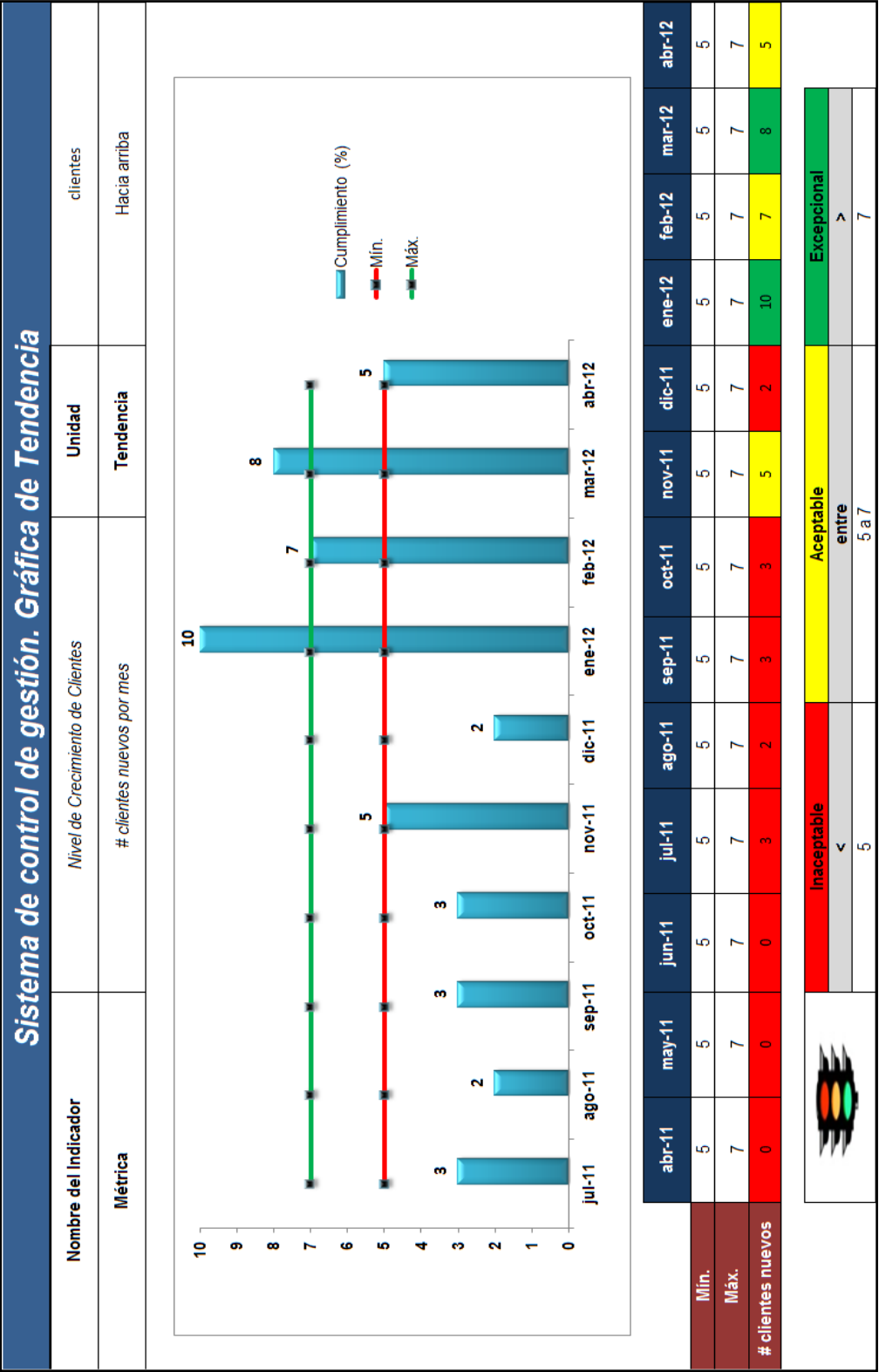


Figura 4.28. GRÁFICA DE TENDENCIA NO8 – NIVEL DE CRECIMIENTO DE CLIENTE

La gráfica de la Figura 4.28 muestra el comportamiento mensual del indicador incremento de clientes mensuales. Los valores alcanzados hasta octubre del 2011 son inaceptables debido a la falta de actividades de marketing para conseguir nuevos clientes.

Mediante el desarrollo e implementación de esta iniciativa se observa que a partir del mes de noviembre se obtiene como resultado 5 clientes nuevos, para el mes siguiente se mantienen los clientes antes mencionado, pero solo se registre el ingreso de 2 clientes más, esto debido al poco tiempo de implementación de esta iniciativa.

Para inicios del 2012 se evidencia resultados positivos del plan marketing logrando obtener hasta 10 nuevos clientes.

Gráfica de Tendencia: PERSPECTIVA PROCESO

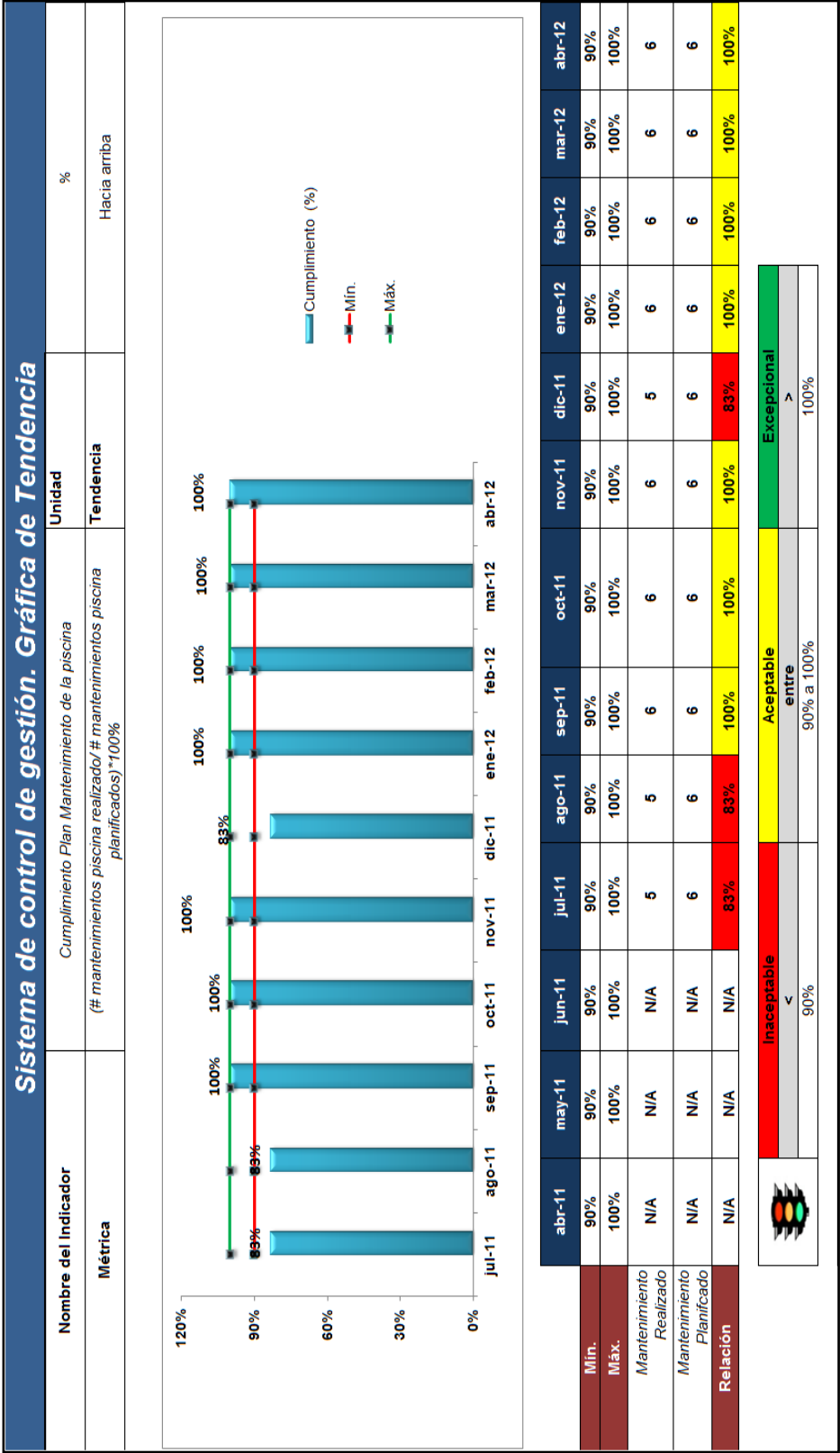


Figura 4.29. GRÁFICA DE TENDENCIA NO9 – CUMPLIMIENTO PLAN MANTENIMIENTO DE LA PISCINA

La gráfica de la Figura 4.29 muestra el comportamiento mensual del indicador cumplimiento del plan de mantenimiento de la piscina.

La empresa no ha definido un cronograma de mantenimiento de la piscina, de la información recopilada se sabe que se realiza mantenimientos semanales, limpieza diaria del agua al finalizar la jornada de trabajo y cambio del agua cada quince días.

Con esta información se procede en conjunto con administradora, proveedor externo y piscinero a elaborar un plan (revisar anexo 6) con la finalidad de planificar y registrar el día, la hora y tiempo en que se realiza el mantenimiento y limpieza general de la piscina (cambio de agua), para el control, seguimiento y cumplimiento respectivo a este indicador.

Del gráfico se observa que se han planificado 6 mantenimientos para cada mes, distribuido de la siguiente forma:

- ✓ 1 Mantenimiento semanal y cada quince días una limpieza general de la piscina.

El mantenimiento semanal consiste en tratamiento del agua y la limpieza general representa el cambio propio del agua.

La gráfica de la Figura 4.30 muestra el comportamiento mensual del indicador mantenimiento de los equipos auxiliares de la natación. La medición de este indicador se realiza a partir del mes de julio, debido a que los meses anteriores se recopila información para establecer parámetros y plan para evaluar el cumplimiento de este indicador (revisar anexo 6).

Con esta información se procede en conjunto con administradora e instructores un plan (revisar anexo 7) con la finalidad de planificar y determinar estado e inventario de los equipos auxiliares, adicional a esto se debe definir espacio para nuevos equipos producto de la implementación de nuevos cursos.

Se evidencia los primeros cuatro meses de medición valores inaceptables debido a que después de cada clases los instructores guardan los equipos auxiliares utilizados en bodega, más no los revisan físicamente para observar las condiciones en las que se encuentran y en muchas ocasiones no se guarda los equipos auxiliares y se los deja alrededor de la piscina.

Además de lo antes mencionado también se observa en la reunión de revisión de los indicadores que el lugar en el cual se almacenan los equipos se encuentra desordenado, dificultando la ubicación rápida de los equipos, lo cual genera pérdida de tiempo buscando los equipos apropiados para los diversos cursos, por lo que se debe implementar 5s en el área.

Gráfica de Tendencia: *PERSPECTIVA PROCESO*

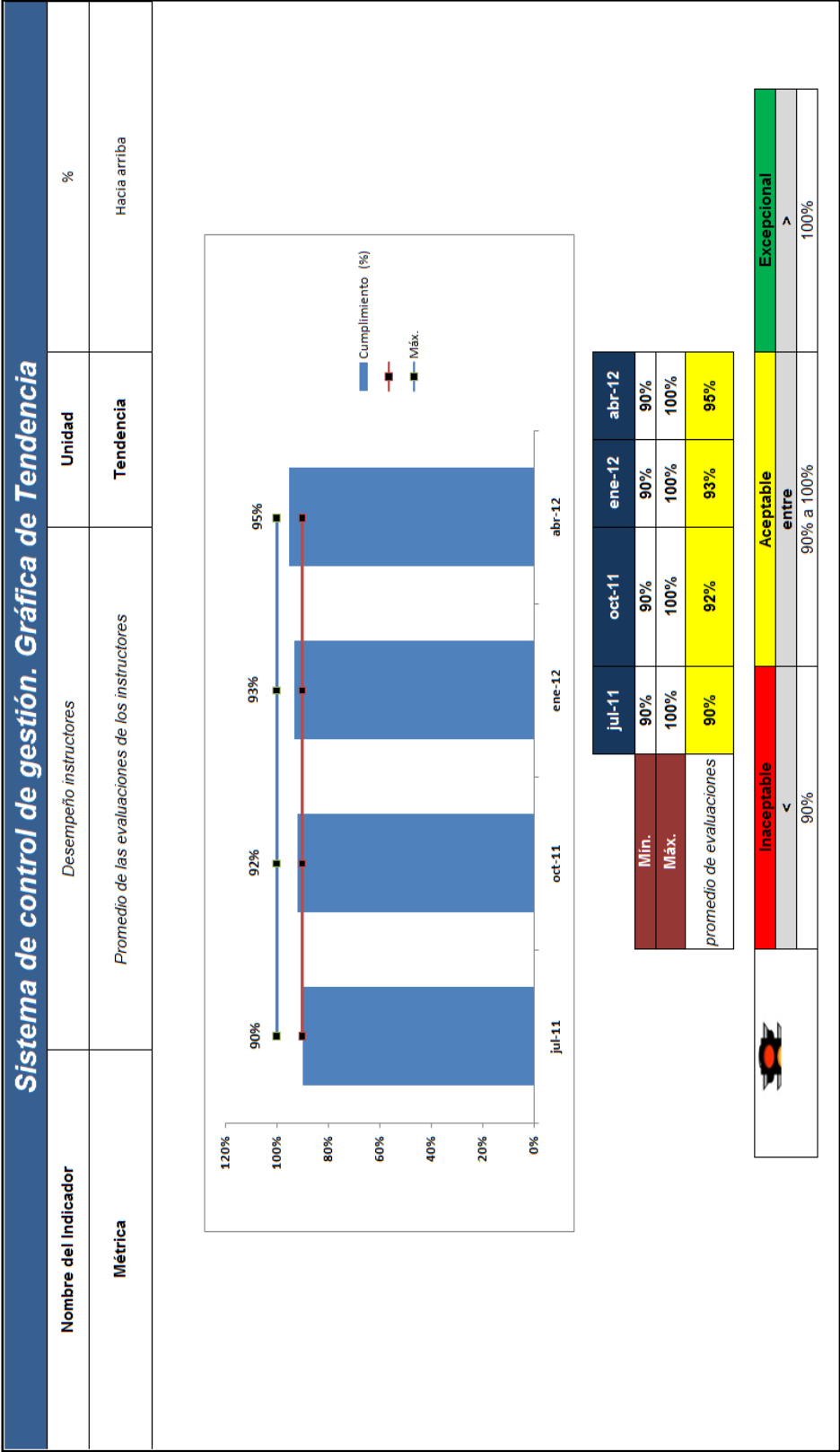


FIGURA 4.31. GRÁFICA DE TENDENCIA NO11 –DESEMPEÑO DE ONSTRUCTORES

La gráfica de la Figura 4.31 muestra el resultado trimestral en porcentaje del indicador Desempeño Instructores, el cual nos permite conocer el potencial del personal en su trabajo, esta información sirve de base para la planificación de los recursos humanos, programas de capacitación y desarrollo para mejorar los resultados alcanzados por los individuos y por la organización.

La evaluación de desempeño se realiza en base parámetros tales como: actitud, habilidades, etc.

La medición de este indicador se realiza a partir del mes de julio, debido a que los meses anteriores se recopila información para establecer parámetros y metodología a seguir.

A principios del mes de julio en conjunto con la administradora se desarrolla formato para la evaluación del desempeño (revisar anexo 4) de los instructores y se decide realizar evaluaciones cada trimestre.

Se realiza primera medición en el mes de Julio obteniendo un valor de 90% (aceptable) Uno de los puntos más relevantes del resultado de las evaluaciones del mes de

Julio es la falta de capacitaciones al personal, por lo que como plan de acción se fortalece elabora programa de capacitaciones.

