

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN
UN MODELO BALANCED SCORECARD PARA LA CORPORACIÓN ESSA**

JAVIER ENRIQUE FIGUEROA MORALES



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA
2009**

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN
UN MODELO BALANCED SCORECARD PARA LA CORPORACIÓN ESSA**

JAVIER ENRIQUE FIGUEROA MORALES

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar al título
de Ingeniero Industrial**

Director

HOLGER VELANDIA JAGUAR

Administrador de Empresas



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE INGENIERÍAS FÍSICO - MECÁNICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2009

AGRADECIMIENTOS

- A “la Mama” por toda su entrega y dedicación, has hecho más de lo que debes, y ante eso todo mi amor.
- Viva, mi linda hermana, gracias.
- A mi familia, a todos y cada uno de ellos.
- Sylvia, gracias tu, sos una divina y una gran mujer.
- A la Corporación ESSA y a cada uno de si miembros por permitirme hacer parte de una gran familia, espero haber aportado grandes cosas aun más de las que aprendí de Uds.
- A mis amigos, todos Uds. Enormes personas, en especial Cami, gracias.
- Al Ing. Orlando, personaje y colaborador de esta empresa.
- Al Señor Holger A. Velandia Jaguar, administrador de empresas y director de este proyecto por todo su aporte.

Y a quien corresponda y no tengo presente en este momento.

DEDICATORIA

A DIOS que me ha otorgado las herramientas
necesarias para llevar a feliz término esta etapa
de mi vida y compartirla con Uds.

A la mama, la viva y al resto de
mi familia, pilares de lo que soy
Por todo lo que son Uds.

A mi Papi, enorme ejemplo
donde quiera que estés
de ese inmenso cielo
gracias por una vida

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	15
1. GENERALIDADES DEL PROYECTO	18
1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA	18
1.2 OBJETIVOS	18
1.2.1 Objetivo General.	18
1.2.2 Objetivos Específicos.	18
1.3 JUSTIFICACION DEL PROYECTO	19
1.4 METODOLOGIA DEL PROYECTO	20
1.4.1 Búsqueda Documental.	20
1.4.2 Diagnostico, evaluación y formulación del plan estratégico.	21
1.4.3 Diseño del Balanced Scorecard.	22
1.4.4 Diseño de una Herramienta Informática.	22
1.4.5 Implementación y evaluación de Funcionalidad.	22
1.5 MARCO TEORICO	22
1.5.1 Una organización basada en la estrategia.	22
1.5.2 La estrategia.	26
1.5.3 Balanced Scorecard.	31
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA	35
2.1 RAZON SOCIAL.	35
2.2 OBJETO SOCIAL	35

2.3 HISTORIA	35
2.4 SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE	36
2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA	37
2.6 SERVICIOS	39
2.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	40
2.7.1 Concepto.	40
2.7.2 Creación del Direccionamiento Estratégico.	40
2.7.3 Descripción Del Clima Organizacional.	44
2.8 CLIENTES.	57
3. GENERACION DEL MAPA ESTRATEGICO	59
3.1 ANALISIS INTERNO	59
3.1.1 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM).	61
3.1.2 Matriz de Capacidad Interna (PCI).	62
3.1.3 Análisis DOFA.	64
3.1.4 Matriz DOFA.	76
3.1.5 Análisis de Motricidad y Dependencia de los Factores.	76
3.1.6 Definición de los Factores Claves de Éxito.	78
3.1.7 Matriz DOFA ESTRATEGICA.	83
3.2 CONSOLIDACIÓN DE LA BASE ESTRATÉGICA.	101
3.2.1 Cadena de valor.	104
3.2.2 Cadena de valor del Servicio.	107
3.2.3 Conformación de la cadena de valor.	109
3.2.4 Procesos De La Corporación ESSA.	116

3.3 GENERACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO	119
3.3.1 Temas estratégicos.	120
3.3.2 Vectores estratégicos.	121
3.3.3 Definiciones Del Mapa Estratégico.	124
4. MATRIZ ESTRATEGICA	132
4.1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTION	132
4.1.1 Introducción al control de gestión.	132
4.1.2 Sistema de control de gestión.	135
4.1.3 Definición de metas.	140
4.1.4 Iniciativas estratégicas.	141
4.2 MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA CORPORACIÓN ESSA	143
4.3 ALINEACIÓN DEL PRESUPUESTO CON LA ESTRATEGIA	148
5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN BSC EN LA CORPORACIÓN ESSA	149
5.1 AUTO DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN	149
5.2 INSTALACIÓN DE LA HERRAMIENTA SISTEMÁTICA CMI	150
5.3 SOCIALIZACIÓN DEL BSC	150
5.4 INGRESO DE DATOS	151
5.5 SEGUIMIENTO Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS	152
6. CONCLUSIONES	154
7. RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFIA	158
ANEXOS	159

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Factores CLIO Corporación ESSA.	54
Tabla 2. Impacto por factor CLIO.	56
Tabla 3. Matriz POAM.	62
Tabla 4. Matriz PCI.	63
Tabla 5. UTI de fortalezas.	66
Tabla 6. UTI de debilidades.	69
Tabla 7. UTI de oportunidades.	71
Tabla 8. UTI de Amenazas.	74
Tabla 9. Matriz DOFA de factores críticos.	76
Tabla 10. Matriz de Correlación de factores críticos para el análisis DOFA.	77
Tabla 11. Resultados correlación de factores críticos.	78
Tabla 12. Convención para las características adquiridas de los factores.	81
Tabla 13. Factores críticos ubicados en la zona de poder.	82
Tabla 14. Factores críticos ubicados en la zona de conflicto.	82
Tabla 15. Factores críticos ubicados en la zona de autonomía.	83
Tabla 16. Factores Críticos ubicados en la zona de salida.	83
Tabla 17. Matriz DOFA Estratégica.	84
Tabla 18. Matris Estratégica.	145

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Principios de una organización basada en la estrategia.	25
Figura 2. Organigrama Corporación ESSA.	38
Figura 3. Valoración por factor CLIO.	55
Figura 4. Impacto por factor CLIO.	56
Figura 5. Clasificación de los clientes de la Corporación ESSA.	57
Figura 6. Distribución de los factores claves de éxito.	80
Figura 7. Clasificación de los clientes.	102
Figura 8. Organigrama Corporación ESSA.	104
Figura 9. Mapa genérico de la Cadena de valor según Porter.	106
Figura 10. Ciclo del servicio.	113
Figura 11. Cadena de valor.	114
Figura 12. Actividades primarias y de apoyo de la Cadena de Valor para la Corporación ESSA.	115
Figura 13. Mapa genérico de procesos.	116
Figura 14. Mapa estratégico de la Corporación ESSA.	119
Figura 15. Vector estratégico, excelencia operativa.	122
Figura 16. Vector estratégico incrementar el valor al cliente.	123
Figura 17. Vector estratégico, Incrementar el valor al cliente.	123
Figura 18. Mapa estratégico de la Corporación ESSA.	124

LISTA DE ANEXOS

	pág.
ANEXO A (formato de indicadores)	159
ANEXO B (PLANES DE ACCIÓN DE INICIATIVAS)	186
ANEXO C (MANUAL HERRAMIENTA CMI)	193
ANEXO D (ENCUESTAS)	209
ANEXO E (FORMATOS Y OTROS)	218

RESUMEN

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE GESTIÓN BASADO EN UN MODELO BALANCED SCORECARD PARA LA CORPORACIÓN ESSA*

AUTOR: JAVIER E. FIGUEROA MORALES**

PALABRAS CLAVES: Sistema de gestión, Balanced Scorecard, Cuadro de mando integral, estrategia.

