

CASTILLO COUNTRY CLUB

Plan Estratégico

Actualizado a febrero del 2017

I. Introducción

El Plan Estratégico de El Castillo Country Club que contiene este documento se inicia con una explicación del sistema adoptado y la metodología utilizada en el desarrollo del plan, para luego pasar a una revisión de la Misión, actualización de la Visión futura (donde se desea estar en cinco años), y análisis sobre la Propuesta de Valor a los grupos de interés.

Con estas bases, se establecen los objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de desempeño en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, a saber: Aprendizaje y Crecimiento, Procesos internos, Clientes y Financiera.

Esto representa una mejora respecto a metodologías anteriores, pues incorpora objetivos con indicadores de progreso de Capital Humano, Organizacional e Informático y además en Procesos Internos: de operación, gestión del cliente, innovación y reguladores y sociales, que avisan oportunamente de los desempeños antes de que estos se muestren en indicadores de resultados de Clientes y Financiero.

El número de indicadores que el grupo de participantes de El Castillo Country Club establece en este Plan Estratégico es de dieciocho, donde 3 pertenecen a la perspectiva financiera, 5 a la perspectiva de Socios, 6 a la perspectiva de procesos internos y 3 a la perspectiva de aprendizaje y crecimiento. Todos estos indicadores de desempeño son medibles, congruentes con la estrategia y prácticos.

Se establecieron metas a lograr en cada uno de estos indicadores en el tiempo y se les dio una ponderación por importancia conforme el mejor criterio de los participantes en este proceso. Igual en conjunto con el equipo gerencial se definieron, las iniciativas estratégicas o sea proyectos y acciones para lograr cada uno de estas metas

Todo este trabajo se parametrizó en el software Quickscore para facilitar su comprensión rápida, actualización y monitoreo en tiempo. Además, se parametrizaron todos los indicadores que actualmente se llevan en las diferentes perspectivas.

Este instrumento permite planificar y monitorear ordenada y sistemáticamente la manera de lograr la visión de El Castillo, facilitando la labor de enfocarse en los aspectos importantes, tanto para la Junta Directiva como para la Gerencia.

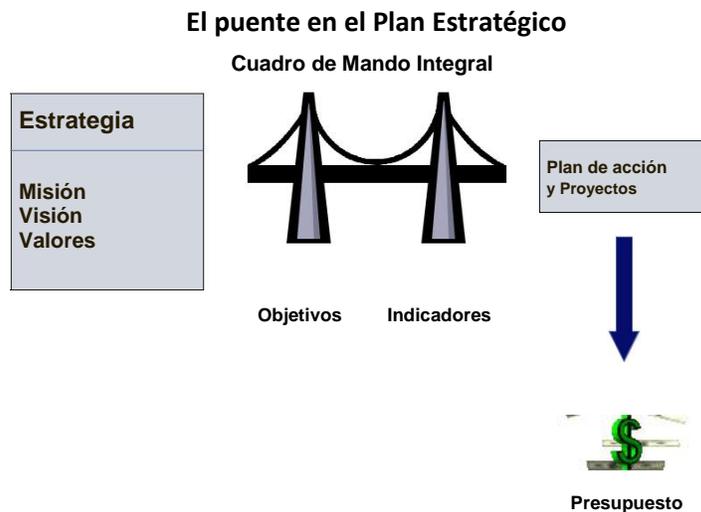
II. Cuadro de Mando Integral

Para realizar la Planeación Estratégica de El Castillo, se utilizó la metodología del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard de Kaplan y Norton, que es una metodología probada internacionalmente para enfocar y alinear las organizaciones.

1. Concepto

El Balanced Scorecard (BSC) es un sistema de gestión estratégica integral que contribuye a transformar la visión y la estrategia en objetivos claros y luego proyectos y acciones concretas, por medio de un puente formado por los Objetivos Estratégicos y sus respectivos indicadores de desempeño.