Gráfica de Tendencia: PERSPECTIVA PROCESO

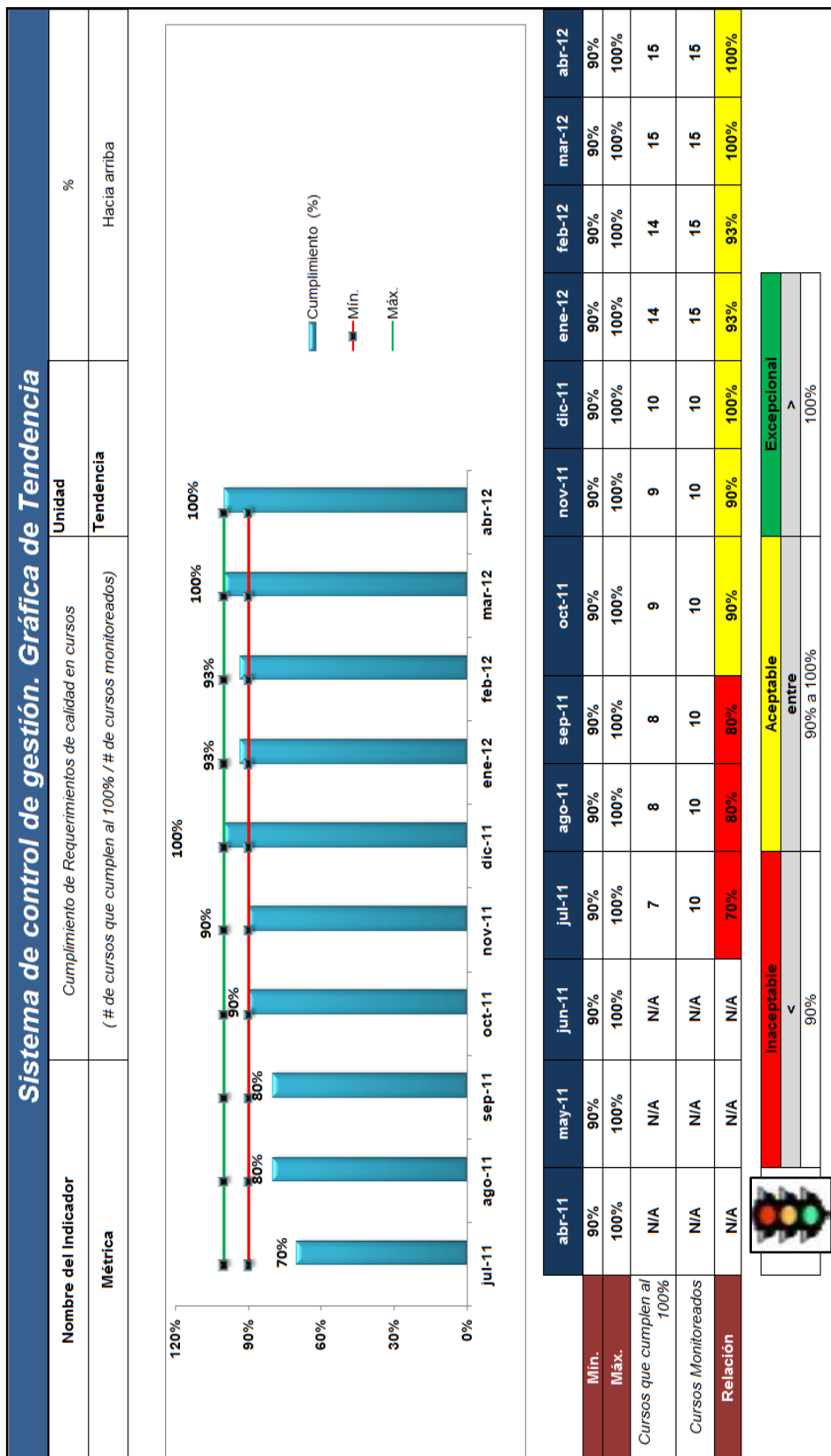


FIGURA 4.32. GRÁFICA DE TENDENCIA NO12 – CUMPLIMIENTO DE REQUERIMIENTOS DE CALIDAD ESTABLECIDOS

La gráfica de la Figura 4.32 muestra el comportamiento mensual del indicador Cumplimiento de requerimientos de calidad establecidos.

La medición se realiza a partir del mes de julio, entre los parámetros que se evalúan en este indicador se encuentran:

- Puntualidad en cada curso
- Calidad del agua de la piscina (limpia, sucia, etc.)
- Utilización y estado de los equipos auxiliares
- Tiempo de duración del curso (45 min)
- Número de alumnos según tipo de curso
- Nivel de enseñanza

Durante el mes se plantea monitorear los parámetros antes mencionados de forma aleatoria de 10 hasta 15 cursos (desde su inicio hasta que el instructor da por finalizado el curso) en cualquier horario de la jornada de trabajo. Luego se procede a tabular la información donde se evidencia que los primeros meses de medición el resultado es inaceptable debido a que se levanta una no conformidad con respecto al parámetro: Puntualidad en cada curso.

Es importante resaltar que el monitoreo se considera Ok si cumple con todos los parámetros antes mencionados.

Gráfica de Tendencia: PERSPECTIVA DESARROLLO Y TALENTO HUMANO

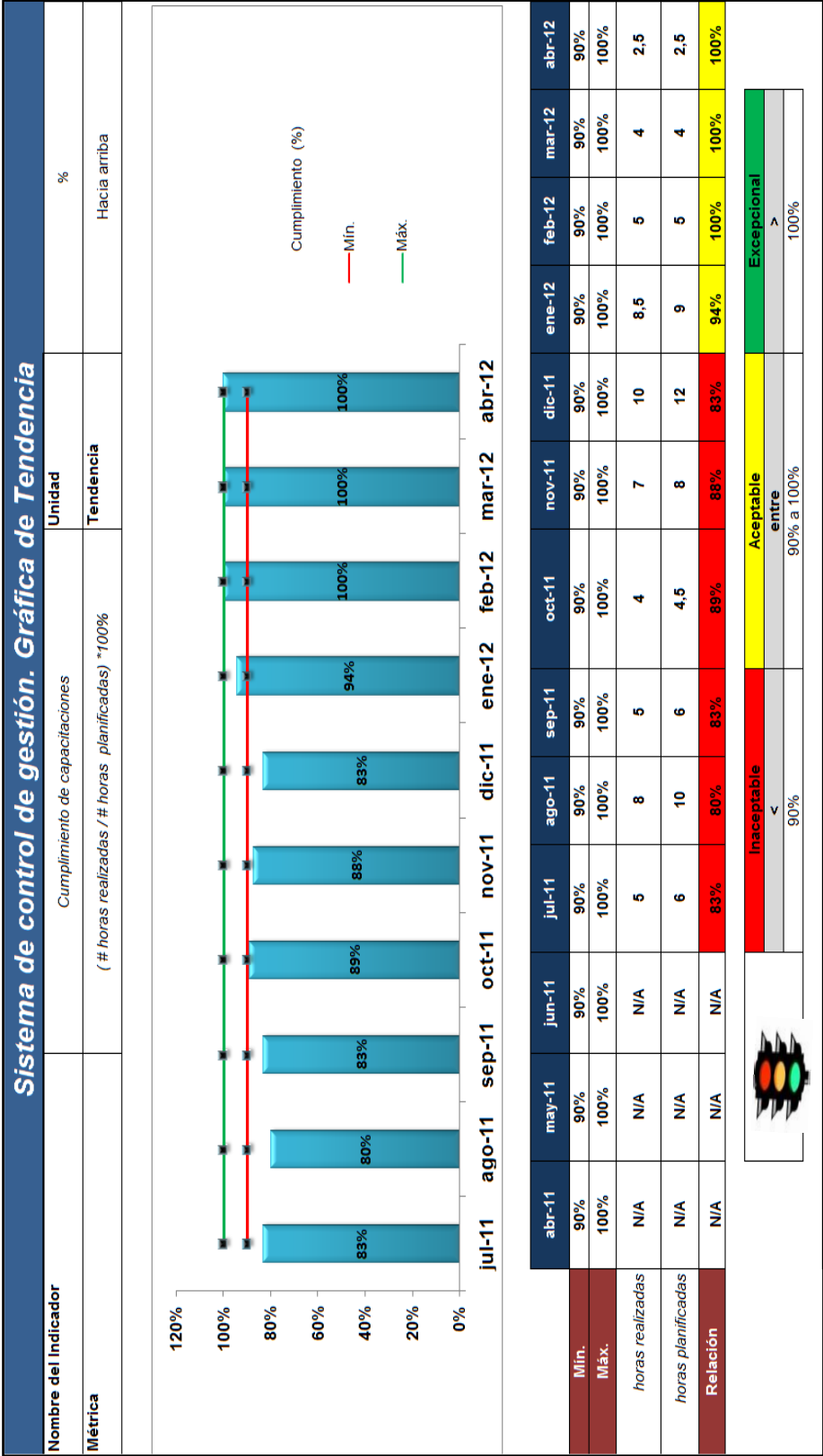


FIGURA 4.33. GRÁFICA DE TENDENCIA NO13 – CUMPLIMIENTO DE CAPACITACIONES

La gráfica de la Figura 4.33 muestra el cumplimiento mensual del indicador capacitaciones.

El plan de capacitaciones se desarrolla en conjunto con la administradora y se definen temas a tratar cada mes, el objetivo es fortalecer habilidades y competencia de los colaboradores.

Entre las primeras capacitaciones se encuentran las estrategias de la empresa, siendo una de esta el desarrollo del Sistema de Gestión, el cual cuenta con el apoyo total de la Administradora, se proyectan las mediciones realizadas y se indica aquellas actividades que se están desarrollando para alcanzar los objetivos de la empresa.

Se planifica dictar una capacitación cada mes de un tema general empleando como máximo 12 horas del mes, las cuales están distribuidas de dos horas cada semana, esto con la finalidad de no interferir con las actividades del personal (revisar anexo 9).

Gráfica de Tendencia: PERSPECTIVA DESARROLLO Y TALENTO HUMANO

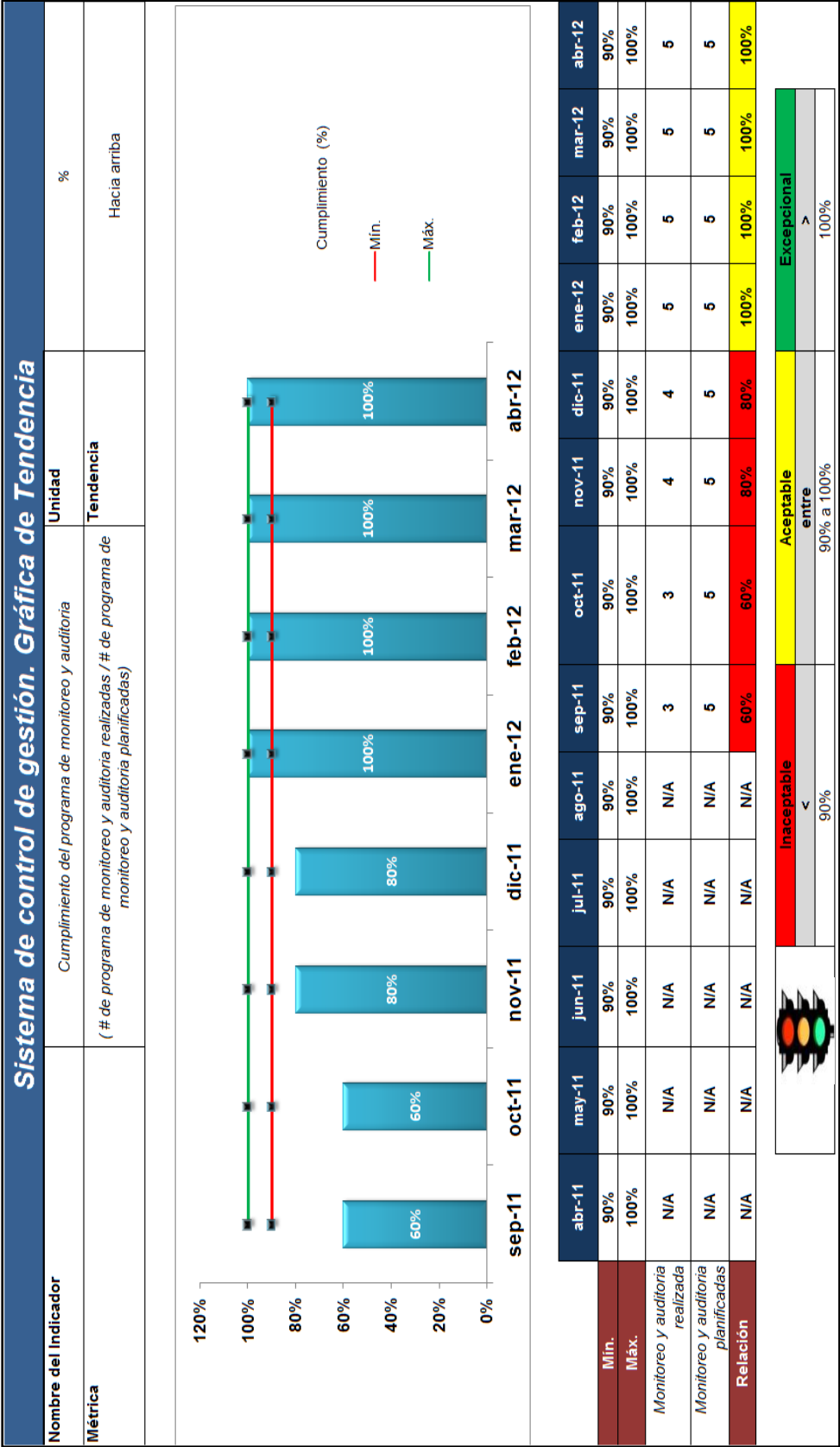


FIGURA 4.34. GRÁFICA DE TENDENCIA N°14- CUMPLIMIENTO DEL PROGRAMA DE MONITOREO Y AUDITORÍA

La gráfica de la Figura 4.34 muestra el comportamiento mensual del indicador cumplimiento del programa de monitoreo y auditoría.

Se realiza esta medición para evaluar los resultados de los indicadores y determinar si se están cumpliendo los objetivos establecidos, identificando los éxitos, fracasos reales o potenciales lo antes posible para dar solución oportuna.

La primera medición para este indicador se realiza a partir del mes de septiembre, debido a que los 5 primeros meses se define en conjunto con la administradora como: *Etapas de proceso de implementación del sistema de Gestión de Control*, además se considera que todos los colaboradores deben estar familiarizados con este sistema.

De los 15 indicadores definidos se planifican monitorear el cumplimiento de por lo menos 5 cada mes. Se elabora plan para definir que indicadores se deben monitorear cada mes (revisar anexo 9), luego se elabora informe y se presenta a la administración las anomalías y puntos

positivos detectados, esto con la finalidad de mejorar continuamente.

La gráfica de la Figura 4.35 muestra el comportamiento mensual del indicador Nivel de Satisfacción Laboral

La medición de este indicador se realiza a partir del mes de julio, debido a que los meses anteriores se recopiló información para establecer parámetros y metodología para medir este indicador.

Como punto de partida se desarrolla encuesta de Satisfacción Laboral (revisar anexo 12) en conjunto con la administradora, se define realizarla cada mes y se reúne al personal para explicarle metodología.

El primer mes monitoreado es Julio obteniendo un 90%, uno de los puntos más relevantes de las encuestas realizadas este mes es dotar a los instructores de camisetas con logos de la empresa, reconocimiento por desempeño, etc.

Durante la medición se observan valores aceptables que incrementan progresivamente de un mes a otro, producto de las estrategias desarrolladas ya que esto ha generado nuevos ingresos y por ende mejorar en el sueldo de los instructores.

4.3. Iniciativas Estratégicas

El propósito de estas actividades es que la organización alcance los resultados esperados, los cuales están directamente alineados con los objetivos estratégicos y sus respectivos indicadores. Las iniciativas estratégicas que se han establecido en la Tabla 15 son las siguientes:

- Desarrollo e implementación del sistema de calentamiento del agua para la piscina.
- Desarrollo e Implementación de Plan de Promociones – Marketing para ofrecer nuevos servicios e incrementar el número de clientes.
- Implementación de 5s en área de almacenamientos de accesorios de natación.
- Documentación de instructivos varios para agilizar las actividades en la empresa
- Desarrollo de matriz de habilidades para direccionar plan de capacitación.