DESCRIPCION:

La Corporación ESSA es una empresa de discreto tamaño que busca asegurar su existir como organización ante un futuro expectante requirente de un auto-sostenimiento monetario, independiente de toda naturaleza jurídica. La alternativa seleccionada fue la conformación de un sistema de gestión basado en el modelo Balanced Scorecard.

El blanced Scorecard busca establecer una ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la Corporación ESSA, a través de una estrategia traducida de forma clara y alineada al interior de toda la organización.

El diagnostico inicial, dio los parámetros para definir los factores que permitirían el comienzo del estudio interno dispuesto por el clima organizacional, la DOFA y su análisis correlacional, cuyo resultado arrojado estableció el juicio para definir temas y acciones estratégicas; que son elementos básicos para el diseño del plan, el mapa y la matriz estratégica.

Durante la mayor parte del proceso se trabajo de una manera abierta a la curiosidad de los miembros de la organización, pero a partir de este punto fue que se dio una participación más activa al recurso humano en el proceso con la socialización de las disposiciones estratégicas definidas hasta aquí.

Posterior a esto con puesta en marcha de la estrategia y la incorporación de la herramienta sistemática se dio por cumplido lo propuesto para este proyecto dejando a la corporación ESSA con el sistema flexible de gestión, funcional para sus necesidades y proyecciones.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ingenierías Físicomecánicas, escuela de Estudios Industriales y Empresariales
Director Holger Velandia Jaguar

ABSTRACT

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A SYSTEM OF MANAGEMENT BASED IN A BALANCED SCORECARD MODEL FOR CORPORACION ESSA*

AUTHOR: JAVIER E. FIGUEROA MORALES**

KEY WORDS: System of management, Balanced Scorecard, integral control box, strategy.

DESCRIPTION:

Corporación ESSA is a company of discrete size that looks for the assurance of its existence as an organization in front of a expectant future that requires of economic self support, independent of all juridical nature. The selected alternative was the conformation of a system of management based on a Balanced Scorecard Model.

Balanced Scorecard looks for establish a self support competitive advantage in time in the Corporación ESSA, through a strategy translated in a clear form and in line in the interior of all the organization.

The initial diagnosis gave the parameters to define the factors that will allow the beginning of the internal study of organizational climate, the SWOT and its correctional analysis, the result established the judgments to define topics and strategic actions; which are basic elements for the design of the planning, the map and the strategic matrix.

During the most part of the process the work was done in and open way in front of the curiosity of the members of the organization, but since this point the participation of the human resource was more active in the process with the socialization of the strategic disposals defined here.

Posterior to this with the beginning of the strategy and the incorporation of the systematic tool the goal has been accomplished leaving the corporati3n ESSA con a flexible management system, functioning for its needs and projections.

* Work Of Degree

** Faculty of fysical mechanical engeniering industrial engeniering Director Holger Velandia Jaguar

INTRODUCCION

Muchas de las empresas en su afán de no estancarse, ante un mundo cambiante y proyectado a la globalización del mercado, se arrebatan y tratan de digerir una cualquiera de las muchas nuevas teorías administrativas que generalmente salen de empresas e industrias que toman relevancia cuando las grandes organizaciones muestran buenos resultados de su aplicación, cosa que ocurre en el primer mundo.¹ Situación que se convierte en excusa para decir que únicamente empresas con las mismas características pueden aplicar esas metodologías, error, pues la mayoría de estas nuevas corrientes muestran un sustento teórico que en esencia es aplicable a cualquier tipo de organización, indiferentemente de su tamaño, actividad, país o credo religioso. Es cierto que para muchas otras y por supuesto para el CMI. (Cuadro de Mando Integral) la habilidad de la gerencia no para adoptar, sino para adaptar a su propia realidad ese conjunto de conceptos nuevos es lo que le permitirán la supervivencia a las organizaciones.

Hace falta entonces que las organizaciones para sobrevivir y ser sobresalientes desarrollen a partir de estas metodologías instrumentos o técnicas de información, flexibles y actualizadas, que consoliden en tiempo real, la veracidad de sistemas de gestión adaptables a las nuevas tendencias mundiales.

Una de esas nuevas herramientas muy flexible es el Balanced Scorecard o BSC concepto que revolucionó el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño. Cuando los autores introdujeron el concepto en 1992, las empresas estaban ocupadas transformándose para competir en el mundo de la información. De este se destaca su capacidad para explotar activos intangibles,

¹ Ver Gilberto Quesada Madriz, Grupo Kaizen .S.A., "Balanced Scorecard de V Generación"

función que se volvía cada vez más decisiva para las empresas por encima de su capacidad para administrar los activos físicos.² Además de lo anterior, propone y encamina una serie de mediciones que se establecen y son las que van a permitir monitorear el cumplimiento de la estrategia, tanto en el corto plazo como en el largo plazo, por medio de indicadores de resultado e inductores de desempeño (drivebrs), así como lograr el alineamiento de la organización con su estrategia.

El BSC Principalmente se funda en el comprobar hipótesis planteadas en la estrategia por medio de la relación causa efecto para consolidar cada uno de los temas estratégicos seleccionados y convertir esto en un proceso de autoaprendizaje que concierne a toda la empresa.

El BSC no sustituye el proceso de planificación estratégica, lo complementa al estarle poniendo a la estrategia un controlador de evolución y asertividad para conocer con mayor precisión cuál es el desempeño organizacional y así poder actuar antes de que sea demasiado tarde.

El controlador de evolución y asertividad, el cual toma el nombre de cuadro de mando integral equivale al tablero en los estadios deportivos que indican el marcador del partido, o bien al "dash" o tablero de mando en un vehículo. En ambos casos el indicador no es lo importante, sino la destreza que se tenga en interpretarlos y contar con las competencias necesarias para lograr un mejor desempeño.

Por último y también muy importante, lo que se busca al aprender de la estrategia con la utilización del BSC es desarrollar una cultura de alto desempeño que permita a la organización diferenciarse de sus competidores.

² Robert S. Kaplan, David P. Norton, Harvard Business Review, ISSN 0717-9952, Vol. 85, N°. 7, 2007 , pag. 3

Por ello para no caer en el mismo error de técnicas administrativas anteriores, el Dr Kaplan co-gestor de esta metodología, postulo un valioso esquema para desarrollar una organización orientada por la estrategia:³

A. Descongelar:

1. Movilizar el cambio mediante el liderazgo gerencial.

B. Cambiar:

2. Traducir la estrategia en términos operacionales.
3. Alinear la organización a su estrategia.

C. Mantener:

4. Hacer de la estrategia trabajo de todos y
5. Hacer de la estrategia un proceso continuo.

En consideración a lo expuesto anteriormente se esboza como fin ultimo de este proyecto, contribuir a que la corporación ESSA logre una mejor satisfacción de sus stakeholders (partes interesadas) y que se dirija en el camino de una organización centrada en la estrategia con colaboradores preparados, motivados y comprometidos en conducir a la corporación ESSA hacia el logro de una productividad y competitividad superior a la estimada, de la mano del BSC.

³ Como utilizar el Cuadro de Mando Integral, Robert Kaplan y David Norton, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona

1. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1.1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En aras de la consolidación como organización que se propone alcanzar la corporación ESSA, se concibe la estructuración de un sistema de gestión administrativo soportado en el modelo Balance Scorecard, que asegure el cumplimiento de su estrategia, articulada por un procedimiento que cubre todas las expectativas en el cumplimiento de los objetivos propuestos para la realización de este proyecto.