Este puente se establece con un proceso que liga el desarrollo de la estrategia: Misión, Visión y Valores con la planificación de la estrategia que incluye el mapa estratégico, indicadores, metas y los proyectos y acciones estratégicas. En este proceso se deciden y luego se vinculan los objetivos estratégicos a las iniciativas estratégicas necesarias para lograrlos y con ello también se incrementa la retroalimentación y el alineamiento de la organización alrededor de la estrategia como se observa en la siguiente figura:



Por medio del Balanced Scorecard, se trata de evolucionar de una manera eficiente hacia la implementación de una cultura de medición y control del desempeño, por medio del establecimiento y monitoreo de un grupo vital de Objetivos Estratégicos, divididos en las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton, que forman un círculo virtuoso entre estos objetivos.

A continuación, se presenta una descripción de cada una de las perspectivas del Balanced Scorecard:

Perspectiva Aprendizaje y Crecimiento

Esta perspectiva es la base y el motor impulsor de las siguientes perspectivas del Balanced Scorecard y refleja los conocimientos y habilidades que la empresa posee tanto para desarrollar sus servicios, cambiar y aprender. En esta perspectiva, se debe medir el Capital Humano, el Capital Organizacional y el Capital Informático, que son los que logran los objetivos de la siguiente perspectiva de Procesos Internos. Para ello se determinan varios objetivos estratégicos con indicadores de desempeño.

Las competencias del personal, el uso de la tecnología como generador de valor, la disponibilidad de información estratégica que asegure la óptima toma de decisiones y la creación de un clima cultural adecuado para afianzar las acciones transformadoras de la organización, son los logros que permiten que se alcance los resultados en las tres perspectivas siguientes.

Perspectiva Procesos Internos

Se identifican en esta perspectiva los procesos principales de la empresa, mediante los cuales se espera lograr que los servicios se ajusten a las necesidades de los Clientes y Socios de El Castillo.

Se identifica y se decide un indicador de desempeño adecuado para medir cada uno de estos procesos, orientados a cumplir la misión y visión, esperando con buenos procesos lograr la satisfacción de los clientes actuales y potenciales.

Perspectiva Clientes o Socios

Para lograr el desempeño que una organización desea, es fundamental que se mida la satisfacción de los clientes y socios. De otra manera la empresa tiene altas probabilidades de volverse endógena, o sea dedicada a trabajar para la satisfacción exclusiva de los funcionarios que la forman.

Perspectiva Financiera

La perspectiva financiera tiene como objetivo responder a las expectativas en aspectos económicos. El contenido económico o presupuestario es indispensable para que se logren los objetivos de la empresa, al igual que otros objetivos financieros. De esta manera, el Cuadro de Mando Integral plantea que la situación financiera está relacionada con los resultados de las perspectivas anteriores.

En la siguiente figura se presenta el círculo virtuoso que forman las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, utilizadas para elaborar el Plan Estratégico de El Castillo

El Círculo Virtuoso de las Cuatro Perspectivas del Cuadro de Mando Integral



La planeación estratégica por medio del Balanced Scorecard, está enfocada en desarrollar un nuevo conjunto de objetivos estratégicos con sus respectivos indicadores de desempeño.

Todo sistema de medición debe centrarse en la estrategia de la entidad. Por lo tanto, al diseñar el Balanced Scorecard, una organización debe medir los pocos parámetros clave que representan su estrategia para la creación de valor a largo plazo. Estos parámetros o indicadores de desempeño miden los resultados de los Objetivos Estratégicos.

La estrategia de la entidad, es articulada en un mapa estratégico que vincula los Objetivos Estratégicos en las cuatro perspectivas con una serie de relaciones funcionales de causa - efecto. La construcción de un mapa estratégico implica el entender los aspectos dominantes en las cuatro perspectivas.

Así que, es importante comprender la razón de ser o sea la misión de El Castillo y a dónde se quiere llegar que se expresa en la Visión, antes de identificar los objetivos necesarios para alcanzarla.

2. Objetivos Estratégicos

Son declaraciones concisas que describen los logros específicos para implementar exitosamente la estrategia. Los objetivos estratégicos creados servirán como puente entre la estrategia de alto nivel seleccionada hacia las medidas de desempeño que se usarán para determinar el progreso hacia las metas.

Al identificar los objetivos estratégicos más importantes en los que El Castillo debe centrar su atención y recursos, el Balanced Scorecard proporciona una estructura para un sistema de gestión estratégica que organiza la información sobre una variedad de mediciones vitales, para el logro de la visión.