TABLA 15
MATRIZ DE IMPACTO DE LAS INICIATIVAS ESTRATÉGICAS.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS		Desarrollo e Implementación del sistema de calentamiento del agua para la piscina	Desarrollo e Implementación Plan Promociones – Marketing.	Implementación de 5s en área de almacenamientos de accesorios de natación	Documentación de instructivos varlos	Desarrollo de matriz de habilidades para direccionar plan de capacitación.
MACRO OBJETIVOS	Aumentar la utilidad bruta del centro acuático a un 20% hasta finales del 2012	2	3	1	1	1
	Aumentar a un 35% el volumen de facturación de cursos con respecto al año anterior, al finalizar el 2012	2	3	0	1	1
PERSPECTIVA FINANCIERA	Mantener la variación del presupuesto de mantenimiento en máximo un (+/-)5%	2	0	1	1	0
	Mantener la variación del presupuesto administrativo en máximo un (+/-) 5%	2	0	0	0	1
PERSPECTIVA CLIENTES	Mantener el precio máximo 10% más con respecto al mercado	2	2	0	0	1
	Lograr mantener el 90% de nuestros clientes actuales	2	3	1	1	1
	Incrementar la satisfacción de clientes a un 95%	3	3	3	2	2
	Conseguir al menos 5 clientes nuevos por mes	2	3	0	2	1
PERSPECTIVA PROCESO	Cumplir con el 100% del programa de mantenimiento de la piscina	0	0	1	3	0
	Mantener el 100% de los accesorios auxiliares para la natación en optimas condiciones	0	0	3	2	1
	Lograr que la calificación del desempeño de los instructores sea al menos un 90% .	0	1	0	1	3
	Lograr que el 100% de los cursos cumplan con los requerimientos establecidos	0	1	0	2	2
PERSPECTIVA DESARROLLO Y TALENTO HUMANO	Cumplir con el 100% de las capacitaciones planificadas	0	0	0	1	3
	Cumplir con el 100% del programa de monitoreo y auditoria	0	0	0	1	0
	Alcanzar un 90% de satisfacción laboral	1	1	3	0	3
IMPACTO		18	20	16	18	20
RANKING		3	1	5	4	2

Donde se establece la relación entre las iniciativas y las perspectivas del mapa estratégico.

La Tabla 15, muestra las iniciativas estratégicas con las que se pretende garantizar con mayor efectividad lo propuesto en los objetivos.

El criterio que se utiliza es asignando una escala de valores del 0 a 3 cualitativamente y en consenso con el equipo implementador y la administradora de la empresa.

Se establece:

0 = No tiene importancia.

1 = Bajo impacto.

2 = Mediano impacto.

3 = Alto impacto.

Una vez definidas las iniciativas estratégicas se evalúa en la “Matriz de impacto de las iniciativas estratégicas” (Véase en la Tabla 15), cuyo fin es analizar el grado de impacto de las iniciativas propuestas en relación con los objetivos estratégicos según el criterio establecido.

Las iniciativas definidas como principales se priorizan en la Tabla 16, por su nivel de impacto y el nivel de costos a emplear.

TABLA 16
RESUMEN INICIATIVAS

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	Desarrollo e Implementación Plan de Promociones – Marketing.	Desarrollo de matriz de habilidades para diseñar plan de capacitación.	Desarrollo e Implementación del sistema de calentamiento del agua para la piscina	Documentación de instructivos varios	Implementación de 5s en área de almacenamientos de accesorios de natación
IMPACTO	20	20	18	18	16
RANKING	1	2	3	4	3
COSTO (\$)	\$ 1.800	\$ 0	\$ 3.000	\$ 0	\$ 50

De acuerdo a ponderación otorgada en base a la relación con las perspectivas del mapa estratégico.

La Tabla 16, muestra el resumen de las iniciativas estratégicas según el ranking de impacto y el costo a emplear para su desarrollo. Se desarrollan las iniciativas que contribuyan al cumplimiento de los objetivos.

De las iniciativas se seleccionan:

- ✓ Implementación de un plan de promociones-marketing
- ✓ Documentación de instructivos varios

DESARROLLO DE INICIATIVAS ESTRATÉGICAS

Desarrollo e implementación de un plan de promociones-marketing

A) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA

El objetivo de incluir entre los servicios que brinda la empresa, los cursos de estimulación temprana se debe a la necesidad de aprovechar la disponibilidad de la piscina durante la jornada matutina (de 09:00-12:00), pero a pesar de haber cubierto algunos horarios en esta jornada se evidencia que siguen quedando espacios libres de tiempo, tal como se puede observar en uno de los horarios de la academia. (Revisar anexo 11).

En esta organización se observa la carencia de un plan de negocios/ estrategias de marketing para alcanzar los objetivos planteados.

Por las razones antes mencionadas es necesario desarrollar un plan de promociones-marketing que permitan a la empresa ofrecer nuevos servicios, aprovechando de esta manera la disponibilidad de la piscina en la jornada matutina y capturar nuevos clientes para los cursos grupales mediante alianzas estratégicas con escuelas para cursos de natación y

con empresas para cursos de Aqua Aerobics o Hidrogimnasia ya que estos dos últimos van dirigidos más hacia público adulto.

B) ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA

LA COMPETENCIA

Para estudiar la competencia del negocio, se consideran los siguientes tipos de competidores:

Escuelas de natación: En el sector no existen centros que brinden las actividades de natación que se describen para este negocio.

Administraciones Privadas: Existen empresas privadas que incluyen dentro de sus servicios Hidrogimnasia y Aqua Aerobics. Los precios son muy competitivos, los cuales se fluctúan por los \$60 a \$65, ya que suelen contar con las instalaciones necesarias para ello.

Clases de Hidrogimnasia y Aqua Aerobics a domicilio: Se trata de monitores que se desplazan a los hogares de los clientes. Esto no suele ser un fuerte competidor ya que posee un mercado algo reducido pues no todas las familias disponen

en sus casas de una piscina en la que poder realizar esta práctica.

C) OBJETIVO

Diseñar e implementar un plan de promociones-marketing que le permitan a la empresa incrementar su utilidad bruta a través del ingreso de nuevos clientes.

D) DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS

- ✓ Implementar servicios adicionales de natación tales como: Hidrogimnasia, Aqua Aerobics y cursos de buceo.
- ✓ Diseñar paquetes promocionales para capturar más clientes en los cursos que actualmente ofrece la empresa.
- ✓ Realizar alianzas estrategias con escuelas cercanas al sector.
- ✓ Realizar alianzas estratégicas con empresas para ofrecer descuentos por volumen de personal inscrito.

E) MERCADO OBJETIVO

El público objetivo al que va dirigido este negocio se compone fundamentalmente de niños, jóvenes y adultos a

partir desde los 10 meses de edad, por lo que la clientela potencial es muy amplia.

Este amplio abanico de edades asegura un número importante de usuarios potenciales.

Con todo ello, podemos diferenciar fundamentalmente tres tipos de clientes:

- ▶ Las familias con hijos que habiten en sector donde se localice el centro.
- ▶ Personas con hijos menores que trabajen en este sector.
- ▶ Personas cuyos hijos estén matriculados en centros escolares cercanos.
- ▶ Personas con necesidad de realizar ejercicios físicos para mejorar la salud.

F) PLAN DE ACCIÓN

Antes del comenzar una actividad se debe poner en marcha una campaña de promoción, intentando captar el mayor número de clientes que aseguren el éxito del objetivo planteado.

Considerando que el sector poblacional al que se dirige objetivo, se debe centrar la campaña de publicidad en zonas residenciales, lugares infantiles, colegios, institutos, etc.

Se evidencia que las empresas que se encuentran establecidas en el sector (ejemplo: concesionaria de vehículos) han desarrollado mucho el área de publicidad y marketing. Estas campañas se realizan a través de anuncios en medios de comunicación, escrito, etc. Además de estas acciones, se debe realizar publicidad en las guías profesionales y estar anunciado en las guías telefónicas, sin embargo se analizan otras opciones más económicas, tal como:

Internet: Un medio económico y muy efectivo en este sector es Internet, por lo que se decide con la administradora la creación de una red social que se presenta en la Figura 4.36 en la que se publiciten todas las actividades que se ofrecen, los calendarios de las actividades organizadas, las tarifas, fotos de anteriores actividades y lugares de las mismas, ofertas, foros, etc.

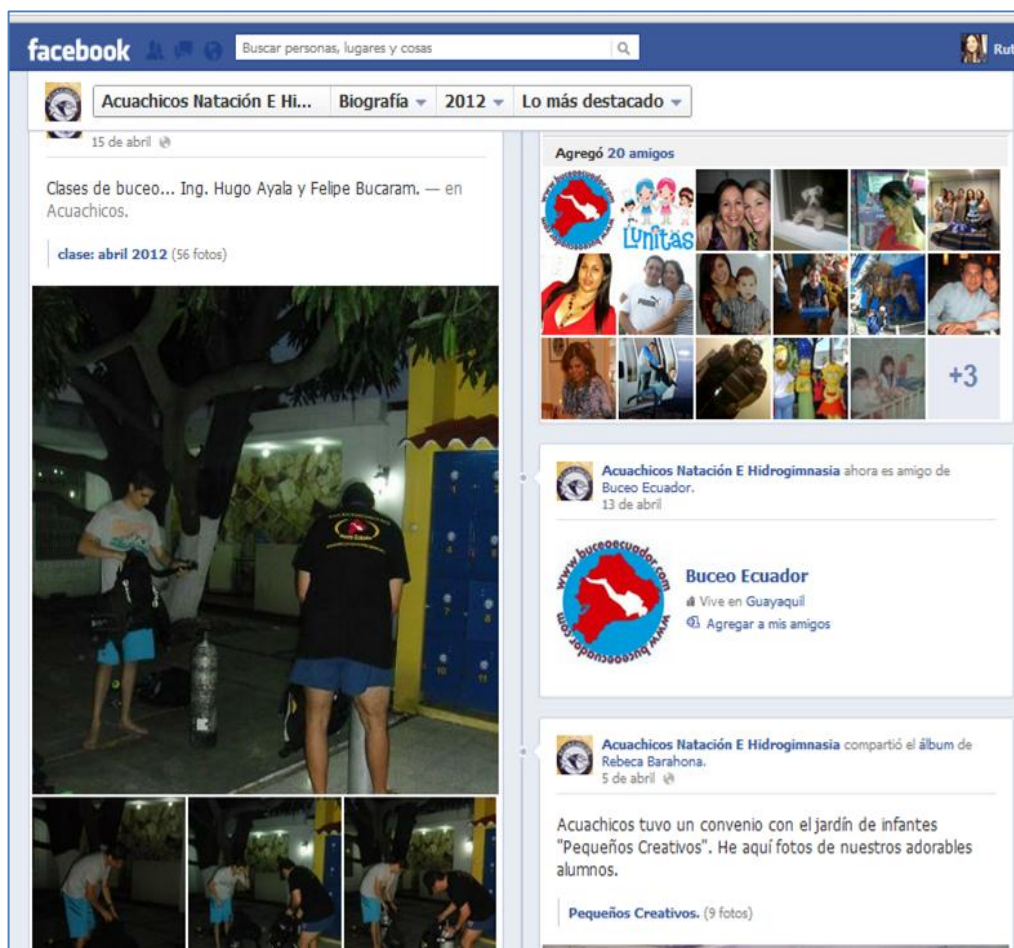


FIGURA 4.36. PUBLICIDAD EN INTERNET DE LA EMPRESA

La publicidad en internet de la empresa a través de red social en la cual se difunde los diversos servicios que ofrece la empresa.

Boca a Boca: La mejor publicidad para este tipo de negocios es el “boca a boca” que originan los clientes que se encuentran satisfechos por los servicios prestados. Por este motivo, proporcionar un servicio de calidad es la mejor estrategia publicitaria que puede tener el centro.

Paquetes Promocionales: Se proporcionan volantes como por ejemplo la Figura 4.37 en la que se indican promociones tales como:

- ✓ Días gratis por registrarse en cursos en los meses de mayo-julio aplicable también para escuelas (alianza estratégica).
- ✓ Si se registran dos personas (familiares, amigos, etc.), el valor por el segundo registro obtiene un descuento por el 30% en el primer mes de clases.
- ✓ Descuento especiales en accesorios de natación a los clientes.



FIGURA 4.37. EJEMPLO DE PUBLICIDAD PAQUETES PROMOCIONALES

Publicidad paquetes promocionales que brinda la empresa para comodidad de los clientes como parte del plan de marketing desarrollado.

Eventos: Con la finalidad de generar nuevos ingresos, se pone a disposición las instalaciones de la empresa para realizar eventos tales como cumpleaños, agasajos, etc., en el cual se puede hacer uso de la piscina.



FIGURA 4.38 PUBLICIDAD EVENTOS

Publicidad eventos varios realizados en las instalaciones de la empresa

G) ANÁLISIS ECONÓMICO: INGRESO Y COSTOS

El mercado es libre y los precios varían razonablemente en función de la actividad realizada, el material necesario y el monitor que la imparta.

Los servicios y cursos se clasifican en base a los niveles de dificultad. Según las actividades que implica el curso la empresa establece los precios tomando como referencia los de la competencia, cabe destacar que el precio planteado debe cubrir: el coste de capacitación a los instructores y material necesario para la realización de la actividad (equipos auxiliares para la natación).

CAPACITACIONES DE LOS INSTRUCTORES

Partiendo del objetivo de implementar cursos de Hidrogimnasia y Aqua Aerobics se contrata a un instructor especializado en estos temas y con forme se adquieren más clientes este nuevo instructor capacita al resto de colaboradores. Es de vital importancia que total instructores cuenten con los conocimientos necesarios, debido a juegan un papel muy importante para lograr el objetivo, debido a que una de las fortaleza de la empresa es la flexibilidad de horarios.

La capacitación se realiza en el periodo de dos días en las instalaciones de la empresa, en los cuales se explica la teoría y se concluye la capacitación con la práctica de lo aprendido.



FIGURA 4.39. CAPACITACIONES A INSTRUCTORES

Las capacitaciones a instructores teóricas y prácticas dictadas por personal calificado dentro de las instalaciones.

Los puntos que se deben tratar se mencionan a continuación:

La Hidrogimnasia y Aqua Aerobics dentro del agua:

actividad aeróbica donde no hay impacto del peso corporal, por lo que se hace una actividad propicia para las personas con obesidad, problemas en las articulaciones, de huesos y/o columna.

Beneficio de la Hidrogimnasia y los Aqua Aerobics: El cuerpo experimenta una pérdida aparente de peso que reduce la tensión y el impacto sobre las articulaciones y tendones; la práctica regular de la Hidrogimnasia mejora varios componentes del acondicionamiento físico general:

- ✓ capacidad aeróbica
- ✓ fuerza muscular
- ✓ resistencia muscular
- ✓ flexibilidad
- ✓ composición muscular

Esta actividad también ofrece beneficios sobre los huesos, mover los brazos y piernas enérgicamente contra la resistencia

del agua contribuye a aumentar y/o mantener la densidad ósea. Está dirigido a adolescentes, adultos y adultos mayores. De ahí la importancia de separarlos por grupos para dosificar los trabajos a realizar. Existen diferencias entre las diferentes actividades dentro de la piscina, la Hidrogimnasia son todos aquellos ejercicios aeróbicos, de resistencia muscular y flexibilidad dentro del agua, ya sea con o sin implementos, es decir los brazos dentro del agua y por lo general son para personas que presenta alguna dolencia en su cuerpo, a diferencia del Aqua Aerobics que sirve para darle flexibilidad al cuerpo, reducir peso y medidas, pero va dirigido a personas que no sufran alguna dolencia ya que el ejercicio es más intenso.

Características de los ejercicios: tienen características dinámicas y van acompañados con música, por lo tanto, implica también el desarrollo del ritmo. El agua ofrece una resistencia que actúa como un peso o sobrecarga, con dicha resistencia, puede fortalecer los músculos con o sin implementos.



FIGURA 4.40. CLASES DE HIDROGIMNASIA

Clases de Hidrogimnasia impartidas por instructores a personas de la tercera edad usado como soporte equipos auxiliares de natación.

MATERIALES PARA REALIZAR ACTIVIDAD DE HIDROGIMNASIA Y AQUA AEROBICS

Tanto para la Hidrogimnasia y los Aqua Aerobics, se usan materiales complementarios como por ejemplo:



**FIGURA 4.41. EQUIPOS AUXILIARES PARA
HIDROGIMNASIA Y AQUA AEROBICS,**

Equipos auxiliares para Hidrogimnasia y Aqua aerobics, cuatro equipos diferentes tales como: pesas, paletas para flotar, cilindros de goma de espuma, etc.

INGRESOS

En los primeros meses de medición de los indicadores se evidencia que la empresa tiene en promedio alrededor de 25 alumnos, con la implementación del plan de promociones-marketing, se espera incrementar a un 50% el número de

clientes, es decir incrementar a 50 alumnos al finalizar el mes de abril 2012.