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General. Diseñar e implementar un sistema de gestión, basado en un modelo Balance Scorecard.

1.2.2 Objetivos Específicos.

- Gestionar y participar activamente en la generación de los lineamientos estratégicos (misión, visión, políticas) que reflejen fielmente las intenciones propias y actuales de la Corporación ESSA, además de facilitar la atmósfera adecuada para la implementación de la metodología Balanced Scorecard que asegure el alcance y la metodología de esa estrategia.
- Evaluar y diagnosticar los procesos involucrados en las operaciones locativas que involucren directamente la satisfacción de los requisitos del cliente.

- Crear un diagnóstico que establezca la posición real de la Corporación ESSA en conformidad con las perspectivas dispuestas por la metodología BSC posibilitando y asegurando la formulación de un planeamiento estratégico conveniente para la corporación ESSA.
- Diseñar un cuadro de mando integral para la Corporación ESSA que cubra las perspectivas de: Procesos relacionados con los clientes, procesos internos, procesos relacionados con el aprendizaje y crecimiento y perspectiva financiera. Que permita a través de indicadores medir el desempeño, realizar el seguimiento, control y mejora continua de los procesos en las cuatro perspectivas mencionadas.
- Diseñar una herramienta informática que sea funcional y cumpla con las directrices y objetivos del Cuadro de Mando Integral.
- Implementar el cuadro de mando integral que se diseñe y con el todo lo que ello implica.

1.3 JUSTIFICACION DEL PROYECTO

En la dinámica de un mercado cambiante como el de hoy día, la veracidad en el desempeño de una empresa es vital para su supervivencia, además de ser el reflejo de su composición y solides interna, aspecto que es determinado por la definición de una cultura empresarial de mejoramiento continuo.

El desarrollo de este proyecto se presenta a fin recorrer el camino que además de llevar a la Corporación ESSA a obtener los resultados de direccionamiento estratégico que busca, pueda mejorar su desempeño en el cumplimiento de su estrategia enmarcada en una buena gestión, dejando un referente práctico de

la aplicabilidad del BSC y su capacidad de acción eficaz como metodología que posibilite la obtención de resultados a corto y largo plazo.

1.4 METODOLOGIA DEL PROYECTO

La germinación de ventajas competitivas para la Corporación ESSA es el ideal de este proyecto, integrado en la gestión estratégica y su correcta puesta a punto, interpretando correctamente lo que motiva el desempeño, en manos de personal capacitado y con las suficientes herramientas para administrar y explotar los activos tangibles e intangibles de la organización.

Partiendo de una serie de postulados teórico prácticos, la metodología a implementar en el desarrollo del presente proyecto se sustenta en los pasos descritos a continuación.

1.4.1 Búsqueda Documental. Para esta etapa se propone realizar dos tipos de recolección de información. Una primera que permita recopilar lo referente al desarrollo de las operaciones, lo concerniente a clientes, las normativas que apliquen y demás aspectos que conformen el entorno de la empresa, con el fin de delinear un concepto claro para la conformación y aprobación de los lineamientos estratégicos para la Corporación ESSA. El segundo tipo de recolección de información apunta al material disponible que permita asimilar de mejor manera la temática del proyecto y así cumplir con una ejecución sólida para este.

De los temas que requerirán mayor investigación por su incidencia en el desarrollo del proyecto serán; la filosofía BSC, gestión estratégica, todo lo referente al cuadro de mando integral, matriz DOFA⁴ y sistema de indicadores de Gestión.

⁴ DOFA: Herramienta administrativa que permite evaluar las afecciones externas e internas de una empresa.

La información será recolectada de fuentes de información secundarias como libros y demás material que se puedan recopilar por la Internet, la información proveniente de fuentes primarias será suministrada por personas conocedoras de la materia.

1.4.2 Diagnostico, evaluación y formulación del plan estratégico. Para la formulación del plan estratégico como fin de esta segunda etapa se han considerado la siguiente partición para una mejor ejecución.

- **Definición de los Factores Críticos de Éxito.** Obtener los factores críticos de éxito para la Corporación ESSA será el resultado del estudio de múltiples factores tanto internos como externos, filtrados a través de una serie de matrices encauzadas a consolidar el análisis DOFA, desde cada una de las perspectivas del CMI. La activa participación de los miembros de la Corporación ESSA es valiosa en el proceso.
- **Diseño y puesta en marcha de la estrategia.** Conforme a la información y el conocimiento recopilado y tratado en los pasos anteriores se procede a conformar la estrategia para la Corporación ESSA

Consolidando de igual manera los principios estratégicos de la organización como base en la estrategia.⁵

La estrategia definida para la Corporación ESSA deberá ser descompuesta para cada una de las cuatro perspectivas del CMI, en objetivos estratégicos, indicadores, objetivos de medio, metas y propósitos de acción, o de lo contrario, la estrategia no saldrá del papel.⁶

Esta etapa se desglosa así:

⁵ Como utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia ,pag 15

⁶ Diseño y aplicación de un sistema de información y gestión gerencial basado en el balance scorecard para indersantander. Proyecto de grado. 2006

- Definición y consolidación de la cadena de valor para la corporación ESSA.
- La construcción de un mapa estratégico, a fin de establecer las relaciones causa-efecto entre los objetivos estratégicos de diferentes perspectivas, estructurales por la metodología BSC.

1.4.3 Diseño del Balanced Scorecard. En este punto del proceso se conformara el cuadro de mando integral que simplifique toda la estrategia y la interrelacione para el mayor entendimiento de esta, señalando los objetivos específicos que se proponen cumplir así como los indicadores que le miden y las metas que le exigen su rendimiento.

1.4.4 Diseño de una Herramienta Informática. Con el ánimo de crear una herramienta que cumpla satisfactoriamente con lo propuesto para ella por el cuadro de mando integral, se creara una herramienta ágil, sencilla y eficiente, que de continuidad a este proceso.

1.4.5 Implementación y evaluación de Funcionalidad. Se alimentarán los datos que le permitirán a la herramienta informática comenzar a generar información. De igual manera en esta etapa final del proyecto, se presentarán las conclusiones y recomendaciones pertinentes.

1.5 MARCO TEORICO

1.5.1 Una organización basada en la estrategia. La capacidad de ejecutar una estrategia es más importante que la calidad de la estrategia en sí. Su aplicación es el factor más importante en la valoración de una empresa y su gestión. Para cualquier empresa de hoy día el problema no es tanto su estrategia sino su mala aplicación, esto sin desmeritar el obvio valor relevante de la estrategia misma. ¿A que se debe que una organización tenga dificultades para poner en práctica una estrategia correctamente formulada? Un

problema es que las estrategias que son las únicas formas sostenibles que tienen las organizaciones de crear valor, están cambiando pero las herramientas para medirlas no. En la economía industrial, las empresas creaban valor solo con sus activos materiales, transformando las materias primas en productos terminados. Esta claro que las oportunidades de crear valor están pasando de la gestión de activos materiales a la gestión de estrategias basadas en el conocimiento que despliegan los activos intangibles (relación con los clientes, productos y servicios innovadores, procesos operativos eficaces de alta calidad, tecnología de la información, bases de datos y también las capacidades, habilidades y motivaciones de los empleados). En una economía dominada por los activos tangibles los indicadores financieros eran los adecuados para registrar las inversiones y medir la producción de ingresos y beneficios. En la economía actual en la que los activos intangibles son una fuente más importante de ventaja competitiva, se necesitan herramientas que describan los activos basados en el conocimiento y las estrategias de creación de valor que estos activos hacen posible. Un problema es tratar de gestionar lo que no se puede describir ni medir.