3. Indicadores del Desempeño

El Balanced Scorecard trata de traducir la estrategia en objetivos y entonces determinar la mejor manera de medir el logro de ese objetivo (P.109 Niven R, 2002).

La manera de medir el logro del objetivo es mediante un indicador de desempeño, que se define como una cuantificación de lo bien que una organización se está desempeñando en lograr sus Objetivos Estratégicos.

Para determinar el indicador a utilizar se examina: ¿Cuál es la meta o sea lo que quiere lograr? ¿Cómo se sabe que se está progresando?

Se utilizan diferentes tipos de indicadores de desempeño según sus características, a continuación algunas descripciones:

- ❖ Adelantados o de progreso: Indican cambios en una característica de un recurso intangible o un proceso
- ❖ Atrasados o de resultados: para reportes históricos, frecuentemente financieros
- ❖ Simples: que mide una sola variable
- ❖ Compuestos: Los indicadores compuestos se originan de relaciones matemáticas entre otros indicadores simples o compuestos. Un indicador compuesto debe mostrar el peso ponderado de cada uno de sus factores

Debe determinarse un solo indicador para cada Objetivo Estratégico, aunque este puede ser compuesto, ya que un solo resultado debe servir para informar si se logró ese objetivo estratégico

A la hora de definir los indicadores de desempeño es indispensable comprobar que estos sean:

- ✓ **Medibles:** Que se puedan medir, y que además existan o se puedan crear los mecanismos necesarios para su cuantificación.
- ✓ **Específicos:** Que se identifiquen con una variable relevante y la represente fielmente, y que midan un solo fenómeno a la vez. Deben permitir un acuerdo general de diferentes actores interesados sobre la interpretación de sus resultados.
- ✓ **Orientados a la acción:** Que promuevan la acción en relación a los factores críticos de los objetivos de la organización.

- ✓ **Prácticos:** Que los datos puedan ser obtenidos a tiempo, y a un costo razonable (en términos de recursos humanos y financieros) comparados con la utilidad de la información.
- ✓ **Relevantes:** Diferenciar entre los muchos triviales y los pocos vitales. Que tengan una relación lo más cercana posible al Objetivo Estratégico y que la relación entre el cumplimiento del objetivo y el indicador sea lo más directo posible.
- ✓ **Verificables objetivamente:** Identifican la evidencia que demostrará los logros obtenidos en cada nivel. Los logros pueden ser verificados en forma “objetiva” a fin de que el ejecutor, supervisor y el evaluador puedan llegar a un acuerdo sobre lo que la evidencia implica.

4. Iniciativas Estratégicas

Las iniciativas estratégicas se definen como una acción o un grupo de acciones que una organización ejecuta para lograr los Objetivos Estratégicos. Son grupos de proyectos y programas discrecionales de duración limitada, no incluidos en las actividades operacionales cotidianas de la empresa, diseñados a ayudar a alcanzar el desempeño deseado (Kaplan y Norton, 2008)

La identificación de las iniciativas estratégicas para cada uno de los Objetivos planteados, promueve la comunicación, el comportamiento proactivo y el mejoramiento continuo.

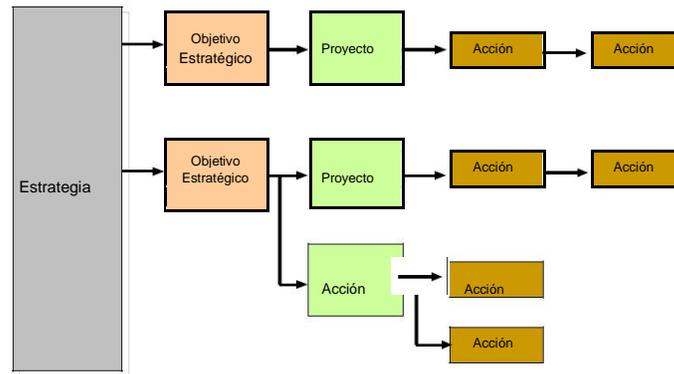
Con base en estos criterios, El Castillo determinó un conjunto de proyectos y programas de acción que permitan alcanzar las metas acordadas en los indicadores de los objetivos propuestos. Estas acciones deben entonces estar enlistadas en el plan operativo y tener respaldo económico en el presupuesto.