Para captar cliente, se decide comenzar con el mismo precio de la competencia \$60, con el valor agregado de la flexibilidad de horario y pago y calidad del servicio que se ofrece.

Con este valor se espera obtener \$1500 adicionales implementando los cursos de Hidrogimnasia y Aqua Aerobics, al finalizar el mes de abril 2012.

COSTO-BENEFICIO

Para el desarrollo del objetivo planteado, se estima:

- ✓ Contratación de un nuevo instructor a tiempo completo (8 horas), lo cual representa un costo de \$400 mensuales, los demás profesores trabajan por horas en la empresa, lo cual hace un costo máximo total de \$1.000 mensuales.
- ✓ Compra de materiales complementarios para realizar los cursos de Hidrogimnasia y Aqua Aerobics tiene un costo de \$2.130 anuales ya que se los reemplazaría cada año.
- ✓ También se consideran los costos de servicios básicos, debido a que es un costo directo del servicio que se ofrece, el costo máximo es de \$150 mensuales, tomando en cuenta un aumento del 15% por aumento de energía eléctrica, etc.

- ✓ El costo de mantenimiento de la piscina que se lo realiza cada fin de semana tiene un valor total máximo de \$500 mensuales.
- ✓ Y por ultimo hay que considerar cualquier arreglo extra en la piscina o local y por eso se tiene un valor llamado “misceláneos” en donde se ha considerado un valor de \$600 mensuales.

TABLA 17
ANÁLISIS COSTOS - BENEFICIO

COSTOS (Máxima Capacidad)		
	Costo Mensual	Costo Anual
Mano de obra	1000	\$ 12.000
Equipos	-	\$ 2.130
Servicios Básicos	150	\$ 1.800
Mantenimiento	500	\$ 6.000
Miscelaneos	600	\$ 7.200
Total:		\$ 29.130,00

INGRESOS (Máxima capacidad)				
	Número de clientes de 3 días	Número de clientes 2 días	Ingreso mensual	Ingreso anual
Cursos de Natación	8	8		
\$	600	480	\$ 1.080	\$ 12.960
Hidrogimnasia	30	30		
\$	2250	1800	\$ 4.050	\$ 48.600
Aqua Aerobics	30	30		
\$	2250	1800	\$ 4.050	\$ 48.600
Eventos	-	-	\$ 600	\$ 7.200
Total:			\$ 117.360,00	
			Análisis Costos Beneficio	
			Beneficio/Costos:	\$ 4,03

Como se observa en la Tabla 17, los costos para poder llevar a cabo los cursos de Hidrogimnasia, Aqua Aerobics y alquiler de local para eventos, tiene su retorno de inversión considerable en un año, ya que en la tabla donde se especifican los ingresos se han considerado la máxima capacidad que puede llegar a tener la piscina, donde refleja que por cada dólar que se gastará tendrá una ganancia de \$4,03.

Los costos que corresponden al instructor y el costo de los equipos se reflejarán en el incremento de alumnos en los cursos que ofrece la empresa, debido a que el nuevo instructor no solo se dedicará a dar cursos de Natación si no que también dará Hidrogimnasia y Aqua Aerobics.

En base a este análisis se determina que la implementación de esta iniciativa es rentable.

Documentación de instructivos varios

Con respecto a los procesos internos de la empresa, se identifica el proceso más relevante dentro del área administrativa que es la recepción de datos de los clientes, esta actividad es realizada por la recepcionista cuya función es registrar cada uno de los datos de los clientes, proporcionar los horarios de los cursos de natación y coordinar visitas a la

academia con la finalidad de que los clientes conozcan las instalaciones.

En el análisis de la situación actual, se evidencia que la empresa no posee procedimientos o instructivos documentados y estandarizados de las actividades más relevantes tales como:

- ✓ Instructivo para compra y reposición de accesorios para natación y Aqua Aerobics en la Figura 4.42
- ✓ Instructivo para la selección del personal en la Figura 4.43
- ✓ Instructivo de Mantenimiento semanal de la piscina en la Figura 4.44
- ✓ Instructivo de registro de clientes en la Figura 4.45

Propósito

El propósito de esta iniciativa es que cualquier persona que desconoce del procedimiento pueda leerlo, entenderlo y aplicarlo.

Objetivo

El objetivo de esta iniciativa es controlar los procesos, la evaluación de trabajo de las personas y a entrenar a las personas que desarrollen sus tareas correctamente.

Por consiguiente se desarrolla los respectivos instructivos con sus respectivas especificaciones.

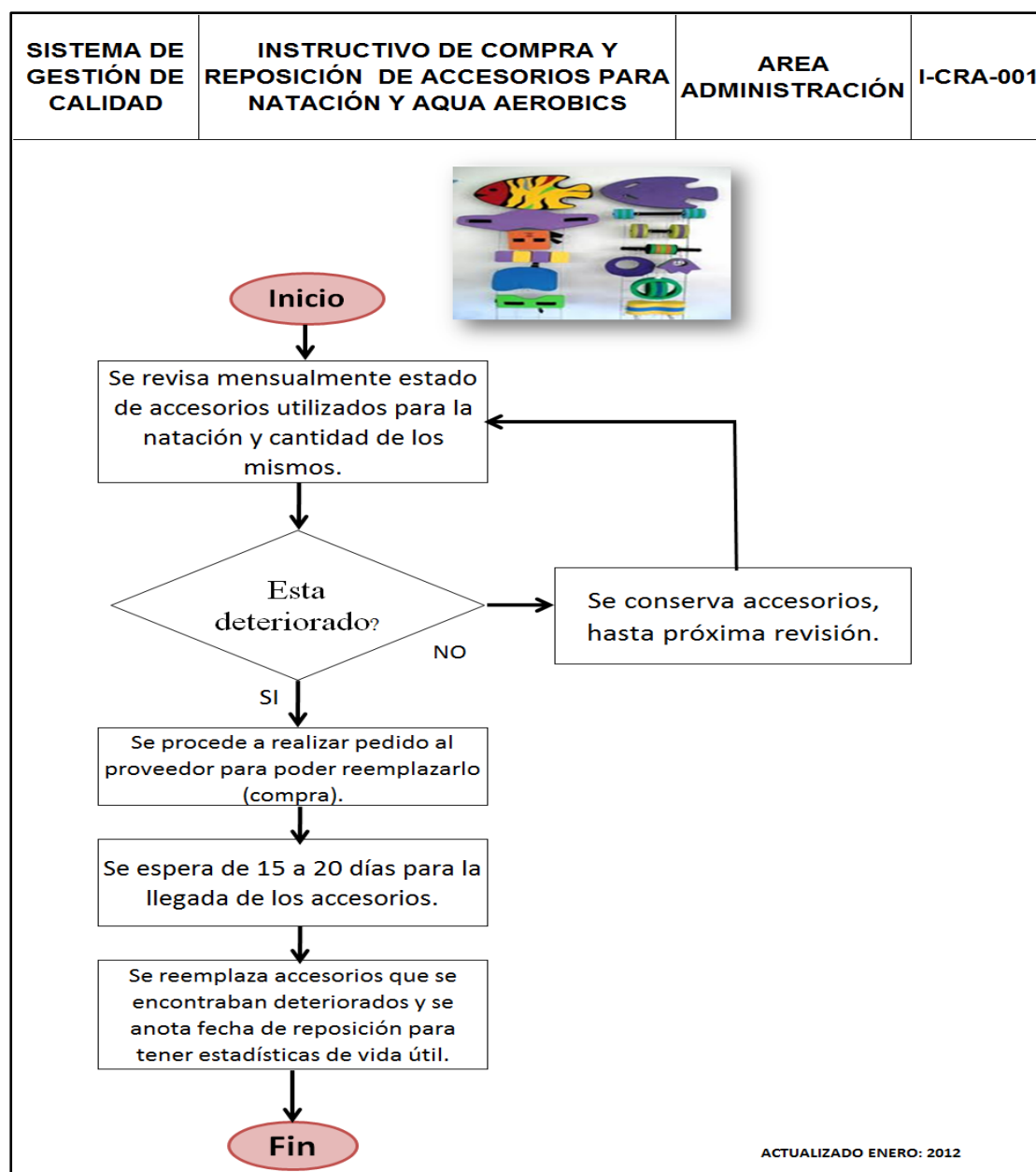


FIGURA 4.42. INSTRUCTIVO DE COMPRA Y REPOSICIÓN DE ACCESORIOS PARA NATACIÓN Y AQUA AEROBICS

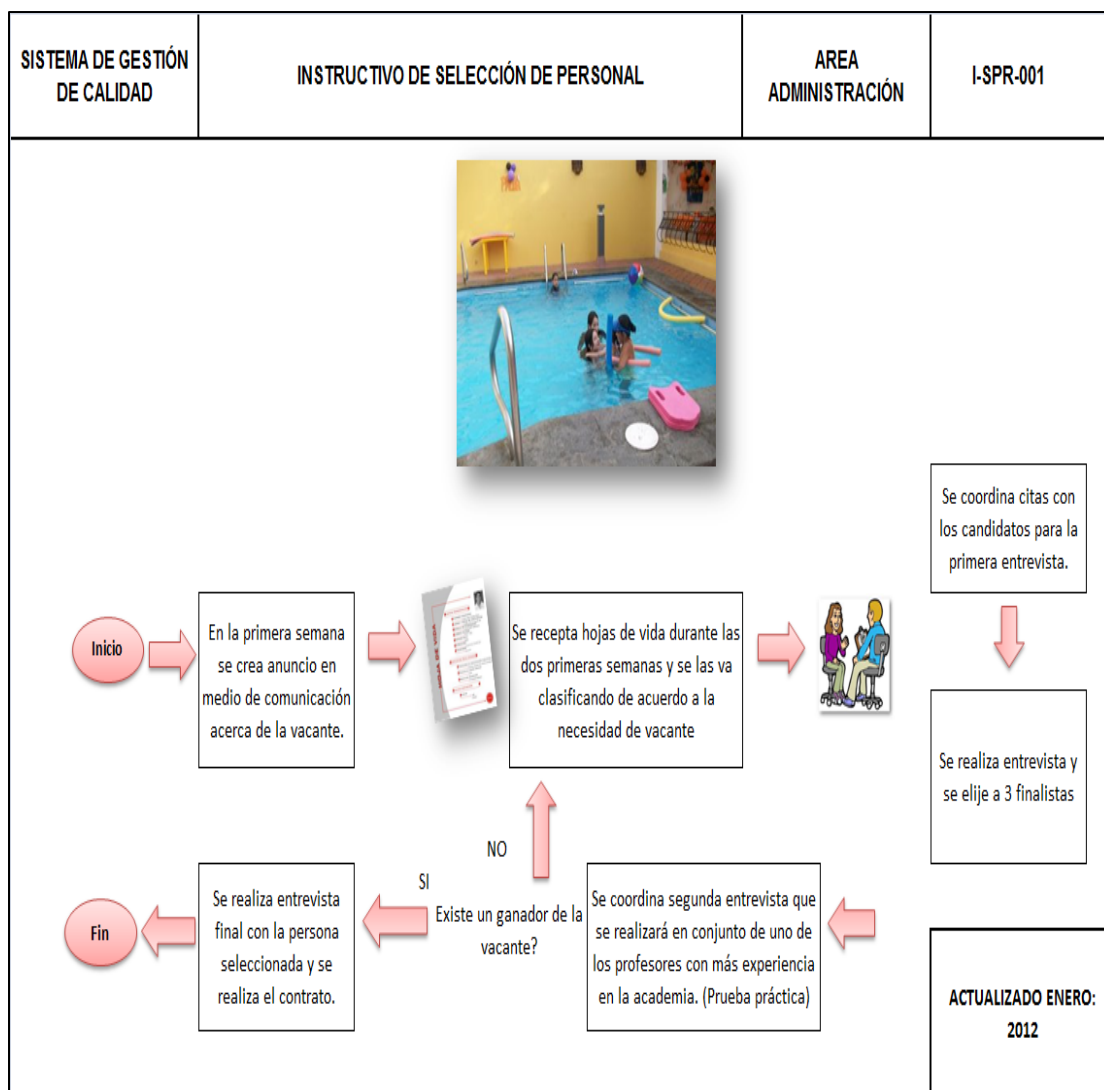


FIGURA 4.43. INSTRUCTIVO DE SELECCIÓN DEL PERSONAL

Instructivo de selección de personal; el cual permite a la administradora evaluar mediante la metodología establecida en conjunto con los instructores de la empresa a los candidatos.

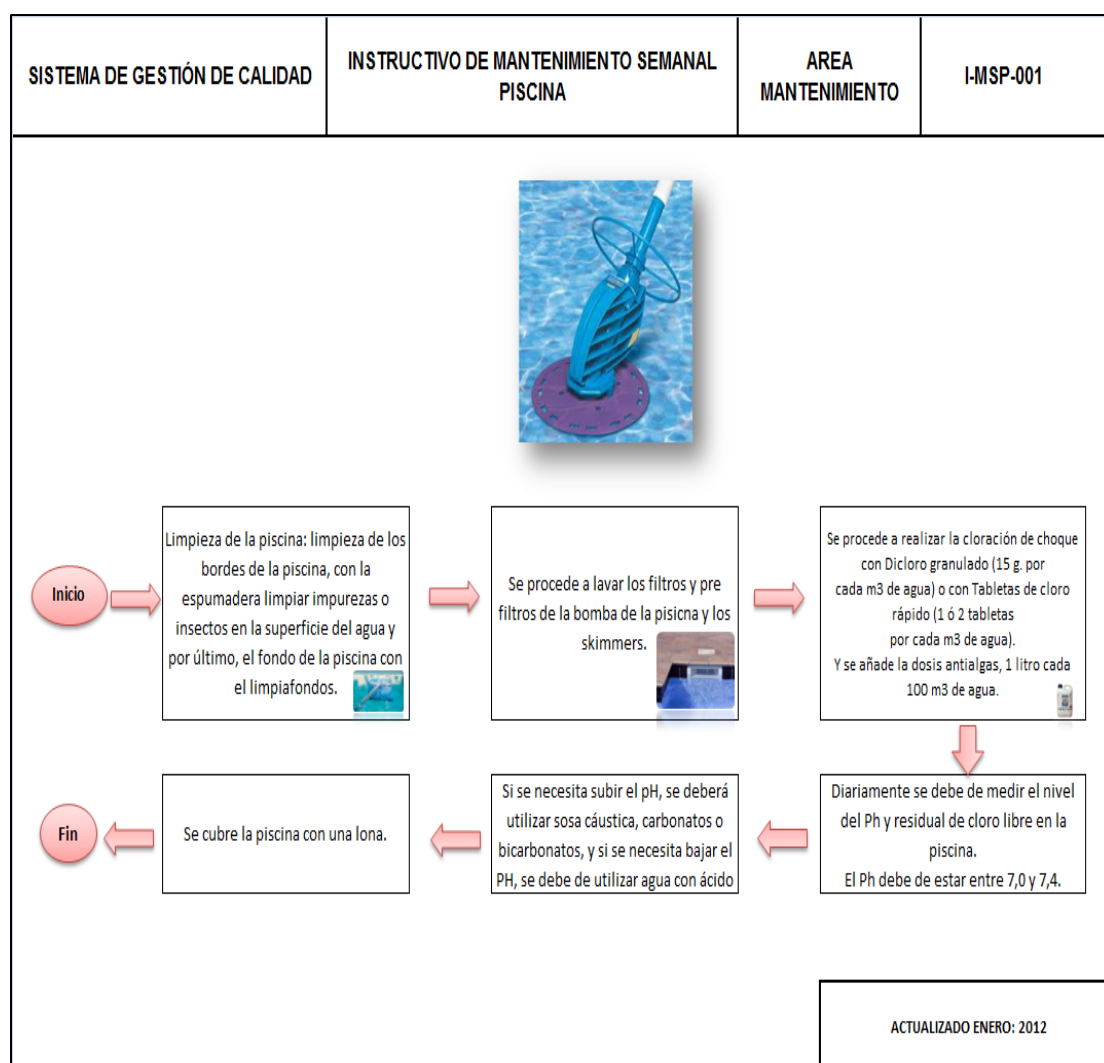


FIGURA 4.44. INSTRUCTIVO DE MANTENIMIENTO SEMANAL PISCINA

Instructivo de Mantenimiento Semanal Piscina desarrollado para garantizar el correcto mantenimiento y la frecuencia de limpieza