La mayoría de las organizaciones operan a través de unidades de negocio descentralizadas y de equipos que están mucho más cerca del cliente. Estas organizaciones reconocen que la ventaja competitiva proviene del conocimiento, las capacidades y las relaciones intangibles creadas por los empleados que de las mismas inversiones en activos físicos. Todo esto es una Organización basada en la estrategia, dos palabras alineación y enfoque, Una estrategia bien diseñada y bien comprendida, mediante la alineación y la coherencia de los limitados recursos de una organización, puede producir excelentes resultados.

Aunque cada organización haga frente a este reto de forma diferente, a ritmo diferente y en secuencias diferentes, es notable la presencia lógica de 5

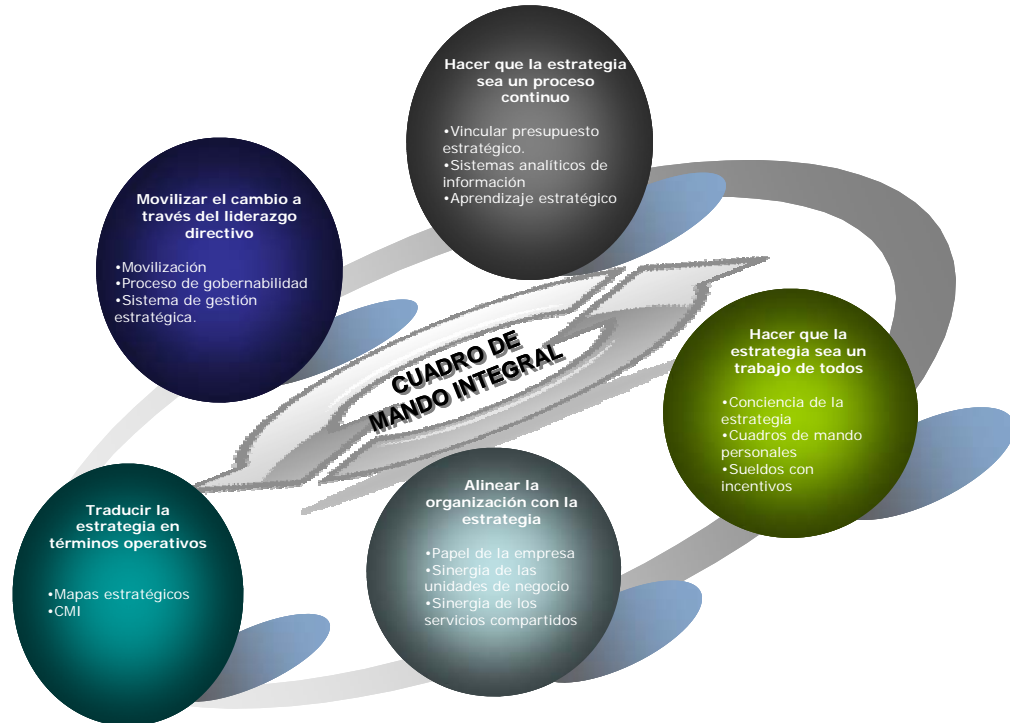
principios (figura 1) que se denominan “los principios de una organización basada en la estrategia”⁷

- **Traducir la estrategia a términos operativos.** Partiendo de la estrategia la idea es desarrollar un marco general para describir y aplicar la estrategia. Este marco que llamaremos “mapa estratégico”, es una estructura lógica y completa para describir la estrategia. Proporciona las bases para diseñar un cuadro de mando integral que es la piedra angular para un “sistema de gestión estratégica”. Al traducir su estrategia a la arquitectura lógica de un mapa estratégico y cuadro de mando integral, las organizaciones crean una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados. En este punto se implementa el mapa estratégico y el cuadro de mando integral.
- **Alinear la organización con la estrategia.** La sinergia es la meta general de este principio. La organización cuenta con numerosos sectores, cada uno de ellos con su propio accionar. Para que las actividades de la organización sean algo más que la suma de sus partes las acciones individuales deben estar conectadas e integradas en la estrategia global de la organización. La empresa define las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y se asegura de que dichas conexiones efectivamente tengan lugar, algo que se dice mas fácilmente de lo que se hace.
- **Hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todo el mundo.** Las organizaciones basadas en la estrategia necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de tal manera que contribuyan a su éxito. El que un trabajador pueda comprender y apropiarse de la estrategia es consecuencia directa de la certera divulgación de la misma por parte de la alta dirección. El comunicar antepone el dirigir de arriba hacia abajo.

⁷ Kaplan Robert, Norton David, “Como utilizar el Cuadro de Mando Integral para implementar y gestionar su estrategia”, Harvard Business School Press, 2000.

- **Hacer de la estrategia un proceso continuo.** La implementación exitosa del cuadro de mando integral es base del proceso para gestionar la estrategia. Conocido como el proceso del “doble bucle”, por que integran gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica en un proceso continuo y sin fisuras.
- **Movilizar el cambio mediante el liderazgo de los directivos.** Un programa de cuadro de mando integral con éxito comienza reconociendo que no es un proyecto “métrico”, si no que es un proyecto de cambio. Al principio la atención se centra en la movilización y en la creación de empuje para lanzar el proceso. Una vez la organización esta movilizada, la atención se traslada a la gobernabilidad, con énfasis en unos enfoques fluidos y basados en equipos, que permita hacer frente a la naturaleza sin estructura de la transición a un nuevo modelo de actuación.

Figura 1. Principios de una organización basada en la estrategia.



Fuente. Como utilizar el cuadro de mando integral

1.5.2 La estrategia. La idea de Estrategia proviene de la ciencia militar, y es definida como la ciencia y el arte de la comandancia aplicada a la planeación y conducción general de operaciones de combate. En el mundo empresarial la estrategia esta ligada al desempeño de la organización, en aras de enfrentar el mercado.

la estrategia definida en otras palabras dicta que es:

- El modelo o plan que integra las principales metas, políticas y cadenas de acciones de una organización dentro de una totalidad coherente.-James Quinn
- Un plan unificado amplio e integrado, diseñado para asegurar que se logren los objetivos básicos de la empresa.-William Glueck
- La estrategia se refiere a la combinación de medios a emplear para alcanzar los objetivos, en presencia de incertidumbre.”-Antonio Francés
- La determinación de las metas y objetivos básicos de “largo plazo” en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y distribución de los recursos necesarios para lograr estos propósitos. -Alfred Chandler, Harvard University
- “Las estrategias son los medios por los cuales una organización pretende lograr sus objetivos”-Mintzberg
- “Es la compleja red de pensamientos, ideas, experiencias, objetivos, memorias, percepciones y expectativas que proveen una guía general para tomar acciones específicas en la búsqueda de fines particulares” - Fred Nichols.

Entonces se puede decir que la Estrategia define, más que los objetivos generales de la empresa, los cursos de acción fundamentales para su alcance,

de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr una inserción óptima de esta en su entorno.

Tiene un enfoque a largo plazo y su conformación toma en cuenta los valores, la cultura, las metas y los objetivos corporativos.