Las iniciativas estratégicas deben:

- ✓ Estar alineadas con los Objetivos Estratégicos
- ✓ Tener una meta o logro cuantificado
- ✓ Tener un responsable
- ✓ Tener un plazo para realizarse

A continuación se presenta la relación que existe entre el Plan Estratégico compuesto de Objetivos Estratégicos e indicadores del desempeño y el Plan de Iniciativas Estratégicas o Plan de Acción que permite que los Objetivos planteados se cumplan a lo largo de un plazo determinado a través de estas acciones y proyectos.

Relación entre Estrategia, Objetivos Estratégicos, Proyectos y Acciones



La relación entre aspectos filosóficos como misión, visión y valores y otros aspectos más específicos como son los objetivos y las iniciativas o acciones estratégicas se ilustra en la siguiente figura:

Relación entre elementos de la planeación estratégica



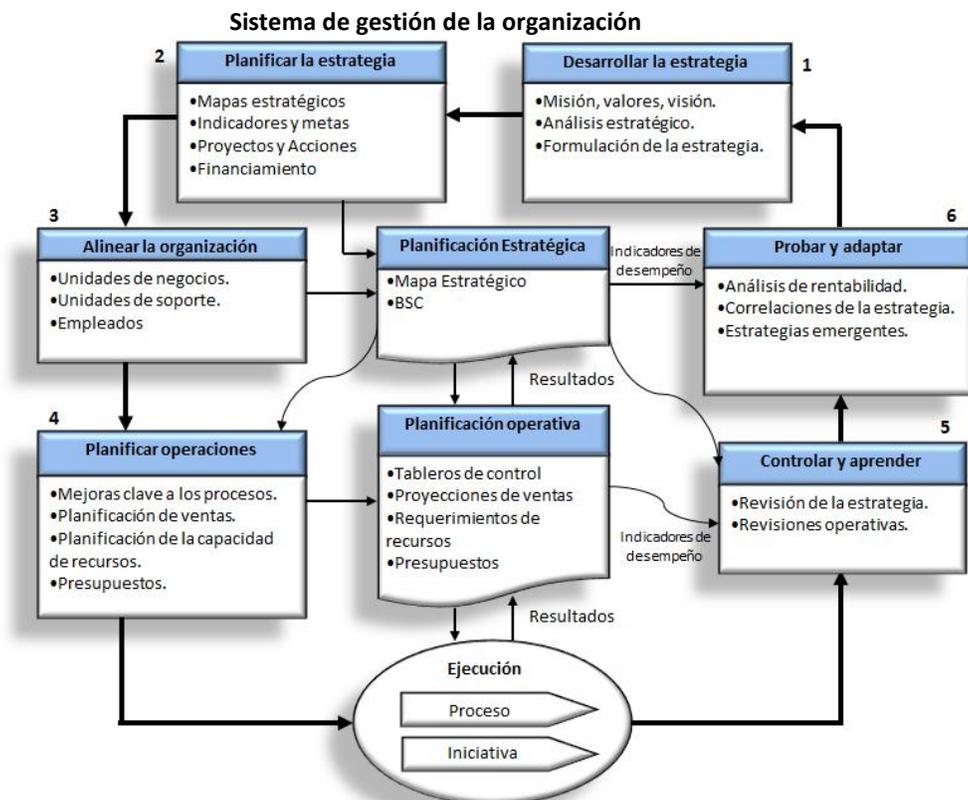
Una parte muy importante para ejecutar la estrategia es que exista un líder o líderes que genere el cambio en los empleados y se refleje en la satisfacción de los socios y visitantes del Club. Para esto se define a continuación el papel de los líderes en cada uno de los pasos que se han descrito.

- **Desarrollar la estrategia**, los líderes dirigen la agenda del cambio y la impulsan para fortalecer la misión, los valores y la visión.
- **Planificar la estrategia**, los líderes validan el mapa estratégico como expresión de la estrategia y plantean metas desafiantes que sacan a los funcionarios de su zona de comodidad.