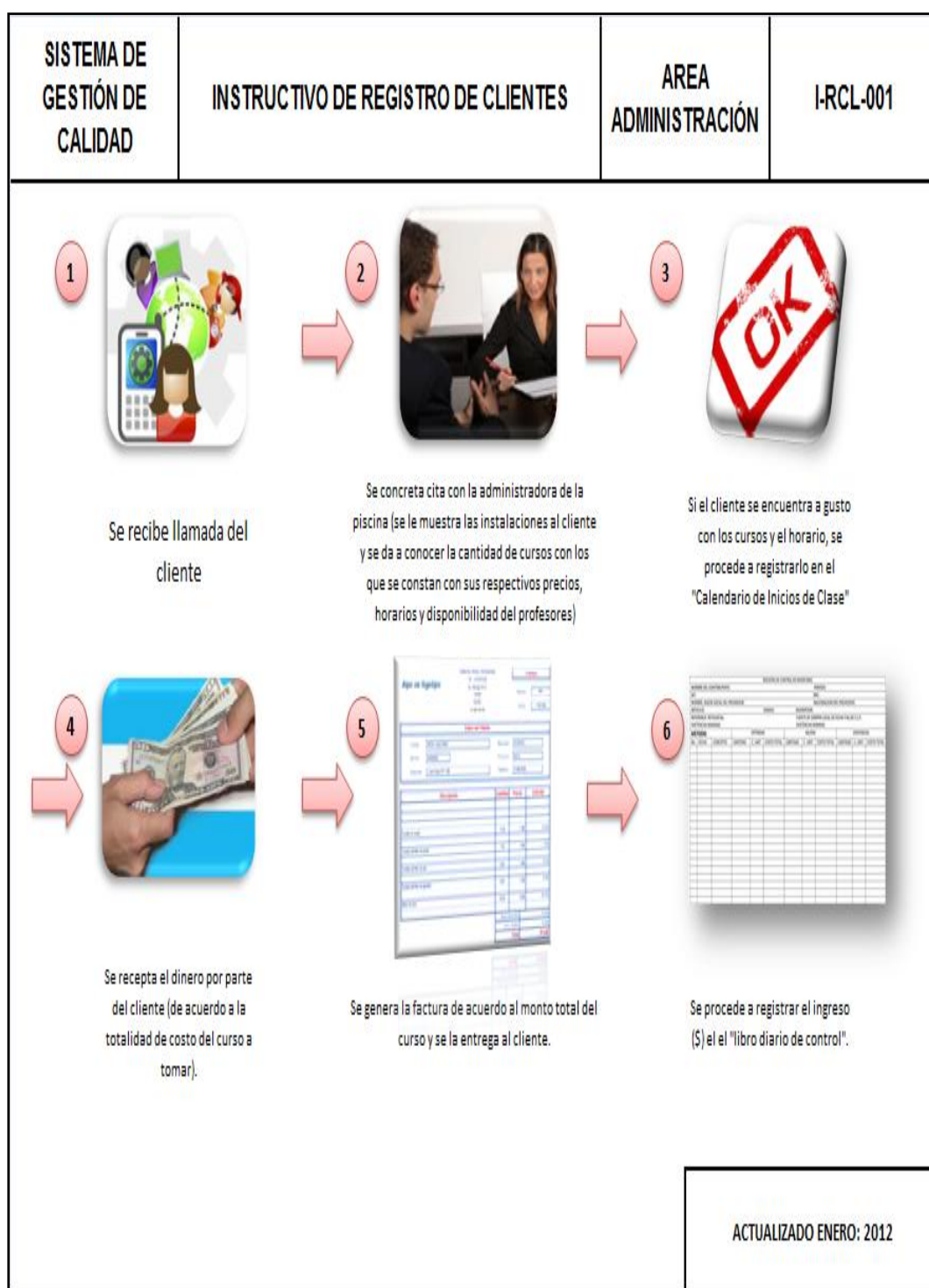


FIGURA 4.45. INSTRUCTIVO DE REGISTRO DE CLIENTES

Instructivo de Registro de Clientes: desarrollado para brindarle el mejor de los servicios a los clientes y llevar un control de los registros.

4.4. Monitoreo y Control

El monitoreo o control se realiza para evaluar los resultados de los indicadores y determinar si se cumplen o no los objetivos establecidos identificando los éxitos, fracasos reales o potenciales lo antes posible para dar solución oportuna.

Una de las principales herramientas para en las empresas es el Ciclo Deming o también nombrado ciclo PHVA como se observa en la Figura 4.46, que consiste en los siguientes 4 pasos: Planear, Hacer, Verificar y Actuar, tal como a continuación:

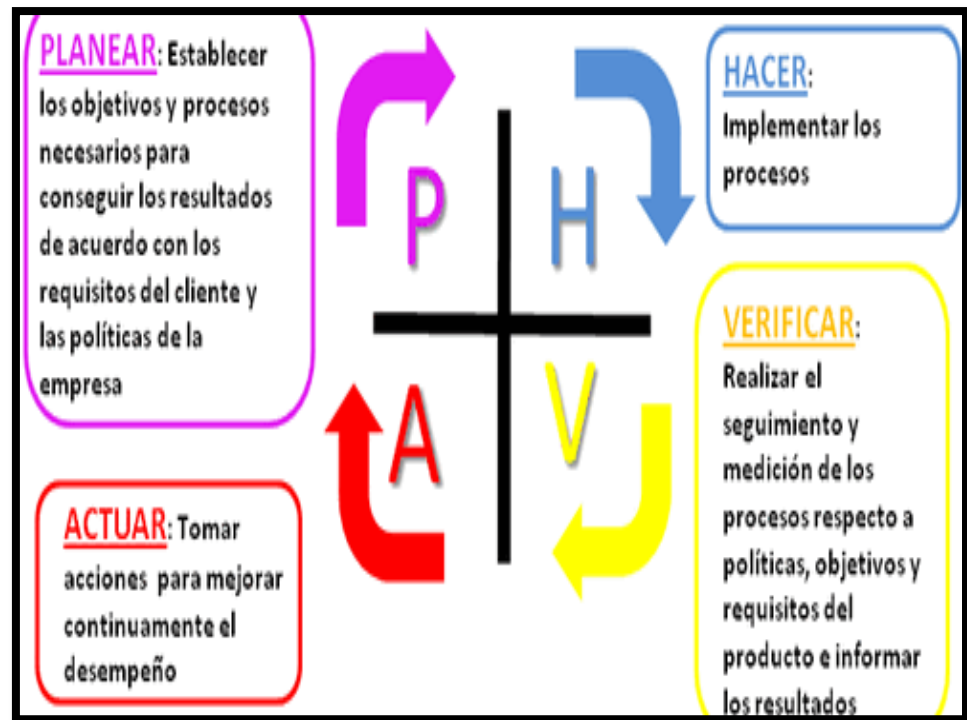


FIGURA 4.46 CICLO DE MEJORA CONTINUA DEMING,

Se identifica este ciclo debido a que permite a las empresas una mejora integral de la competitividad, de los productos y servicios.

La herramienta que se utiliza para llevar a cabo el ciclo Deming son las reuniones de seguimiento.

Reuniones Efectivas de Seguimiento

Para el control de la implementación del sistema de gestión se deben establecer reuniones que permitan el seguimiento de los resultados obtenidos y así contribuir al mejoramiento continuo.

A continuación se describen los siguientes lineamientos útiles para el desarrollo de una reunión efectiva:

- Usar agendas
- Determinar roles en las reuniones
- Máxima atención
- Tomar anotaciones y redactar minuta de reuniones.
- Análisis de los resultados de los indicadores
- Difundir minuta de reuniones
- Evaluar la reunión
- Comunicar soluciones al personal de la organización
- Generar acciones a corto plazo para los resultados de los indicadores en rojo.
- Frecuencia de las Reuniones
- Ambiente y Recursos

Es un requisito fundamental que el jefe o líder esté presente en cada reunión que se realice, puesto que en su calidad de autoridad, influye en las decisiones, genera presión y crea compromiso a los asistentes de la misma.

Registro de resultados de los indicadores

Las reuniones se realizan semanalmente para analizar los resultados de los indicadores presentados en el tablero de control, el objetivo es poder identificar las causas de los resultados ya sean estos inaceptables (rojo), aceptables (amarillos) o verde (excepcionales).

Generalmente se otorga prioridad a los resultados inaceptables para establecer acciones correctivas, también se analizan los resultados excepcionales, para retroalimentación, y poder conservar y transmitir el conocimiento para futuras ocasiones o nuevo personal de la organización.

Se elabora informe de los planes de acción a realizarse en el caso de que se presenten no conformidades en la evaluación de los indicadores, se utiliza formato de la Tabla 18 para darles seguimientos a los planes de acción.

A continuación se presenta la Figura 4.47 con datos de resultados de resultados excepcionales y la Figura 4.48 con datos de resultados inaceptables.

ANÁLISIS DE RESULTADOS EXCEPCIONALES	
Objetivo	Incrementar a un 30% el volumen de facturación de cursos con respecto al año anterior al finalizar el 2012
Responsable	Administradora
Fecha	Enero – 2012
Cumplimiento: Se evidencia que la relación porcentual incremento en un 36% con respecto al año anterior	
Indicador	Meta
Nivel de crecimiento en ventas	30%
¿Qué acciones se tomaron para lograr estos resultados?	
Se desarrolla e implementa un plan de promociones-marketing para capturar nuevos clientes ofreciendo servicios adicionales como la Hidrogimnasia y Aqua Aerobics.	
¿Qué acciones se habían realizado antes?	
Investigar nuevas técnicas actuales de la natación	
Sugerencias para fortalecer y estandarizar las acciones de éxito	
Entrenar a los instructores constantemente.	

FIGURA 4.47. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS EXCEPCIONALES

Del indicador nivel de crecimiento de ventas donde se evidencia la obtención de los resultados esperados.

ANÁLISIS DE RESULTADOS INACEPTABLES	
Objetivo	Mantener la variación del presupuesto administrativo máximo en +/- 5%
Responsable	Administradora
Fecha	Enero – 2012
Cumplimiento: Se evidencia que existe un -6,7% de variación del presupuesto real con el proyectado	
Indicador	Meta
Variación del presupuesto administrativo	+/- 5%
Descripción de los resultados	
Se evidencia que el valor obtenido supera el -5%	
¿Qué sucedió para obtener estos resultados?	
De acuerdo a los ingresos por la cantidad de alumnos, se incrementa progresivamente el sueldo de los instructores, debido a que antes se tenía un sueldo fijo por trabajo de medio tiempo. Este incremento en el sueldo no se ha logrado aterrizar para obtener un valor definitivo en el presupuesto.	
En la actualidad se presupuestan los salarios del nuevo mes tomando como referencia el mes anterior	
¿Qué acciones tomar para eliminar la causa raíz?	
Presupuestar el salario con respecto a las ventas estimadas.	

FIGURA 4.48. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS INACEPTABLES

Del indicador variación del presupuesto administrativo donde se evidencia las razones por las cuales no se cumplió el objetivo y las acciones a tomar para eliminar la causa raíz.

TABLA 18
SEGUIMIENTO PLANES DE ACCIÓN-AUDITORÍA

SEGUIMIENTO PLANES DE ACCION-AUDITORÍA					
Área	Acción a Ejecutar	Responsable	F. Inicio	F. Fin	Observaciones
Firma Auditor:					

Este formato se utiliza en las auditorias mensuales de los
indicadores

CAPÍTULO 5

5. AUDITORÍA AL SISTEMA DE CONTROL DE GESTIÓN

La forma de evidenciar que el sistema de control de gestión está aportando al mejoramiento de la organización y al área de producción es mediante auditorías que permitan revisar el trabajo realizado.

5.1 Objetivo de la auditoría.

Verificar la confiabilidad de los datos y el cumplimiento del sistema de control de gestión.

5.2 Alcance de la Auditoría.

Aplicable para el Sistema de Control de Gestión en toda la organización.

5.3 Proceso de la Auditoría.

Políticas de la auditoría.

Se realizan 2 tipos de auditorías

- Auditoría mensual a los indicadores.
- Auditoría anual a todo el sistema de control de gestión.
- Evaluar al menos 5 indicadores por mes según plan de monitoreo y auditoría (revisar anexo 9).

Auditoría mensual a los indicadores

Proceso de la auditoría mensual

1. Seleccionar los indicadores.
2. Revisar la ficha de los indicadores elegidos.
3. Revisar la fuente de captura de los indicadores.
4. Verificar la disponibilidad de la información otorgada en los reportes de los indicadores.
5. Realizar los cálculos.
6. Comparar los resultados versus a los presentados en el tablero de control.
7. Comentar resultado.
8. Elaborar el informe de auditoría.

A continuación se presenta una ejemplo en la Figura 5.1 para auditar los indicadores:

AUDITORIA: CONFIABILIDAD DE DATOS INDICADORES			
Fecha: Sept / 2011	Responsable: Ruth Bonini		Área: Administración
Indicador Auditado: Utilidad Bruta		Métrica: $(\text{Ventas totales} - \text{gastos totales}) / \text{ventas totales} * (100)$	
Objetivo que pertenece: Aumentar la utilidad bruta del centro acuático a un 20% hasta finales del 2012			
Meta: 20%	Mínimo: 20%	Máximo: 25%	
Fuente de información: Registro de ventas – gastos mensuales			
Resultado en el tablero: 3%		Resultado obtenido de las fuentes de información: 3%	
El Resultado concuerda:	SI	NO	si
Observaciones:			
Firma Auditado: Ruth Bonini		Firma Auditor: Ruth Burgos	

FIGURA 5.1. FICHA EJEMPLO DE AUDITORÍA DE INDICADORES

En el cual se determina la confiabilidad de los datos

Informe de la auditoría

El informe de auditoría de la Figura 5.2 contiene lo siguiente:

Un reporte con comentarios acerca del resultado obtenido en el procedimiento de la auditoría, para lo cual se utiliza la ficha de informe a continuación.

INFORME INDICADORES AUDITADOS				
Auditor: Ruth Bonini			Fecha: Septiembre/ 2011	
Indicadores Auditados	Responsable	Concuerda Si/No		Observaciones
Utilidad Bruta	Ruth Bonini	SI		
Nivel de Crecimiento en Ventas		SI		
Cumplimiento del plan de mantenimiento de la piscina			NO	Se levanta no conformidad porque tablero de gestión indica que se cumple con los 6 mantenimientos programados cuando en formato de registro solo se evidencia 5
Firma Auditor: Ruth Bonini				

FIGURA 5.2. INFORME INDICADORES

Auditoría Anual al sistema de control de gestión

Procedimiento de la auditoría anual

Se realiza con la utilización de un cuestionario que se aplicará a las etapas del sistema de gestión de indicadores, esta se debe realizar anualmente. Este cuestionario permite:

- Evaluar el sistema de gestión de indicadores.
- Determinar los impulsores o bloqueadores claves para la ejecución del sistema de gestión de indicadores.
- Identificar los hallazgos a través de los resultados de la evaluación del sistema de gestión.

- Proponer alternativas de mejora para los hallazgos (factores que dificultan la ejecución del sistema) resultantes de la evaluación.
- Identificar los factores que no pueden ser evaluados sin la implementación del sistema de gestión.

Formato para la ejecución de la auditoría

A continuación se presenta en la Tabla 19 un cuestionario que permite evaluar el sistema de gestión de indicadores de acuerdo a los requisitos de la Norma ISO SCORECARD 66175.

TABLA 19
DISEÑO DE INDICADORES

Diseño de indicadores	No cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)
1. ¿La organización ha descrito objetivos que se deriven de la visión y estrategia?			
2. ¿Se tienen indicadores que muestren la evolución de los principales objetivos y factores críticos de éxito?			
3. ¿Cuenta con un proceso formal de selección y priorización de indicadores?			
4. ¿Para la adecuada priorización de indicadores, se toma en cuenta sus beneficios vs los costos de obtención del indicador?			
5. ¿Se tienen definiciones claras y por escrito de los indicadores?			
6. ¿Para cada indicador se define la fórmula de cálculo?			
7. ¿Cada indicador cuenta con una definición por escrito de la periodicidad de cálculo (frecuencia)?			
8. ¿Dentro de la definición se especifica claramente el alcance del indicador (por ejemplo, tiempo de ciclo, únicamente en los procesos de producción)?			
9. ¿Se cuenta con una clara definición de cómo se expresarán los indicadores (dato, porcentaje, ratio, etc.?)			
10. ¿Las fuentes de capturas de datos (incluyendo fuente, fecha y hora) son claramente definidas?			
11. ¿Se especifica claramente cómo serán presentados los resultados de cada indicador, por medio de gráficos, tablas, colores, símbolos, dibujos, etc.?			
12. ¿Cada indicador tiene claramente definidos los responsables?			
13. ¿Cada indicador cuenta con valores máximo y mínimo tolerables (semáforos)?			