De esta manera en la estrategia se plasma que negocios, actividades, procesos o productos se han de desarrollar y cuales eliminar, siempre que se mantenga la búsqueda del alcance de los objetivos planificados por la empresa. Dentro de la filosofía BSC la estrategia es vital para el desarrollo del cuadro de mando integral pues este estará estructurado de acuerdo a la arquitectura del mapa estratégico el cual a su vez resume la estrategia de la organización, lo que define al BSC como una herramienta que busca una gerencia estratégica para la organización.

- **Gerencia estratégica.** La gerencia empresarial está ligada estrechamente con las finanzas y conlleva a la concepción de que la gestión gerencial debe estar encauzada a la retribución apropiada del capital aportado mediante la obtención de índices de rentabilidad buenos y un rendimiento vinculado tanto a las utilidades distribuidas como a la valorización de la empresa en lo que concierne al comportamiento del precio, esto nos permite definir que los objetivos de la gestión financiera deben cimentarse en decisiones que contribuyan a la sincronización de los flujos monetarios.

La organización empresarial moderna, se define como un sistema abierto hacia ciertos objetivos que no son exclusivamente los financieros, y sus integrantes tienen un propósito, y los subsistemas compuestos por los aspectos operacionales (técnico, estructural, personal y administrativo.).

La gerencia orientada en un enfoque estratégico, concierne a quienes encabezan la gestión, es decir, a los gerentes, directivos, administrativos y líderes de los procesos. Por tanto, es importante para toda la organización que

las estrategias que estos definan, estén referidas a decisiones direccionales básicas, acciones importantes y necesarias a realizar, y comprender para orientar la ruta hacia los fines que deben alcanzar, y como lograrlos.

La gerencia estratégica se funda en las siguientes funciones:

- **Planificación:** cuyas acciones son las de seleccionar los objetivos de la gestión, así como las políticas programas y procedimientos para alcanzar estos objetivos. Responde a preguntas como ¿Qué queremos lograr?, ¿Qué hacer? y ¿Cuándo?
- **Organización:** se funda en el establecer la estructura deliberada de documentación y flujo de información en el subsistema de operación. Responde a preguntas como, ¿Quién(es) lo va(n) a hacer?, ¿con que lo va(n) a hacer? y ¿Cómo se va a coordinar para hacerlo?
- **Dirección:** busca determinar y enumerar las actividades requeridas para alcanzar las metas del subsistema de operación, delegando autoridad y responsabilidad para el cumplimiento de estas. Responde a la pregunta ¿Cómo lograr hacer bien lo que se debe hacer?
- **Presupuesto:** determinar los recursos económicos y factores de producción que deben utilizarse. Responde a la pregunta, ¿Cuánto nos vamos a gastar?
- **Control:** promueve al gerente como ente que debe asegurar el cumplimiento de los planes de acción, ejerciendo la vigilancia a través de diversas unidades de medida de calidad, costo, programas de producción. Responde a la pregunta, ¿si lo estamos haciendo bien?
- **Relaciones con el entorno:** busca captar las interrelaciones comerciales externas e internas de la organización, en búsqueda del logro de las metas

planificadas. Responde a las preguntas, ¿con quienes lo haremos? Y ¿Para quién lo haremos?

- **Orientación estratégica dentro de la organización.** Las estrategias empresariales van encausadas a ciertos escenarios y dirigidas a un fin determinado, la orientación estratégica establece estos parámetros generales de comportamiento que servirán para definir un panorama para la determinación de la estrategia, su enfoque y modo de acción. se refiere al tipología de la estratégica y la evaluación de cuál es la que mejor se acomoda a las expectativas y metas de la organización.

1. Estrategias de Excelencia Operacional. Se construye sobre la producción y la Entrega de Productos y Servicios. Esto Implica la comercialización de categoría mundial, la fabricación y procesos de distribución.

2. Estrategias de Cercanía al Cliente. Se construye con la creación de productos y servicios “a la medida del cliente” para lograr una relación y sintonía cada vez más clara. Mantener la lealtad y rentabilidad del cliente a largo plazo. Es decir, mantener la cercanía al cliente, y no perder de vista sus necesidades y deseos.

3. Estrategias de Liderazgo del Producto:

Supone la generación de productos siempre actuales y útiles además de su comercialización. Por tanto, se debe estar enfocado en el mercado y tener una organización ágil y flexible.

4. Estrategias para definir tareas de Gestión en los niveles de la Organización. Actúan como el hilo conductor de los propósitos generales de la misma e incluso, puede ser una referencia coherente e integradora de las diferentes toma de decisiones en toda la empresa.

✓ **El Propósito Estratégico para una organización.** Según Hamel y Prahalad:

- Desarrollar una actitud competidora a todos los niveles a través de la “Inteligencia competitiva”.
- Establecer hitos claros y revisión de los mecanismos.
- Formación de Personal y posibilitar contribuciones individuales: se deben considerar las iniciativas.
- Servir de guía para la asignación de recursos tangibles e intangibles.

✓ **Comportamiento de las Estrategias.**

- **Diferenciación.** Las estrategias se comportan diferentes de los demás; cada una se acomoda según su conformación. Este logro de diferencias permite obtener Ventajas Competitivas que diferencian la relación de cada empresa con su entorno competitivo.

No se puede concebir un entorno en competencia sin diferencias entre los competidores.

- **Competencia.** La necesidad de adoptar una estrategia nace de las situaciones en competencia. Para que se produzca aquella es necesario que exista una situación de competencia activa y un deseo de mantener o mejorar nuestra posición.

La competencia es una herramienta necesaria para adaptarse al entorno y poder seguir existiendo o mejorando la posición en el mercado.

Nunca se deberá perder de vista: los cambios bruscos que ocasionan éxitos o fracasos y las acciones del oponente, quién pudiera estar actuando de idéntica forma.

Por tanto, un defensor alerta tiene notables ventajas sobre un atacante.

- **Escenario.** Se relaciona con un juego de ajedrez, donde cada jugador elabora un esquema mental a la vista del escenario que se presenta y que inicialmente supone el enfrentamiento a un competidor con iguales amenazas y oportunidades e idénticas fortalezas y debilidades.

-

El plan de actuación de cada competidor cuenta con sus experiencias, sobre la base de anteriores enfrentamientos, y con unas técnicas aprendidas basadas en experiencias ajenas o propias y que se han formalizado hasta constituir un cuerpo de método para este juego.

1.5.3 Balanced Scorecard. Los doctores Robert Kaplan y David Norton, a partir de sus investigaciones hallaron el concepto de “Tabla de Mando”, que se había desarrollado en Francia en la década de los 60 con algo de éxito. Basándose en ella escribieron una serie de artículos para Harvard Business Review y mas tarde a partir de sus experiencias escribieron el libro Balanced Scorecard, donde se conceptualizo al Balanced Scorecard como un sistema de medición del desempeño cuya premisa era no amparar un sistema de gestión exclusivamente en función de la medición de indicadores financieros, esto debido a que los datos financieros son tardíos pues son solo el resultado de unas decisiones tomadas con anterioridad y no le permiten a la empresa tomar decisiones en tiempo real, esto se veía reflejado en el sacrificio de la creación de valor a largo plazo, a cambio de resultados cortoplacistas. Hoy día la premisa del cuadro de mando integral es la implementación de la estrategia. Enfoque del que sobresale la importancia de medir la estrategia, pasando de un control financiero a una gestión estratégica. “Los enlaces estratégicos desarrollados por esta metodología permitieron que los indicadores se vincularan en una serie de relaciones causa efecto. Muchas empresas sin siquiera ser conscientes de ello, presentan un desbalance entre lo que se ha venido midiendo y lo que realmente se necesita medir. El desbalance se origina principalmente en la idea costumbrista de medir únicamente los activos tangibles, que se presentan en los estados financieros de todas las compañías. Este paradigma es roto por el balanced Scorecard y como resultado de su

aplicación, muchas empresas se volcaron a establecer indicadores en las tres perspectivas conocidas (Clientes, Procesos y Aprendizaje) que complementan la financiera para amparar los múltiples escenarios de acción al igual que las diferentes facetas en las que se desempeña una Estrategia. El CMI es genérico lo que le permite adaptarse a cualquier tipo de empresa, sin discriminación alguna.