- **Alinear la organización**, los líderes impulsan la alineación de las unidades organizacionales y son esenciales para comunicar la visión, los valores y la estrategia a todos los funcionarios de El Castillo.
- **Planificar operaciones**, los líderes respaldan las mejoras a los procesos de las unidades de toda la organización.
- **Controlar y Aprender**, la apertura y habilidades de los líderes para la conducción de la reunión de revisión de la estrategia determinan su efectividad a la hora de depurar la estrategia.
- **Probar y adaptar**, los líderes deben permitir que se cuestione incluso un estrategia bien formulada y ejecutada a la luz de las nuevas circunstancias externas, los datos recogidos sobre el desempeño de la estrategia existente y las nuevas sugerencias de los funcionarios de El Castillo.

5. Metodología utilizada para desarrollar el Plan Estratégico

Para elaborar el plan estratégico del Club, se llevaron a cabo sesiones de trabajo con el personal de la Junta Directiva, Junta de Vigilancia, Gerencia General y administrativo. Además, la Gerencia General invirtió horas con las jefaturas de las áreas y el personal administrativo en definir metas, acciones, y responsables. Para este trabajo se utilizó la siguiente metodología:



El trabajo se inició determinando las expectativas sobre el Plan Estratégico y se presentan las definiciones básicas, la metodología a utilizar, sus objetivos y ventajas, así como el puente que

se espera crear en estas sesiones de objetivos estratégicos con indicadores del desempeño, que unan la visión con las acciones y proyectos que se establezcan y con el presupuesto que se deriva de las mismas.

Se realiza una explicación de la metodología del Balanced Scorecard que es seguida de ejemplos de planes estratégicos. Además, se revisó, analizó y desarrolló la misión y la visión a un plazo de cinco años; posteriormente se identificaron las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que los participantes consideran relevantes para la estrategia del Club.

Posteriormente, se elaboraron los Objetivos Estratégicos y sus respectivos indicadores del desempeño divididos en las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard y se realizó una relación entre los aspectos determinado en el FODA y los Objetivos creados para garantizar que todos los temas claves se hayan considerado.

Se decidieron las principales acciones y proyectos junto a la Gerencia General que se consideran necesarios para lograr alcanzar los Objetivos Estratégicos planteados y se revisaron las metas y los responsables. Se recopiló todo lo anterior en una aplicación denominada Quickscore, especialmente diseñada para el monitoreo de indicadores.

Quickscore es una herramienta estadounidense basada en Web que le permite a las organizaciones automatizar completamente la administración y monitoreo de su estrategia.

Entre otras funcionalidades integra Scorecards o Cuadros de Mando para su manejo centralizado, incluye proyectos, Iniciativas, tareas y acciones; la administración de todas las métricas, la centralización de diferentes departamentos y la administración documental de los soportes generados a partir de la gestión del sistema.

Debido a su estructura permite consolidar de abajo hacia arriba las diferentes estructuras de indicadores de tal forma que se vayan integrando de manera natural y automática para una mejor y más fácil administración.

III. Plan Estratégico: Castillo Country Club

1. Misión, Visión y Valores Corporativos

Los miembros de la Junta Directiva, Gerencia General, Junta de Vigilancia, personal administrativo y socios participantes en las sesiones de trabajo, analizaron la misión y la visión anteriores y decidieron actualizar lo necesario para mejorar su claridad y actualizar la visión a cinco años como se muestra a continuación:

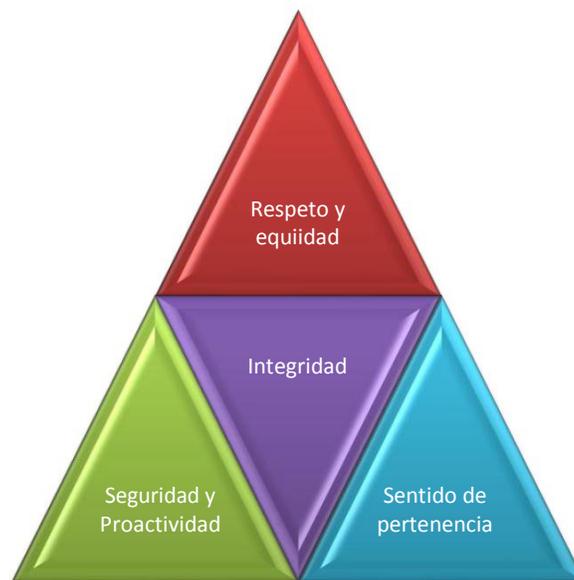
Misión

"Ser el Club Social familiar y de montaña para la integración entre los socios y sus familias, como una prolongación de su hogar, ofreciendo un ambiente exclusivo y seguro de acuerdo con nuestros valores corporativos."