Luego de diseñar el sistema de indicadores para la organización, se procede a evaluar el funcionamiento de los mismos mediante el uso de la Tabla 20 una vez realizada su implementación.

TABLA 20
IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA

2. Implantación del sistema	No cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)
14. ¿Se capacita y sensibiliza al personal de la organización sobre el objetivo del sistema de indicadores y su funcionamiento?			
15. ¿Todas las personas de la organización conocen claramente como el resultado de los indicadores es fruto de las actividades que realizan, es decir, la reducción existente entre los resultados y su trabajo diario?			
16. ¿Se ha capacitado al personal sobre las acciones que deben de tomar para impedir o corregir desviaciones sobre los objetivos marcados?			
17. ¿Se comunica claramente al personal, que el sistema de indicadores tiene como objeto el monitorear y mejorar el progreso de la organización y no el sancionar a las personas?			
18. ¿Se capacita y comunica periódicamente al personal sobre el sistema de gestión, para garantizar que se tiene claro que se busca en cada indicador?			
19. ¿Se cuenta con procesos de validación de la formación, comunicación y sensibilización del sistema de gestión de los indicadores?			

Implantación del Sistema Control de Gestión, donde se evalúa mediante ponderación de cumplimiento o no cumplimiento

TABLA 21
EXPLOTACIÓN DE LA INFORMACIÓN,

3. Explotación de la información	No cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)
20. ¿Se garantiza que los indicadores muestren información objetiva, y por lo tanto, no deben de estar influenciados sus resultados por justificaciones que cambien la información?			
21. ¿Se cuenta con sistemas que permitan visualizar la información a tiempo para tomar decisiones?			
22. ¿Los resultados de los indicadores permiten el visualizar las diferencias entre los resultados deseados y los reales?			
23. ¿El sistema de gestión, facilita la comparación de resultados de varios indicadores?			
24. ¿El sistema de gestión provee información para un análisis más profundo sobre las causas de desviación a los resultados para tomar decisiones?			
25. ¿Los responsables del área, actividad o proceso pueden proponer a las personas que autorizan acciones para corregir las tendencias detectadas y alcanzar los objetivos?			

Explotación de la Información donde se evalúa mediante ponderación de cumplimiento o no cumplimiento

A continuación se presenta en la Tabla 22 el cuestionario para auditar el proceso de evaluación y mejora del sistema de indicadores.

TABLA 22
EVALUACIÓN Y MEJORA DEL SISTEMA

4. Evaluación y mejora del sistema	No cumple (0)	Se cumple parcial (1)	Se cumple total (2)
26. ¿Se avalúan periódicamente los indicadores para garantizar su pertinencia y cumplimiento de los objetivos planteados?			
27. ¿Existen procedimientos sistematizados que garantizan que cuando un objetivo es cambiado, ha evolucionado o ya no es significativo, se redefinen los indicadores?			
28. ¿Se cuenta con encuestas que garantizan la satisfacción de los usuarios con el sistema de gestión de indicadores?			
29. ¿Se evalúa si verdaderamente los indicadores sirven para tomar decisiones?			
30. ¿Se evalúa si el indicador representa realmente el concepto que se quiere conocer?			
31. ¿Se validan los niveles metas, utilizando estadística y límites de capacidad del sistema?			
32. ¿Se realizan pruebas de validez y confiabilidad de la información proveniente de los indicadores?			
33. ¿Se evalúa si la representación gráfica utilizada es clara para los usuarios?			
34. ¿Se evalúa si la periodicidad de análisis y toma de decisiones es adecuada?			
35. ¿En los casos que es pertinente, se cuenta con información de comparaciones para los indicadores claves y tomar decisiones?			
36. ¿Cuando un indicador es dejado de monitorearse, se cuenta con la definición de las causas?			
37. ¿Se cuenta con información que permite comprobar que los indicadores son útiles y rentables?			
38. ¿Se evalúa si el tablero de indicadores permite evaluar aspectos claves de un área o proceso?			
39. ¿De acuerdo con los resultados de las evaluaciones del sistema de indicadores, se toman decisiones en cuanto a mantener, modificar, suprimir o crear nuevos indicadores?			

Evaluación y Mejora del Sistema: Donde se evalúa mediante ponderación de cumplimiento o no cumplimiento

TABLA 23
FINALIZACIÓN DE LA AUDITORÍA (REPORTES DE HALLAZGOS)

REPORTE DE HALLAZGOS DE LA AUDITORÍA DEL SISTEMA DE INDICADORES
1. Diseño de indicadores
A. Detalle de oportunidades de mejora.
B. Acciones correctivas recomendadas.
2. Implantación del sistema
A. Detalle de oportunidades de mejora.
B. Acciones correctivas recomendadas.
3. Explotación de la información
A. Detalle de oportunidades de mejora.
B. Acciones correctivas recomendadas.
4. Evaluación y mejora del sistema
A. Detalle de oportunidades de mejora.
B. Acciones correctivas recomendadas.

Finalización de la Auditoría (reportes de hallazgos): En esta sección se detalla las oportunidades de mejora encontradas, acciones correctivas recomendadas.

CAPÍTULO 6

6. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

6.1. Análisis de los resultados obtenidos

A continuación en la Tabla 24 se presenta el análisis de los resultados de los indicadores claves mostrando la situación anterior y luego de la implantación del sistema de control de gestión.

TABLA 24
ANÁLISIS DE RESULTADOS

Objetivos Organizacionales	abr-11	abr-12	Iniciativa Aplicada
Aumentar la utilidad bruta del centro acuático a un 20% hasta finales del 2012	Se evidencia que la rentabilidad de la empresa es del 2%, debido a la falta de clientes en los cursos adicionales.	La rentabilidad para este mes es del 20%, debido al desarrollo de los cursos de Hidrogimnasia y Aqua Aerobics.	Creación del Plan de marketing
Incrementar en un 35% el volumen de facturación de cursos con respecto al año anterior, al finalizar el 2012	La empresa factura en este mes \$ 2410	La empresa factura \$3250, es decir se incrementa en un 35% el volumen de facturación.	Creación del Plan de marketing
Lograr mantener al menos el 90% de nuestros clientes actuales	Mediante realización de encuesta de Satisfacción del cliente, se obtiene resultados, 80% para el indicador Clientes retenidos y 95% Satisfacción Clientes.	Plan de acción en base a resultados obtenido en encuesta, se determina sugerencia de variedad de cursos. En este mes se registra 100% % para el indicador Clientes retenidos y 98% Satisfacción Clientes.	Creación del Plan de marketing
Incrementar la satisfacción de clientes a un 95%			Creación de encuesta de Satisfacción del cliente
Conseguir al menos 5 clientes nuevos por mes	Al inicio de este periodo no se evidencia registro de nuevos clientes.	Mediante implementación de iniciativa se obtiene el objetivo, para este mes se logra captar 5 clientes nuevos.	Creación del Plan de marketing
Conseguir 100% el programa de mantenimiento de la piscina	La primera medición que se realiza para este indicador es en el mes de Julio, en el cual se registra el 83% de cumplimiento.	Con el desarrollo de instructivo para el correcto mantenimiento de la piscina y el cronograma de actividades, se obtiene un 100%	Creación de instructivo de sanitización y limpieza de la piscina
Obtener el 100% de los equipos auxiliares para la natación en buenas condiciones	La primera medición que se realiza para este indicador es en el mes de Julio, en el cual se registra el 80% de cumplimiento.	Con el desarrollo de instructivo, cronograma de actividades y niveles de inventario, se obtiene un 100%	Creación de instructivo de compra y reposición a tiempo de equipos auxiliares.
Lograr que la calificación del desempeño de los instructores sea al menos un 90%	Se desarrolla formato para la evaluación, se realiza la medición en el mes de Julio obteniendo el 90%	Plan de capacitación partiendo de matriz de habilidades para fortalecer conocimientos del personal, para este mes se obtiene 95%.	Formato Evaluación de desempeño instructores
Alcanzar un 90% de satisfacción laboral	Se desarrolla encuesta de satisfacción laboral, se realiza la medición en el mes de Julio obteniendo el 92%.	Se elabora plan de acción partiendo de los resultados obtenidos en la encuesta, para este mes de obtiene 98%	Levantamiento de encuesta de clima laboral

6.2. Resultados Propuestos.

- Se propone que para el mes de Junio-2012 la utilidad bruta de la empresa se mantenga en 20% debido a que está se ha implementado el programa promociones-marketing, lo cual representa incremento en las ventas de cursos en los diversos cursos que ofrece la empresa, además se han desarrollado instructivos que le permiten a la empresa reducir desperdicios de tiempo, materiales y costos.
- Al finalizar el 2012 se proyecta que la utilidad bruta supere el 30% según lo que se establece en el objetivo estratégico.
- Se proyecta que al finalizar el 2012 el volumen de facturación de la empresa supere el 35%, debido a que la empresa ha incluido dentro de los servicios que ofrece cursos adicionales tales como: Hidrogimnasia y Aqua Aerobics, además ha desarrollado paquetes promocionales aplicables durante todo el año.
- Se proyecta que al finalizar el 2012 se cumplan al 100% con el plan de mantenimiento de equipos auxiliares debido a que se

han desarrollado instructivos que le permitirán a la empresa determinar el momento indicado para reponer equipos obsoletos y mantenerlos en las condiciones adecuadas.

- Se proyecta que al finalizar el 2012 se cumplan al 100% con el plan de mantenimiento de la piscina debido a que se han desarrollado instructivos que le permitirán a la empresa determinar frecuencia de limpieza y las actividades necesarias para el mantenimiento.
- Se proyecta que al finalizar el 2012 se cumplan al 100% con el plan de capacitación, debido a que se han desarrollado medición del desempeño el cual permitirá determinar temas a tratar para fortalecer las Habilidades de nuestros colaboradores.

CAPÍTULO 7

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

7.1. Conclusiones

1. El sistema de control de gestión permite identificar y definir indicadores medibles a través del tiempo a nivel organizacional, para monitorear y garantizar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.
2. El sistema permite determinar, plantear y ejecutar las iniciativas estratégicas necesarias para alcanzar la meta esperada de cada indicador, las cuales muestran resultados favorables para la empresa.
3. Mediante el desarrollo y la aplicación de la iniciativa “Plan de promociones-marketing en el mes octubre se evidencia que la

utilidad bruta de la empresa incrementa progresivamente de un mes con respecto al otro. Por ejemplo en el mes de abril-2011 se tenía de utilidad bruta el 2%, para abril-2012 se logra llevar ese 2% al 20%.

4. El desarrollo de esta iniciativa también ha permitido lograr el cumplimiento de los indicadores: Nivel de crecimiento en ventas, Nivel de crecimiento de clientes, Satisfacción Clientes y Cumplimiento del presupuesto de ventas.
5. Mediante el desarrollo e implementación de instructivos varios se han logrado estandarizar actividades para el mantenimiento de la piscina, equipos auxiliares, registro de clientes, etc. Esto ha permitido a la empresa desarrollar con agilidad de las actividades antes mencionadas y darle flexibilidad a estos procesos.
6. Mediante el desarrollo e implementación de Evaluación de Desempeño se ha logrado conocer las habilidades y competencias de los colaboradores facilitando el levantamiento del plan de capacitaciones de acuerdo a sus respectivas necesidades.

7. El monitoreo y control con la auditoría son herramientas claves del sistema porque permiten generar retroalimentación y por consiguiente mejoramiento continuo en la empresa.

7.2. Recomendaciones

1. Seguir el plan de capacitación (revisar anexo 9) con el fin de que los colaboradores aumenten sus competencias y puedan sentir que el sistema de control de gestión aplicado en la empresa ha sido un beneficio tanto para la empresa como para ellos, por eso es necesario que la Administración promueva este plan indicando los beneficios a obtenerse.
2. Continuar innovando el plan de marketing cada año con nuevas promociones dirigidos hacia los clientes que beneficie a ambas partes para lograr la captación de nuevos clientes y a los antiguos seguirlos reteniendo.
3. Levantar la estadística de equipos auxiliares utilizados en la Hidrogimnasia y Aqua Aerobics, para reemplazarlos a tiempo, ya que el no tener o tenerlos en mal estado evidenciaría un mal servicio.

4. Se debe desarrollar e implementar un sistema de incentivos para lograr mantener a nuestros profesores ya que en este campo suelen ser muy variables.
5. Desarrollar una aplicación informática de soporte del sistema para obtener información actualizada del cumplimiento de las metas así como la identificación del incumplimiento de objetivos que permita a la administradora y dueña de la empresa tomar decisiones oportunas.

ANEXOS

Anexo 1:

Formato de Registro de Ventas Mensuales

REGISTRO DE VENTAS 2011																			
CATEGORÍA CURSO	VALOR (\$)	ABR		MAY		JUN		JUL		AGS		SEPT		OCT		NOV		DIC	
		Cientes Registrados	Ingreso Abr	Cientes Registrados	Ingreso May	Cientes Registrados	Ingreso Jun	Cientes Registrados	Ingreso Jul	Cientes Registrados	Ingreso Ags	Cientes Registrados	Ingreso Sept	Cientes Registrados	Ingreso Oct	Cientes Registrados	Ingreso Nov	Cientes Registrados	Ingreso Dic
INDIVIDUALES	\$ 60	6	\$ 360	7	\$ 420	7	\$ 420	9	\$ 540	8	\$ 480	9	\$ 540	9	\$ 540	9	\$ 540	9	\$ 540
GRUPALES	\$ 45	9	\$ 405	10	\$ 450	8	\$ 360	10	\$ 450	12	\$ 540	14	\$ 630	13	\$ 585	15	\$ 675	19	\$ 855
ESTIMULACIÓN TEMPRANA	\$ 60	3	\$ 180	4	\$ 240	3	\$ 180	4	\$ 240	3	\$ 180	4	\$ 240	3	\$ 180	4	\$ 240	5	\$ 300
HIDROGIMNASIA	\$ 60	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	5	\$ 300
AQUA-AEROBICS	\$ 60	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	0	\$ -	6	\$ 360
OTRAS VENTAS																			
ACCESORIOS DE NATACIÓN			\$ 60		\$ 70		\$ 23		\$ 35		\$ 50		\$ 70		\$ 50		\$ 15		\$ 50
EVENTOS	\$ 250	2	\$ 500	1	\$ 250	2	\$ 500	1	\$ 250	1	\$ 250	0	\$ 0	1	\$ 250	1	\$ 250	0	\$ 0
TOTAL DE INGRESOS (\$)																			
			\$ 1.505		\$ 1.430		\$ 1.483		\$ 1.515		\$ 1.500		\$ 1.480		\$ 1.605		\$ 1.720		\$ 2.405

REGISTRO DE GASTOS 2011

MANTENIMIENTO		Ingreso Abr	Ingreso May	Ingreso Jun	Ingreso Jul	Ingreso Ags	Ingreso Sept	Ingreso Oct	Ingreso Nov	Ingreso Dic
	PISCINA	\$ 350	\$ 330	\$ 350	\$ 350	\$ 330	\$ 330	\$ 350	\$ 330	\$ 350
	CONSERJE	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170	\$ 170
	REPARACIONES	\$ 20	\$ -	\$ 20	\$ 32	\$ -	\$ -	\$ -		
	RECUBRIMIENTO DE LONA	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 180
SERVICIOS BASICOS										
	LUZ	\$ 120	\$ 130	\$ 125	\$ 125	\$ 120	\$ 125	\$ 130	\$ 123	\$ 135
	AGUA	\$ 85	\$ 60	\$ 75	\$ 85	\$ 85	\$ 70	\$ 75	\$ 71	\$ 85
	TELÉFONO	\$ 25	\$ 30	\$ 30	\$ 30	\$ 25	\$ 35	\$ 35	\$ 26	\$ 30
	RENTA	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100	\$ 100
SUELDOS										
	PERSONAL	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 600	\$ 750	\$ 1.000
	TOTAL GASTOS (\$)	\$ 1.470	\$ 1.420	\$ 1.470	\$ 1.492	\$ 1.430	\$ 1.430	\$ 1.460	\$ 1.570	\$ 2.050

Anexo 2:

Registro de Clientes Mensuales

REGISTRO CLIENTES 2011									
CATEGORIA CURSO	ABR	MAY	JUN	JUL	AGS	SEPT	OCT	NOV	DIC
INDIVIDUALES	6	7	7	9	8	9	9	9	9
GRUPALES	9	10	8	10	12	14	13	15	19
ESTIMULACIÓN TEMPRANA	3	4	3	4	3	4	3	4	5
HIDROGIMNASIA	0	0	0	0	0	0	0	0	5
AQUA-AEROBICS	0	0	0	0	0	0	0	0	6
TOTAL CLIENTES	18	21	18	23	23	27	25	28	44

Anexo 3:

Encuesta para medir Satisfacción del Cliente

Encuesta de satisfacción del cliente

Acuachicos, ha elaborado una encuesta con el fin de conocer sus opiniones para el mejoramiento continuo de nuestros servicios hacia nuestros clientes. Su opinion es importante, ayudenos a ser mejores!.