Las cuatro perspectivas del CMI son:

- **La perspectiva financiera** se focaliza en la creación de valor en el largo plazo, para el accionista utilizando estrategias de productividad para mejorar la estructura de costos además de la utilización de activos, y una estrategia de crecimiento para expandir oportunidades y favorecer el valor del cliente.

El objetivo financiero general para las empresas en fase de crecimiento será un porcentaje de crecimiento de las ventas en los mercados, grupos de clientes y regiones seleccionados⁸. Los objetivos previstos para esta perspectiva son evaluados generalmente por los rendimientos sobre la inversión y sobre el capital.

- **La perspectiva del cliente** asocia a los Clientes como la siguiente pieza básica en la cadena de análisis en el Balanced Scorecard. No cabe duda de que uno de los objetivos básicos es su satisfacción. Por otro lado las empresas que intentan serlo todo para todo el mundo acostumbran a terminar no siendo nada para nadie, o sea para todo el mundo, en este sentido la esencia de la estrategia no es simplemente elegir qué hacer; también exige elegir lo que no hay que hacer⁹ en conformidad con lo requerido por el cliente. Definir el perfil del cliente es vital para cumplir con todo lo dicho anteriormente. Cuatro medidas centrales del cliente –cuota, retención, incremento y satisfacción-, no garantiza sin embargo que una empresa tenga clientes rentables. Las

⁸ Kaplan Robert, Norton David, “Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business School Press, pag. 61

⁹ Kaplan Robert, Norton David, “Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business School Press, pag.77

empresas deben querer algo más que clientes satisfechos y felices; han de querer clientes rentables. Un indicador financiero como la rentabilidad del cliente, ayuda a impedir que las organizaciones orientadas a los clientes se conviertan en organizaciones obsesionadas con los clientes. No todas las demandas de los clientes pueden ser satisfechas de una forma que sea rentable para la organización.¹⁰

- **La perspectiva interna** Estamos ante una de las perspectiva elementales, relacionada estrechamente con la **cadena de valor**¹¹ por cuanto se han de identificar los procesos críticos, estratégicos, para el logro de los objetivos planteados en las perspectivas externas: financiera y de clientes; esta comprende los procesos operativos y busca respuesta a interrogantes como ¿en qué podemos destacarnos? y ¿Qué hacer dentro de la empresas para cumplir con las expectativas de los clientes?

- **La perspectiva de aprendizaje y crecimiento** describe los activos intangibles de una organización, su interacción y su papel dentro de la estrategia, entre los componentes de los activos intangibles se tienen

- el capital humano, es decir las habilidades conocimientos y talentos de los empleados.

- El capital informacional compuesto por bases de datos sistemas de información y las redes dentro de la infraestructura tecnológica

- El capital organizacional compuesto por la cultura, el liderazgo, el alineamiento de los empleados, el trabajo en equipo y la gestión del conocimiento.

¹⁰ Kaplan Robert, Norton David, “Cuadro de Mando Integral”, Harvard Business School Press, pag 84-85

¹¹ La **cadena de valor** está integrada por todas las actividades empresariales que generan valor agregado y por los márgenes que cada una de ellas aportan.

Ninguno de estos activos intangibles puede ser medido separadamente.

2. PRESENTACION DE LA EMPRESA

2.1 RAZON SOCIAL.

Corporación¹² ESSA, con NIT 00804016265

2.2 OBJETO SOCIAL

El objeto de la corporación es la implementación y ejecución de programas de bienestar social, deportivo, recreativo y cultural destinados al personal vinculado a la ESSA, su familia y su comunidad en general.¹³

2.3 HISTORIA

La Corporación ESSA fue constituida legalmente el 3 de diciembre del año 2003 como una persona jurídica sin ánimo de lucro y de derecho privado¹⁴; gracias al interés y propuesta de la ELECTRIFICADORA DE SANTANDER S.A. E.S.P. (ESSA) quien interviene como gestora y fundadora a fin de promover el bienestar para los trabajadores de la ESSA.

Conforme a decisión de la junta directiva de la ESSA la concepción de la corporación ESSA, es consolidada en la reunión del día 15 de agosto del 2003

¹² *Corporaciones*: Es un ente colectivo formado por un número determinado de personas las cuales buscan el bienestar de los asociados, ya sea físico, moral o intelectual. Un ejemplo de esto es un club.

¹³ Tomado de la escritura pública de conformación legal de la corporación ESSA- 1993.

¹⁴ Las personas Jurídicas de Derecho Privado son las que tienen origen en la iniciativa y actividad de las particulares (iniciativa privada) con las finalidades más o menos amplias de conformidad con lo que al respecto señale la ley.

y sustentada en el acta interna numero 305¹⁵, en la cual se autoriza su constitución, como ente privado bajo la figura de corporación. A partir de esa fecha la Corporación ESSA, ha tenido un crecimiento vago y poco ostentoso.

Desde sus inicios y en procura de cumplir con su objeto social la corporación asume la administración de la sede social de la Electrificadora de Santander conocida más popularmente como la “chispa” ubicada en la calle 15 # 26-54, instalaciones que ocupa y administra desde entonces.

2.4 SECTOR ECONOMICO AL QUE PERTENECE

El sector económico al que pertenece la corporación ESSA es algo confuso de definir por dos razones. La primera; en la cámara de comercio las empresas que se dedican al préstamo de paquetes de servicios iguales o similares al que presta la corporación ESSA están fraccionados en varios sectores dentro del registro mercantil¹⁶, pues se pueden asociar a múltiples sectores dado que sus características no son lo suficientemente específicas, por ende dentro de un mismo sector se pueden encontrar empresas afines o no; lo que hace muy incierta la veracidad de la información estadística y cualquier otra información que se hubiese podido hallar en esta entidad. La segunda razón y tal vez más simple aun, esta dada por su naturaleza jurídica, **ya que en la cámara de comercio las empresas sin ánimo de lucro no están obligadas a tener registro mercantil. Esto según la ley.**

De igual manera en la secretaría de hacienda del municipio se halla el registro de industria y comercio¹⁷ de la Corporación ESSA con número de registro

¹⁵ de la escritura pública de conformación legal de la corporación ESSA- 1993

¹⁶ Tiene el carácter de pública, como instrumento de información utilizable no sólo para efectos internos de las Cámaras de Comercio, sino también al servicio de los terceros, interesados en conocer los datos suministrados por medio de la matrícula.

¹⁷ El registro de industria y comercio es el tramite mediante el cual se obtiene la legalidad para el funcionamiento de establecimientos industriales, comerciales, de servicios, del sector financiero, oficinas, bodegas y consultorios, garantizado el cumplimiento de las normas sanitarias, seguridad y salubridad de que trata la ley 232 de 1995

061188 bajo la denominación de “actividad de esparcimiento y actividades culturales y deportivas”, información que tampoco permitió hallar datos que permitieran definir un sector para la Corporación ESSA pues múltiples naturalezas empresariales se hallan igualmente bajo esta denominación.