Visión

"Desarrollarse como un club campestre que ofrezca servicios de calidad, innovadores, eficientes y sostenibles, en armonía con la naturaleza, por medio de un personal con excelente actitud de servicio, con una capacidad instalada que responda a las necesidades de los socios."

Valores:



2. Objetivos Estratégicos:

Para desarrollar y hacer operacional la estrategia, se establecieron los siguientes objetivos estratégicos:

Aprendizaje y Crecimiento:
<ul style="list-style-type: none">• Tener el personal idóneo en todas las áreas
<ul style="list-style-type: none">• Tener personal altamente motivado con aptitud y actitud de servicio.
<ul style="list-style-type: none">• Tener herramientas de TI adecuadas para alcanzar la excelencia operacional
<ul style="list-style-type: none">• Tener continuidad de TI adecuada con respecto a la operación

Procesos Internos:
<ul style="list-style-type: none">• Brindar una excelente atención al socio e invitados del Club en todas las áreas
<ul style="list-style-type: none">• Mantener al socio informado oportunamente
<ul style="list-style-type: none">• Minimizar el impacto ambiental en los procesos
<ul style="list-style-type: none">• Mantener una operación segura para los empleados y los socios
<ul style="list-style-type: none">• Disfrutar de un ambiente de seguridad en el club
<ul style="list-style-type: none">• Ofrecer actividades innovadoras para los socios y sus familias

Socios:
<ul style="list-style-type: none">• Ser vistos por los socios como un Club que brinda excelente atención
<ul style="list-style-type: none">• Ser percibidos como un club de montaña en armonía con el ambiente
<ul style="list-style-type: none">• Ser percibido como un Club que brinda excelentes servicios en Alimentos y Bebidas a precios competitivos
<ul style="list-style-type: none">• Ser percibido como un Club que satisface las necesidades de recreación de los socios
<ul style="list-style-type: none">• Ser percibido como Club con instalaciones en buen estado y seguras

Financiera:
<ul style="list-style-type: none">• Cubrir con ingresos de cuotas el costo total del funcionamiento y mantenimiento adecuado de las instalaciones
<ul style="list-style-type: none">• Cubrir los costos totales de Alimentos y Bebidas con sus propios ingresos
<ul style="list-style-type: none">• Tener un gasto en personal de operación congruente con los ingresos por cuotas

3. Mapa Estratégico del Castillo

Una vez definidos los objetivos estratégicos estos forman un mapa estratégico ordenados en cascada para las cuatro perspectivas del Balanced Scorecard de Kaplan Norton:

Mapa Estratégico



IV. Seguimiento y control (Quickscore), de iniciativas estratégicas e indicadores:

Considerando los resultados de las sesiones de trabajo realizadas con la Junta Directiva, Gerencia General y Jefaturas de Áreas, se parametrizó el Plan Estratégico en el **software Quickscore** para mejorar la sostenibilidad de este trabajo

Para cada uno de los objetivos estratégico e indicadores generados para el plan estratégico se diseñó una ficha para establecer los parámetros de cada indicador de desempeño, y cuáles son las tareas de administración necesarias para mantener y darles sostenibilidad.

A continuación se muestra un ejemplo de la parametrización de un indicador de la perspectiva financiera:

Ficha inicial:

The screenshot displays the Quickscore software interface for configuring an indicator. The top navigation bar includes 'Balanced Scorecards', 'Detalle', and 'septiembre 2013'. The main content area is titled '% gastos de personal en AyB' and includes an 'Editar Indicador' button. The 'Información del indicador' section provides the following details:

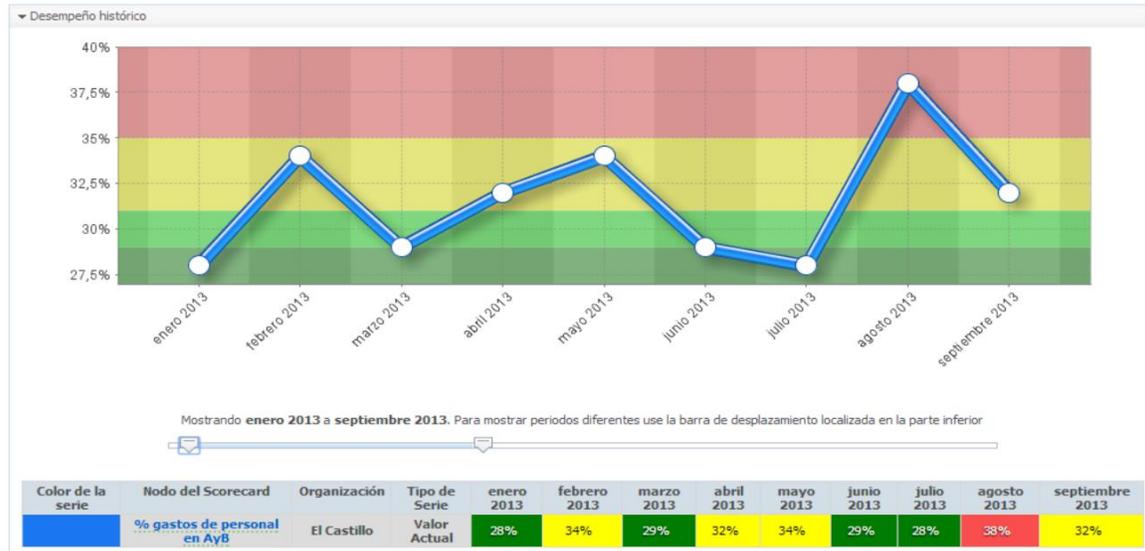
- Descripción: Gasto en personal asignado A yB/ Ingreso por ventas
- Tipo: Indicador
- Calendario: Mensual
- Clave del indicador: 68
- Ponderación: 100%
- Propietarios: Lascarez, Jefferson
- Actualizadores: * Lascarez, Jefferson

A note at the bottom states: '* Puede actualizar valores de límites'. Below this are buttons for 'Modificar propietarios' and 'Modificar actualizadores'. On the right, the 'Desempeño de este periodo' section features a gauge chart with a needle pointing to 32%. Below the chart, the following performance metrics are listed:

- Valor actual: 32%
- Bandera roja: 35%
- Bandera Amarilla: 31%
- Meta: 29%

The left sidebar shows a tree view of the 'Balanced Scorecard El Castillo Country Club' with various categories like 'Financiera', 'Socios', 'Procesos Internos', and 'Aprendizaje y Crecimiento'. The selected indicator is highlighted in yellow.

Desempeño Histórico:



Valores reales y límites

Periodo	Actual	Bandera roja	Bandera Amarilla	Meta
septiembre 2013	32%	35%	31%	29%

Actualizar indicadores

Agregar Items Relacionados

Notas

Esto se aplica para **septiembre 2013** Acerca de **% gastos de personal en AyB** Escrito por **Administrador, CMS** Escrito hace **23 días**

El gasto en el personal fue mayor a la utilidad de AyB

Responder

Nueva nota

Mis suscripciones de alertas

Organización	Nombre del objeto	Regla	Acciones
El Castillo	Financiera	Resultado Inferior o igual a 800	

V. Sostenibilidad del Plan Estratégico

Para la sostenibilidad del Plan Estratégico desarrollado se establecen una serie de aspectos de importancia a los cuales debe darse suma importancia y dotar de recursos para garantizarlo en el tiempo:

- Seguimiento a los responsables de las iniciativas estratégicas y acciones determinadas para lograr los objetivos estratégicos
- Monitoreo periódico y sistemático de los indicadores de los objetivos estratégicos
- Revisión y actualización anual del Plan Estratégico
- Revisión de las metas de los indicadores del desempeño
- Revisión y actualización del Plan de acciones, desarrollado mensualmente
- Refrescamiento y capacitación en el proceso de planeación y monitoreo
- Cambio hacia una cultura de administración del desempeño
- Proceso de comunicación de resultados efectivo
- Conciencia, sensibilización y apropiación del plan desarrollado por parte de los funcionarios
- Seguimiento y satisfacción de las necesidades derivadas de los planes estratégicos