1.- ¿Desde cuándo es usted cliente?

- | | |
|---------------------|--|
| a) Menos de 6 meses | |
| b) Mas de 6 meses | |
| c) Mas de 1 año | |

2.- ¿Cómo nos conoció?

- | | |
|---------------|--|
| a) Internet | |
| b) Publicidad | |
| c) Amistades | |

3.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestro personal que lo atiende?

- | | |
|--------------|--|
| a) Excelente | |
| b) Muy Bueno | |
| c) Bueno | |
| d) Regular | |
| e) Malo | |

4.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestros servicios?

- | | |
|--------------|--|
| a) Excelente | |
| b) Muy Bueno | |
| c) Bueno | |
| d) Regular | |
| e) Malo | |

5.- ¿Volvería a usar nuestros servicios

- | | |
|--------------------|--|
| a) Seguro | |
| b) Posiblemente | |
| c) Quizas | |
| d) Posiblemente No | |
| e) No | |

Si su respuesta fue "Posiblemente NO " o "NO", cuentenos el ¿por qué?

6.- ¿Considera adecuados los medios con los que cuenta la empresa para las actividades que se realizan?

- | | |
|--------------|--|
| a) Excelente | |
| b) Muy Bueno | |
| c) Bueno | |
| d) Regular | |
| e) Malo | |

7.- ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?

- | | |
|-------|--|
| a) SI | |
| b) NO | |

Si su respuesta fue "NO", cuentenos el ¿por qué?

8.- Cualquier comentario o sugerencia serán bienvenidos

Anexo 4: **Formato Evaluación de Desempeño**

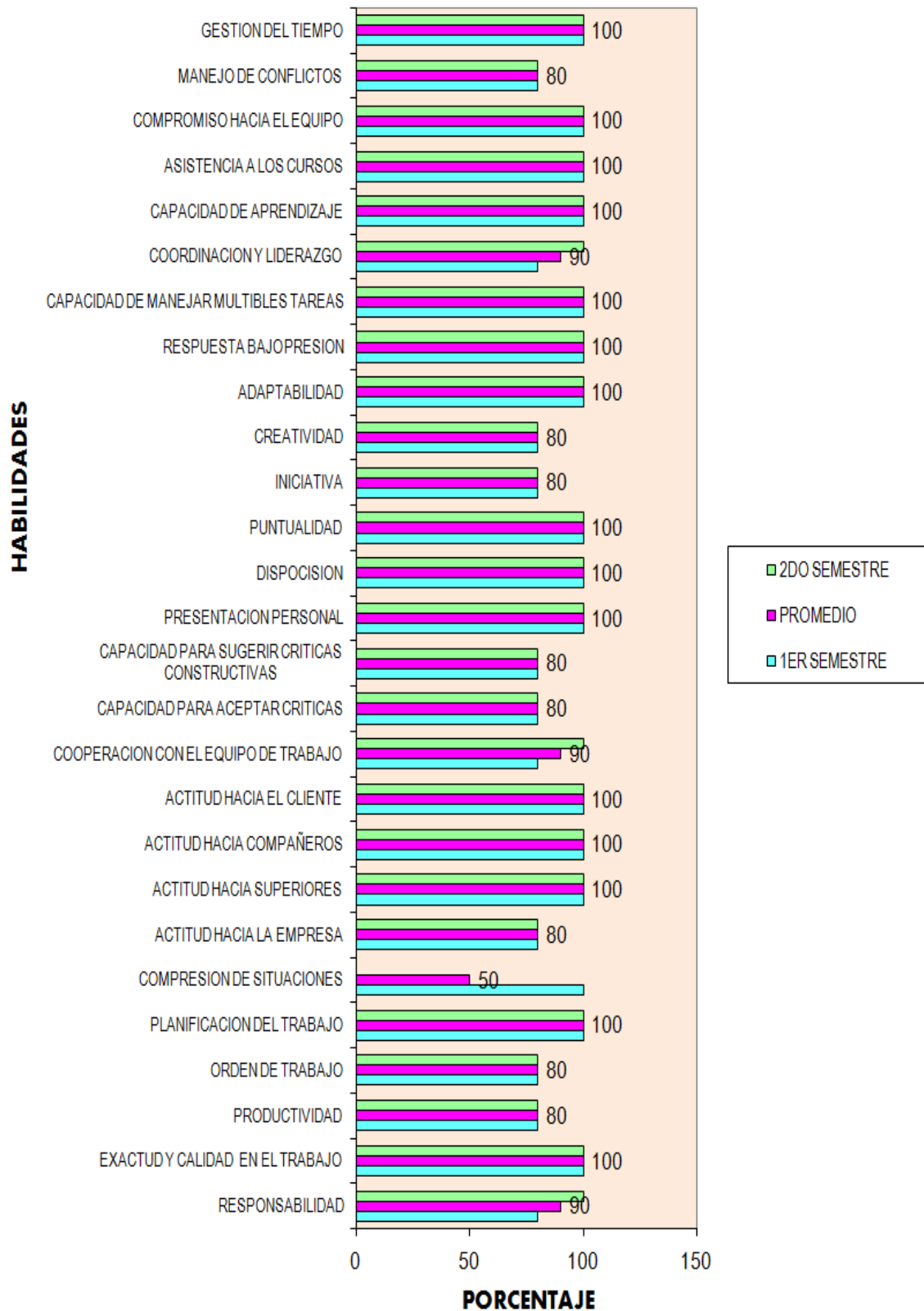
	PERFIL DEL CARGO	CÓDIGO: VERSIÓN: FECHA:
Cargo:		FECHA:
EDUCACIÓN		
Descripción:		
FORMACIÓN		
EXPERIENCIA LABORAL		
HABILIDADES QUE DISPONE		
Descripción:		
FUNCIONES ACTUALES		

	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	Código:
		Versión:
		Fecha:
Fecha:	jul-11	
Nombre empleado:	Jaime Abad	
Nombre de Evaluador:	Ruth Bonini	
Nombre del Jefe Directo:	Ruth Bonini	
Acuachicos, a fin de conocer el nivel de desempeño de sus empleados, ha realizado este formato para medir el desempeño y así poder verificar su nivel de habilidades y poder cerrar gaps en lo que requiera para poder brindar un mejor servicio al cliente. Se solicita contestar el siguiente formato teniendo en cuenta la siguiente calificación: (100) = Excelente (80) = Bueno. (60) = Regular. (40) = Deficiente.		
DESEMPEÑO LABORAL		CALIFICACIÓN
1.RESPONSABILIDAD		80
2.EXACTITUD Y CALIDAD EN EL TRABAJO		100
3.PRODUCTIVIDAD		80
4.ORDEN EN EL TRABAJO		80
5.PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO		100
6.COMPRENSIÓN DE SITUACIONES		100
FACTORES DE ACTITUD		CALIFICACIÓN
7.ACTITUD HACIA LA EMPRESA		80
8.ACTITUD HACIA SUPERIORES		100
9.ACTITUD HACIA COMPAÑEROS		100
10.ACTITUD HACIA EL CLIENTE		100
11.COOPERACION CON EL EQUIPO DE TRABAJO		80
12.CAPACIDAD PARA ACEPTAR CRITICAS		80
13.CAPACIDAD PARA GENERAR SUGERENCIAS CONSTRUCTIVAS		80
14.PRESENTACIÓN PERSONAL		100
15.DISPOSICIÓN		100
16.PUNTUALIDAD		100
HABILIDADES		CALIFICACIÓN
17.INICIATIVA		80
18.CREATIVIDAD		80
19.ADAPTABILIDAD		100
20.REPUESTAS BAJO PRESION		100
21.CAPACIDAD DE MANEJAR MULTIPLES TAREAS		100
22.COORDINACION Y LIDERAZGO		80
23.CAPACIDAD DE APRENDIZAJE		100
24.CARISMA		100
25.COMPROMISO HACIA EL EQUIPO		100
26.MANEJO DE CONFLICTOS		80
27.GESTIÓN DEL TIEMPO		100
Mencione los aspectos que debería mejorar:		
Observaciones:		
Ruth Bonini		Jaime Abad
Firma del empleador		Firma del empleado

RESULTADO DE HABILIDADES

Nombre:	Jaime Abad			
Cargo:	Instructor			
COMPETENCIAS		1ER SEMESTRE	PROMEDIO	2DO SEMESTRE
1	RESPONSABILIDAD	80	90	100
2	EXACTITUD Y CALIDAD EN EL TRABAJO	100	100	100
3	PRODUCTIVIDAD	80	80	80
4	ORDEN DE TRABAJO	80	80	80
5	PLANIFICACIÓN DEL TRABAJO	100	100	100
6	COMPRESIÓN DE SITUACIONES	100	50	0
7	ACTITUD HACIA LA EMPRESA	80	80	80
8	ACTITUD HACIA SUPERIORES	100	100	100
9	ACTITUD HACIA COMPAÑEROS	100	100	100
10	ACTITUD HACIA EL CLIENTE	100	100	100
11	COOPERACIÓN CON EL EQUIPO DE TRABAJO	80	90	100
12	CAPACIDAD PARA ACEPTAR CRITICAS	80	80	80
13	CAPACIDAD PARA SUGERIR CRITICAS CONSTRUCTIVAS	80	80	80
14	PRESENTACIÓN PERSONAL	100	100	100
15	DISPOCISIÓN	100	100	100
16	PUNTUALIDAD	100	100	100
17	INICIATIVA	80	80	80
18	CREATIVIDAD	80	80	80
19	ADAPTABILIDAD	100	100	100
20	RESPUESTA BAJO PRESIÓN	100	100	100
21	CAPACIDAD DE MANEJAR MULTIBLES TAREAS	100	100	100
22	COORDINACIÓN Y LIDERAZGO	80	90	100
23	CAPACIDAD DE APRENDIZAJE	100	100	100
24	ASISTENCIA A LOS CURSOS	100	100	100
25	COMPROMISO HACIA EL EQUIPO	100	100	100
26	MANEJO DE CONFLICTOS	80	80	80
27	GESTIÓN DEL TIEMPO	100	100	100
CALIFICACIÓN:				
DESEMPEÑO LABORAL			83	
FACTORES DE ACTITUD			93	
HABILIDADES			94	

GRÁFICO HABILIDADES



Anexo 5: CHECK LIST DE VERIFICACIÓN DE REQUERIMIENTOS ESTABLECIDOS

CHECK LIST: CALIDAD DE CURSOS				
RESPONSABLE:	Jaime Abad	FECHA:	ago-11	
CRITERIO	EVIDENCIA	Cumple (1)	No cumple (0)	% Cumplimiento
PUNTUALIDAD DEL CURSO	Los cursos empieza a la hora establecida, no empiezan antes ni después de los estipulado. Se respeta el tiempo de duración del curso (45 min).		0	0%
CALIDAD DEL AGUA	El agua de la piscina permanece siempre limpia sin elementos extraños (basura, ect..).	1		17%
EQUIPOS AUXILIARES	Se utiliza los equipos auxiliares necesarios para las actividades impartidas. Estos equipos están en buen estado.	1		17%
CAPACIDAD DE ALUMNOS POR CURSOS	Cada cursos no sobrepasa la cantidad máxima permitida de alumnos	1		17%
ENSEÑANZA	El curso abarca el nivel de enseñanza espitulado.	1		17%
	Se observa una buena actitud y predisposición por parte de los instructores.	1		17%
TOTAL		5		83%
OBSERVACIONES				
Se monitorea curso grupal de 5 jovenes, el cual inicia 10 minutos después del horario establecido.				

Anexo 6: CRONOGRAMA DE MANTENIMIENTO DE LA PISCINA Y EQUIPOS AUXILIARES

[illegible]

Anexo 7: HOJA DE REGISTRO DE VIDA ÚTIL DE EQUIPOS
AUXILIARES

HOJA DE REGISTRO DE VIDA ÚTIL DE EQUIPOS AUXILIARES	
Empresa: Fecha:	
DETALLE	DESCRIPCIÓN
Nombre del Equipo	
Marca	
Modelo	
Serie	
Fabricante y Lugar de origen	
Fecha de adquisición	
Nombre de proveedor - Dirección de internet:	
Requisitos e Indicaciones dadas por el fabricante	
Mantenimiento indicado por el fabricante	
Fecha de reposición en el area de trabajo	
Numero de equipos que se reemplazaron	

MATRIZ DE HABILIDADES & CRONOGRAMA DE CAPACITACIONES

Nivel de Conocimiento		Matriz de habilidades de Instructores de Natación					
No Conoce	1						
Conoce	2						
Conoce y aplica	3						
Conoce, aplica y enseña	4						
Habilidades y Competencias	Perfil ideal	Instructor 1	GAP	Instructor 2	GAP	Instructor 3	GAP
Conocimiento de los indicadores del SCG							
5'S en el área de trabajo							
Primeros Auxilios							
Salvamento Acuático							
4 estilos principales de natación (libre, espalda, mariposa, pecho)							
Vuelta de campana de los 4 estilos							
Técnicas para la enseñanza de la natacion hacia otras personas							
Valores y liderazgo en el area de trabajo							
Psicología Infantil							
Promedio							

PLAN DE CAPACITACIÓN

Habilidades & Competencias	Duracion	jul-11				ago-11				sep-11				oct-11				nov-11				dic-11				ene-12				feb-12				mar-12				abr-12			
		Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4								
Conocimiento de los indicadores del SCG	2 horas		X	X	X																																				
5'S en el área de trabajo Teoría y ejercicio práctico)	2,5 horas					X	X	X	X																																
Primeros Auxilios	2 horas									X		X	X																												
Salvamento Acuático	1,5 horas												X	X	X																										
4 estilos principales de natación (libre, espalda, mariposa, pecho)	2 horas															X	X	X	X																						
Vuelta de campana de los 4 estilos	3 horas																	X	X	X	X																				
Técnicas para la enseñanza de la natación hacia otras personas	3 horas																				X	X	X																		
Valores y liderazgo en el area de trabajo	2,5 horas																							X	X																
Psicología Infantil	2 horas																										X	X	X												

Jornada 5s

Jornada
5s

Anexo 9: CRONOGRAMA DE MONITOREO Y AUDITORÍA

#	INDICADORES	MESES							
		Sept	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr
1	Utilidad Bruta	X	X	X	X	X	X	X	X
2	Nivel de crecimiento en ventas	X	X	X	X	X	X	X	X
3	Variación del presupuesto de mantenimiento	X	X			X			
4	Variación del presupuesto administrativo	X		X			X		
5	Variación del precio de cursos con respecto al mercado		X						
6	Clientes retenidos				X				X
7	Nivel Satisfacción Clientes							X	
8	Nivel de Crecimiento de Clientes						X		
9	Cumplimiento Plan Mantenimiento de la piscina	X			X			X	
10	Mantenimiento equipos auxiliares			X				X	
11	Desempeño instructores		X			X			X
12	Cumplimiento de requerimiento de cursos						X		
13	Cumplimiento de capacitaciones				X				
14	Nivel Satisfacción Laboral			X					X
15	Cumplimiento del programa de monitoreo y auditoria					X			

Anexo 10: TEST PARA MEDIR LA SATISFACCIÓN LABORAL

Encuesta de clima laboral

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando dentro de la empresa?