De un sondeo que el autor hizo considerando las características similares entre empresas dentro del área de influencia que maneja la empresa, se hallaron 6 organizaciones que podrían ser considerados como iguales a la Corporación ESSA, y todas bajo la denominación de clubes.

2.5 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA

Los órganos de dirección, administración, ejecución vigilancia y representación de la Corporación ESSA; dentro del área de toma de decisión esta conformado por una asamblea general de delegados, una dirección ejecutiva y una administración.

La asamblea general de delegados es la máxima autoridad dentro de la organización y se compone por la reunión de cinco delegados elegidos entre las categorías de funcionarios vigente dentro de la ESSA que son:

- el representante legal de la ESSA o su delegado (quien hace las veces de presidente de la asamblea).
- Un delegado del nivel ejecutivo dos.
- Un delegado del nivel ejecutivo tres y cuatro.
- Un delegado de los empleados no sindicalizados y no pertenecientes a los niveles ejecutivos dos, tres y cuatro.
- Un delegado de los empleados sindicalizados.¹⁸

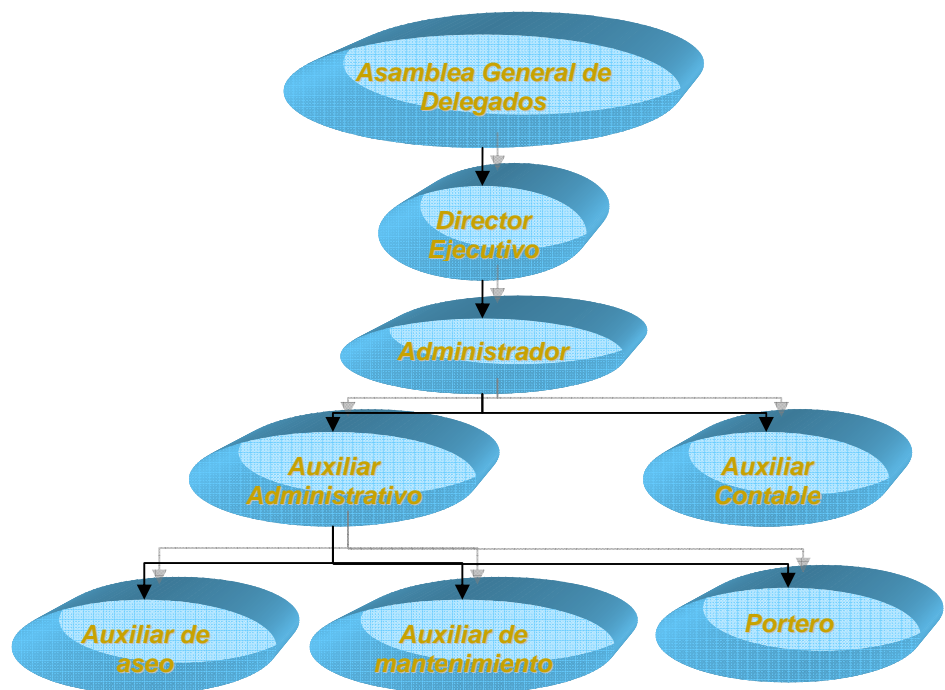
De ella demanda dependencia y subordinación el cargo de director ejecutivo, el cual hace las veces de enlace entre los asuntos de la Corporación que

¹⁸ Tomado de la escritura pública de conformación legal de la corporación ESSA- 1993.

conciernan a la ESSA y caso contrario, fuera de ser el canal formal establecido por la empresa para hacer cumplir los lineamientos establecidos por la asamblea.

El organigrama general de la Corporación ESSA se muestra en la figura 1.

Figura 2. Organigrama Corporación ESSA.



Fuente: Escritura pública de la Corporación ESSA.

La Corporación ESSA cuenta con una planta de 10 empleados vinculados por medio de contratos de trabajo a término indefinido y contribuye con la generación de 12 empleos más (estos últimos conforman la planta de empleados de los diferentes concesionarios que prestan sus servicios dentro de la corporación).

2.6 SERVICIOS

La mención de los siguientes servicios se considera relevante pues aunque no son prestados directamente por la Corporación ESSA, si están bajo su tutela y son prestados dentro de sus instalaciones con el ánimo de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes, así pues bajo la figura de concesión se manejan los siguientes servicios:

- A cargo de EVENTOS DANUBIO, se halla la administración y buen uso de las instalaciones de la cocina para la prestación del servicio de restaurante, conforme a los requerimientos que a este le competen dentro de la operación de la corporación en procura de la satisfacción del cliente.
- El servicio de cuidado estético, a cargo del centro de ESTETICA Y BELLEZA Betty Hernández, que ofrece una serie de masajes y tratamientos estéticos al amparo de una tecnología idónea y un recurso humano muy capaz.
- El servicio de cafetería, que igualmente administra los servicios de: Juegos de mesa, billares, mini tejo, bolo criollo y bolo americano; al cuidado del señor Pedro Herrera Duarte, persona natural, con Rut numero 91226447-1 (REGIMEN SIMPLIFICADO). En este servicio se soporta una significativa parte del esparcimiento y comodidad que es requerida por los clientes.
- El servicio de acondicionamiento físico, el cual se presta en un completo gimnasio que cuenta con dos áreas muy bien dotadas de personal humano y elementos técnicos, idóneos, además de una moderna maquinaria.

De otro lado la Corporación ESSA presta los siguientes servicios directamente bajo su tutela:

- El servicio de alquiler de salones y áreas deportivas para la realización de eventos varios a solicitud de sus clientes siempre y cuando estos eventos no contraríen las normativas internas y externas que apliquen.
- El servicio de un área húmeda conformada por dos piscinas, un baño turco y un baño sauna, que son el eje central del esparcimiento de quienes visitan la corporación. Esta área ha sido remodelada y posee una calidad envidiable en su cuidado y mantenimiento (nada formal).

2.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

2.7.1 Concepto. El direccionamiento estratégico está conformado por la misión, la visión, los valores y principios corporativos (principios estratégicos) que son el alma de la estructura estratégica de una organización. Su principal objetivo es orientar el transcurrir presente de la organización, a la luz de las metas futuras a las que apunta la organización, para cumplir con su objeto social y las expectativas propuestas.

Además abre las puertas y define los parámetros para el análisis interno de la organización. Proceso ineludible para la definición del plan estratégico dentro de lo establecido por la metodología BSC.

2.7.2 Creación del Direccionamiento Estratégico. En la Corporación ESSA la conformación de estos enunciados, fue el resultado del concilio conceptual de los dos frentes asociado, el cuerpo operativo de la organización, en el cual un sondeo para determinar el cómo se percibía el hacer de la Corporación fue la metodología utilizada. El otro frente, el de la parte administrativa, se manejo de modo diferente pues luego de múltiples reuniones donde desde el comienzo se procedió a dejar un fundamento teórico sólido sobre los temas a tratar y a definir; se procedió y concluyó durante reuniones y lluvias de ideas posteriores, condiciones, ideas y expectativas para la organización y estos enunciados,

pero con una restricción muy concreta, su formulación sería simplificada en lo posible, así pues surgieron múltiples opciones de las cuales se escogieron por consenso las siguientes en concordancia con la naturaleza e identidad de la Corporación ESSA además de lo pactado y requerido por la misma organización.