Menos de 1 año

Entre 1 a 2 años

Mas de 3 años

2.- Subraye su tipo de sexo

Femenino

Masculino

Condiciones de trabajo	Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
3.- La distribución física del área de mi trabajo es la adecuada			
4.- El ambiente donde trabajo es confortable			
5.- El mobiliario que utilizo para realizar mis trabajos se encuentran en buenas condiciones			
6.- Para realizar mi trabajo cuento con todas las herramientas			
7.- Los equipos y herramientas que utilizo, se les da mantenimiento			
Beneficios laborales	Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
8.- La empresa me ofrece beneficios el cual me motiva profesionalmente			
9.- Mi sueldo es adecuado en relación con lo que realizo			
10.- Siento que mi sueldo que tengo es bastante aceptable			
11.- Mi sueldo es mejor de lo que pagan en empresas similares			
Políticas Administrativas	Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
12.- Siento que recibo de mis compañeros un buen trato			
13.- El horario de mi trabajo me resulta comodo			
14.- Se reconoce mi esfuerzo si es que trabajo mas de las horas complementarias			
15.- Siento que puedo ayudar en la planeacion de las actividades semanales o mensuales			
Relaciones Sociales	Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
16.-			
17.- Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo			
18.- Estoy contento por el respeto que Acuchicos me brinda			
19.- Dentro del grupo de trabajo existe un ambiente de cooperación			
Desarrollo personal	Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
20.- Siento que mi trabajo que hago es justo para mi manera de ser			
21.- Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente			
22.- Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo			
23.- Conozco cuales son mis responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo			
24.- Estoy satisfecho con el volumen de trabajo que tengo			

Total
%

Anexo 11: MODELO HORARIO DE CURSOS DEL CENTRO DE NATACIÓN

HORARIO SEMANA 18-23 JULIO 2011							
HORA		LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	SÁBADOS
Inicio	Fin						
9:00	9:45						
9:45	10:30						
10:30	11:15						
11:15	12:00						
12:00	12:45						
12:45	13:30						
13:30	14:15						
14:15	15:00						
15:00	15:45						
15:45	16:30						
16:30	17:45						
17:45	18:30						
18:30	19:15						

Estimulación Temprana
 Cursos Individuales
 Cursos Grupales
 Horas Libres

Anexo 12: ENCUESTA DE CLIMA LABORAL REALIZADAS

Encuesta de clima laboral

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando dentro de la empresa?

Menos de 1 año

Entre 1 a 2 años

Mas de 3 años

x

2.- Subraye su tipo de sexo

Femenino

Masculino

x

Condiciones de trabajo	Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
3.- La distribución física del área de mi trabajo es la adecuada	x		
4.- El ambiente donde trabajo es confortable	x		
5.- El mobiliario que utilizo para realizar mis trabajos se encuentran en buenas condiciones	x		
6.- Para realizar mi trabajo cuento con todas las herramientas	x		
7.- Los equipos y herramientas que utilizo, se les da mantenimiento		x	
Beneficios laborales	Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
8.- La empresa me ofrece beneficios el cual me motiva profesionalmente	x		
9.- Mi sueldo es adecuado en relación con lo que realizo	x		
10.- Siento que mi sueldo que tengo es bastante aceptable	x		
11.- Mi sueldo es mejor de lo que pagan en empresas similares		x	
Políticas Administrativas	Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
12.- Siento que recibo de mis compañeros un buen trato	x		
13.- El horario de mi trabajo me resulta comodo	x		
14.- Se reconoce mi esfuerzo si es que trabajo mas de las horas complementarias	x		
15.- Siento que puedo ayudar en la planeacion de las actividades semanales o mensuales	x		
Relaciones Sociales	Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
16.- EL ambiente creado por mis compañeros es el ideal para realizar mis funciones	x		
17.- Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo	x		
18.- Estoy contento por el respeto que Acuachicos me brinda	x		
19.- Dentro del grupo de trabajo existe un ambiente de cooperación	x		
Desarrollo personal	Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
20.- Siento que mi trabajo que hago es justo para mi manera de ser	x		
21.- Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente		x	
22.- Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	x		
23.- Conozco cuales son mis responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo	x		
24.- Estoy satisfecho con el volumen de trabajo que tengo	x		

Total 21
% 88%

Encuesta de clima laboral

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando dentro de la empresa?

Menos de 1 año

Entre 1 a 2 años

Mas de 3 años

x

2.- Subraye su tipo de sexo

Femenino

Masculino

x

Condiciones de trabajo		Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
3.-	La distribución física del área de mi trabajo es la adecuada		x	
4.-	El ambiente donde trabajo es confortable	x		
5.-	El mobiliario que utilizo para realizar mis trabajos se encuentran en buenas condiciones	x		
6.-	Para realizar mi trabajo cuento con todas las herramientas	x		
7.-	Los equipos y herramientas que utilizo, se les da mantenimiento	x		
Beneficios laborales		Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
8.-	La empresa me ofrece beneficios el cual me motiva profesionalmente	x		
9.-	Mi sueldo es adecuado en relación con lo que realizo	x		
10.-	Siento que mi sueldo que tengo es bastante aceptable	x		
11.-	Mi sueldo es mejor de lo que pagan en empresas similares	x		
Políticas Administrativas		Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
12.-	Siento que recibo de mis compañeros un buen trato	x		
13.-	El horario de mi trabajo me resulta comodo	x		
14.-	Se reconoce mi esfuerzo si es que trabajo mas de las horas complementarias	x		
15.-	Siento que puedo ayudar en la planeacion de las actividades semanales o mensuales	x		
Relaciones Sociales		Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
16.-		x		
17.-	Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo	x		
18.-	Estoy contento por el respeto que Acuachicos me brinda	x		
19.-	Dentro del grupo de trabajo existe un ambiente de cooperación	x		
Desarrollo personal		Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
20.-	Siento que mi trabajo que hago es justo para mi manera de ser	x		
21.-	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente		x	
22.-	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	x		
23.-	Conozco cuales son mis responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo	x		
24.-	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo que tengo	x		

Total

22

%

92%

Encuesta de clima laboral

1.- ¿Cuánto tiempo tiene laborando dentro de la empresa?

Menos de 1 año

Entre 1 a 2 años

Mas de 3 años

2.- Subraye su tipo de sexo

Femenino

Masculino

Condiciones de trabajo		Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
3.-	La distribución física del área de mi trabajo es la adecuada	x		
4.-	El ambiente donde trabajo es confortable	x		
5.-	El mobiliario que utilizo para realizar mis trabajos se encuentran en buenas condiciones	x		
6.-	Para realizar mi trabajo cuento con todas las herramientas	x		
7.-	Los equipos y herramientas que utilizo, se les da mantenimiento		x	
Beneficios laborales		Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
8.-	La empresa me ofrece beneficios el cual me motiva profesionalmente	x		
9.-	Mi sueldo es adecuado en relación con lo que realizo	x		
10.-	Siento que mi sueldo que tengo es bastante aceptable		x	
11.-	Mi sueldo es mejor de lo que pagan en empresas similares		x	
Políticas Administrativas		Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
12.-	Siento que recibo de mis compañeros un buen trato	x		
13.-	El horario de mi trabajo me resulta comodo	x		
14.-	Se reconoce mi esfuerzo si es que trabajo mas de las horas complementarias	x		
15.-	Siento que puedo ayudar en la planeacion de las actividades semanales o mensuales	x		
Relaciones Sociales		Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
16.-	EL ambiente creado por mis compañeros es el ideal para realizar mis funciones	x		
17.-	Me gusta tener familiaridad con las personas que trabajo	x		
18.-	Estoy contento por el respeto que Acuachicos me brinda	x		
19.-	Dentro del grupo de trabajo existe un ambiente de cooperación	x		
Desarrollo personal		Total Acuerdo	Indiferente	Total desacuerdo
20.-	Siento que mi trabajo que hago es justo para mi manera de ser	x		
21.-	Mi trabajo me permite desarrollarme personalmente	x		
22.-	Disfruto de cada labor que realizo en mi trabajo	x		
23.-	Conozco cuales son mis responsabilidades y deberes de mi puesto de trabajo	x		
24.-	Estoy satisfecho con el volumen de trabajo que tengo	x		

Total 21
% 88%

Anexo 13: ENCUESTA DE SERVICIO AL CLIENTE REALIZADAS

Encuesta de satisfacción del cliente

Acuachicos, ha elaborado una encuesta con el fin de conocer sus opiniones para el mejoramiento continuo de nuestros servicios hacia nuestros clientes. Su opinion es importante, ayudenos a ser mejores!.

1.- ¿Desde cuándo es usted cliente?

a) Menos de 6 meses	
b) Mas de 6 meses	x
c) Mas de 1 año	

2.- ¿Cómo nos conoció?

a) Internet	x
b) Publicidad	
c) Amistades	

3.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestro personal que lo atiende?

a) Excelente	x
b) Muy Bueno	
c) Bueno	
d) Regular	
e) Malo	

4.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestros servicios?

a) Excelente	
b) Muy Bueno	x
c) Bueno	
d) Regular	
e) Malo	

5.- ¿Volvería a usar nuestros servicios

a) Seguro	x
b) Posiblemente	
c) Quizas	
d) Posiblemente No	
e) No	

Si su respuesta fue "Posiblemente NO " o "NO", cuéntenos el ¿por qué?

6.- ¿Considera adecuados los medios con los que cuenta la empresa para las actividades que se realizan?

a) Excelente	
b) Muy Bueno	x
c) Bueno	
d) Regular	
e) Malo	

7.- ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?

a) SI	x
b) NO	

Si su respuesta fue "NO", cuéntenos el ¿por qué?

8.- Cualquier comentario o sugerencia serán bienvenidos

Encuesta de satisfacción del cliente

Acuachicos, ha elaborado una encuesta con el fin de conocer sus opiniones para el mejoramiento continuo de nuestros servicios hacia nuestros clientes. Su opinion es importante, ayudenos a ser mejores!.

1.- ¿Desde cuándo es usted cliente?

a) Menos de 6 meses	
b) Mas de 6 meses	
c) Mas de 1 año	x

2.- ¿Cómo nos conoció?

a) Internet	
b) Publicidad	
c) Amistades	x

3.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestro personal que lo atiende?

a) Excelente	x
b) Muy Bueno	
c) Bueno	
d) Regular	
e) Malo	

4.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestros servicios?

a) Excelente	
b) Muy Bueno	x
c) Bueno	
d) Regular	
e) Malo	

5.- ¿Volvería a usar nuestros servicios

a) Seguro	x
b) Posiblemente	
c) Quizas	
d) Posiblemente No	
e) No	

Si su respuesta fue "Posiblemente NO " o "NO", cuéntenos el ¿por qué?

6.- ¿Considera adecuados los medios con los que cuenta la empresa para las actividades que se realizan?

a) Excelente	x
b) Muy Bueno	
c) Bueno	
d) Regular	
e) Malo	

7.- ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?

a) SI	x
b) NO	

Si su respuesta fue "NO", cuéntenos el ¿por qué?

8.- Cualquier comentario o sugerencia serán bienvenidos

Encuesta de satisfacción del cliente

Acuachicos, ha elaborado una encuesta con el fin de conocer sus opiniones para el mejoramiento continuo de nuestros servicios hacia nuestros clientes. Su opinión es importante, ayudenos a ser mejores!.

1.- ¿Desde cuándo es usted cliente?

a) Menos de 6 meses	x
b) Mas de 6 meses	
c) Mas de 1 año	

2.- ¿Cómo nos conoció?

a) Internet	
b) Publicidad	
c) Amistades	x

3.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestro personal que lo atiende?

a) Excelente	x
b) Muy Bueno	
c) Bueno	
d) Regular	
e) Malo	

4.- ¿Cuál es su grado de satisfacción con nuestros servicios?

a) Excelente	
b) Muy Bueno	x
c) Bueno	
d) Regular	
e) Malo	

5.- ¿Volvería a usar nuestros servicios

a) Seguro	x
b) Posiblemente	
c) Quizas	
d) Posiblemente No	
e) No	

Si su respuesta fue "Posiblemente NO " o "NO", cuéntenos el ¿por qué?

6.- ¿Considera adecuados los medios con los que cuenta la empresa para las actividades que se realizan?

a) Excelente	x
b) Muy Bueno	
c) Bueno	
d) Regular	
e) Malo	

7.- ¿Recomendaría nuestros servicios a otras personas?

a) SI	x
b) NO	

Si su respuesta fue "NO", cuéntenos el ¿por qué?

8.- Cualquier comentario o sugerencia serán bienvenidos

Añadir cursos de ejercicios en el agua: aquaerobics

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- [1] A. López Viñega. (2004), “El cuadro de Mando y los sistemas de información para gestión empresarial”, Monografía AECA.

- [2] BenoistGrouard, “Reingeniería del cambio: diez claves para transformar la empresa”, MARCOMBO 1995.

- [3] Catherine Fitzgerald & Jennifer Garvey Berger. (2003), “Coaching ejecutivo”, Segunda Edición, Davies-Black.

- [4] David Niven. (2007), “Un camino hacia nuestros éxitos”, Segunda Edición, Ediciones Pirámide.

- [5] Dr. Martínez – Pedros, “La Elaboración del Plan Estratégico a través del Cuadro de Mando Integral”, edición 2008.

- [6] EduardBallarin F., MariaJesus Grandes G. y Josep Maria Rosanas M. (2008), “Sistemas de Planificación y Control”, Editorial Desclée de Brouwer

[7] Gavin Kennedy, John McMillan, John Benson, “Como negociar con éxito”, primera edición, Editorial Deusto SA.

[8] George Fuller, Ediciones Gestión 2000, S.A. “PROCESO DE MEJORA CONTINUA”

[9] Harvard Business Review. (1999), “Liderazgo”, Ediciones DEUSTO

[10] Idalberto Chiavenato, “Gestión del Talento Humano”. (2002), Editorial McGraw Hill.

[11] Jean – Pierre Vitrac - Jean Charles “La Estrategia de Producto y Diseño”; Ediciones Gestión 2000 S.A.

[12] Jeff Thull, “Ventas excepcionales”. (2006), Editorial Willey

[13] Jesús Mauricio Beltrán, “Indicadores de Gestión”, Herramientas para lograr la competitividad, edición 2009.

[14] John Maxwell. (2003), “El mapa para alcanzar el éxito”, primera edición, Editora Caribe.

[15] Ken O. Donnell, "Valores Humanos En La Empresa", Editorial: Empresarial S.L. 2007 Esta Edición - Madrid España.

[16] Lee G. Bolman y Terrence E. año de edición 1991. "Organización y liderazgo – el arte de la decisión.";editorial: Addison – Wesley Iberoamericana.

[17] López Viñegla Alfonso, 2004, Madrid-España. "Gestión estratégica y Medición. El Cuadro de Mando como Complemento del Balanced Scorecard

[18] Luis Muñiz. (2000), "Cómo implantar un sistema de control de gestión en la práctica", Editorial Gestión.

[19] Mark W. Johnston &Grew W. Marshal, "Administración de ventas", Séptima edición, Editorial McGraw Hill.

[20] Martha Alles, "Desarrollo Del Talento Humano", Editorial Granica 2010 - Nueva Edición

[21] Mike Boune&Pipa Boune. (2004), "Cuadro de mando integral en una semana", Editorial Gestión 2000.

[22] MukulPandya y Robert Shell, 2007, Pearson Prentice Hall. "LIDERAZGO PERMANENTE"

[23] N. Olive, J. Roy y M. Wetter. (2000), "Implantando y gestionando el cuadro de mando integral", Editorial Gestión.

[24] Oriol Amat, Joseph Chiar, Javier Diez, Samuel Itusenman, José Mateu, Pedro Nueno, Marcel Planellas. (1996), "Emprender con éxito", Ediciones Gestión 2000.

[25] Ortega Pérez, Carlos A., "La motivación en el trabajo de la Administración", editorial Formación Alcalá, S.L.

[26] Prado José Carlos, 2000, ediciones Pirámide "PROCESO DE MEJORA CONTINUA"

[27] Robert N. Anthony, VijayGovindarajan décima edición 2003, McGraw Hill, "Sistemas de control de gestión",

[28] Roberta Milanesse, "Coaching estratégico". (2008), Editorial Herder.

[29] Ronald Alvarez Gonzales, "Introducción a la Administración de Ventas".
(1998), Editorial Universidad de Costa Rica.

[30] Stephen Covey. (2007), "El octavo hábito". (2004), Editorial Frog Ltd.