- **Misión.** La misión fue la primera de estas directrices en discutirse, un comienzo interesante. Como punto de partida para discutir, se tomó el objeto social de la corporación y el qué tan reflejado era este en su labor diaria, material suficiente para que afloraran múltiples puntos de vista y se concretaran conceptos comunes enfocados siempre al cliente. Fue una jugosa experiencia que permitió a los participantes no ser tímidos y por el contrario participar de lleno en la dinámica del ejercicio y compenetrarse durante el proceso, una vez clara la idea de lo que se quería expresar en la misión, el problema yacía en cómo decirlo, surgieron varias opciones pero al final, de común acuerdo se eligió la siguiente.

Somos una Organización orientada a crear y mantener espacios amables y saludables para el bienestar de la comunidad ESSA, nuestros corporados y colaboradores.

De esta misión se pueden concluir los siguientes aspectos:

- Se encuentra muy cercana de su razón de ser.
- Se priorizan el bienestar del cliente.
- el norte de la corporación es siempre el bienestar de todos quienes tienen vínculo alguno con ella.
- Además es de resaltar la mención de una relación ganadora con nuestros colaboradores.
- Es clara y concisa.

- **Visión.** La visión fue un elemento más grato de concluir implementando la misma técnica que para la misión, pues gracias a la experiencia en la conformación de la misión a las directivas le fue más fácil enfocar sus ideas y

se articularon en una conceptualización ágil que fluyó sin reparo hasta el presente resultado.

Para el año 2012 la corporación ESSA será reconocida por su orientación y propuesta de valor al cliente, buenas prácticas de gestión y por ser totalmente auto sostenible.

De esta visión se puede concluir que las proyecciones de evolución planificadas a través del pensamiento estratégico a cumplirse en un periodo de 4 años ubicaran a la Corporación ESSA por encima de las empresas que busque el bienestar del trabajador del sector público con sistemas de operación similares en la región, igualmente se define el alcance de varios objetivos que son:

- Seguir una orientación al cliente
 - Propuesta de valor al cliente.
 - Trabajar con buenas prácticas de gestión.
 - Auto sostenibilidad.
-
- **Valores.** Estos son los parámetros de mayor constancia que demarcan el perfil de toda persona que se encuentre vinculada laboralmente a la Corporación ESSA, los valores hacen que el cumplimiento de la visión sea más viable. Las cualidades escogidas fueron dispuestas conforme a la naturaleza de la organización de ser prestadora de servicio y como propuesta de valor para mantener un clima laboral cómodo y gentil.

Del querer proyectar un sentir de servicio se derivan estos 8 valores:

- **Curiosidad:** por descubrir las necesidades de nuestros clientes a fin de mejorar siempre nuestro servicio y fortalecer los vínculos que nos unen e identifican como una gran familia.

- **Agilidad:** para solventar cualquier tipo de contrariedad que se presente y obstaculice el buen servicio que siempre esperamos ofrecer a nuestros clientes.

- **Entusiasmo:** por lo que hacemos para ofrecer un servicio eficiente, calido, amable y cordial, en manos de todo nuestro recurso humano.

- **Afán de superación:** Por siempre querer diferenciarnos y ofrecer más a nuestros clientes internos y externos.
- **Sentido social** para contribuir con la construcción de una conciencia enfocada a mejorar la sociedad santandereana.

- **Responsabilidad** en el cumplimiento de todos nuestros compromisos personales y corporativos, adquiridos en nuestro afán de ser cada día mejores.

- **Honestidad** en el manejo transparente de todo tipo de recurso que tengamos en nuestras manos al servicio de nuestros clientes.

- **Respeto** a la condición humana, los parámetros legales y a nuestros principios personales y corporativos.

- **Principios.** Los principios no son parte ni de la misión ni de la visión en cambio son el soporte de estas, ellos definen aspectos que son importantes para la organización y para todos los que se relacionan con ella. Con la gestación de los principios Corporativos se busco respaldar y complementar ese marco individual formulado para cada empleado, descrito en los valores. Los principios son unos lineamientos de acción pensados de manera más globales y que son la conciencia de la Organización. Por ello a la administración le resulto fácil este último ejercicio al poseer ya una muy clara personalidad en mente como empresa de servicio.

Los principios de la Corporación ESSA son:

- **Planificación:** Encauzar los recursos disponibles al cumplimiento de la estrategia corporativa, aplicando para ello las herramientas mas aptas conforme con nuestro direccionamiento estratégico y gestión operativa.
- **Desarrollo Del Talento Humano:** Avivar al interior de nuestro recurso humano, el compromiso por el cumplimiento de la misión corporativa y el ánimo continuo de superación personal y profesional.
- **Servicio:** Inculcar en nuestro hacer diario el don de servicio que exprese una disposición permanente y ágil para satisfacer las solicitudes de nuestros clientes, buscando siempre superar sus expectativas.
- **Mejoramiento De Procesos:** Una optima discriminación y definición de los procesos administrativos y operativos, además del señalamiento de las actividades que los componen, nos da la satisfacción del tener siempre conciencia del que y del como lo hacemos dentro de la Corporación ESSA, siempre en aras de mejorar nuestra capacidad de respuesta, a las necesidades del cliente.

2.7.3 Descripción Del Clima Organizacional. El clima organizacional es un fenómeno que media entre los factores del sistema organizacional de una empresa y las tendencias motivacionales que se traducen en el comportamiento laboral que afecta el desempeño de la organización.¹⁹

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional. Este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la

¹⁹ Disponible en Internet, URL. <http://dgplades.salud.gob.mx/2006/htdocs/hg/Nuevas/hcrh8.pdf>

organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptación, etc.

El conocimiento del Clima Organizacional proporciona retroalimentación acerca de los aspectos que determinan los comportamientos organizacionales, permitiendo además, introducir cambios planificados, tanto en las actitudes y conductas de los miembros, como en la estructura organizacional.

La realización de este estudio se soporta en la técnica de investigación descriptiva condicionada a la recolección de datos y la medición de resultados, los datos son recogidos a través de una encuesta realizada entre los trabajadores de la Corporación ESSA amparando 9 factores, que se les condiciono en su mayoría con subfactores mas específicos. Para la elección de los factores medidos por esta encuesta conforme a la conveniencia de la Corporación ESSA y de este estudio, se tomo como referencia el trabajo del Doctor Guillermo García Villamizar.

- **Descripción De Los Factores De Estudio.**

1. Imagen Corporativa. asocia el grado de conocimiento de los objetivos, misión, visión, principios y valores que soportan la estructura organizacional de la empresa, además internamente se relaciona con el nivel de identidad y satisfacción que percibe la persona con la empresa en la que labora. La buena imagen corporativa le facilita el desempeño comercial a la empresa y le da un status admirable por el mercado conforme a sus iguales.

2. Estructura Organizacional. A este factor se le asocia la Percepción que tienen los miembros de la organización acerca de las reglas, procedimientos, trámites y otras limitaciones a que se ven enfrentados en el desarrollo de su trabajo. También es pieza de este factor el desempeño de la formación

jerárquica que aplica para los diferentes niveles presentes en la organización y la forma en que estos se relacionan.

- **Normas.** son el marco menos flexible que determina el accionar objetivo a seguir para establecer patrones de conducta generalizados en la organización. Cuando en el ambiente de trabajo las normas son muy rígidas, ocasionan malestar al clima organizacional, las relaciones interpersonales y la productividad misma de la empresa.

- **Distribución del trabajo.** la complacencia del trabajador con sus responsabilidades dentro de la organización, sus compañeros de trabajo y su lugar en la línea jerárquica es lo más destacable para este índice.

- **Línea de Mando y Decisión.** la percepción del como la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal, la forma en que esta se comunica con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas, se vinculan a este indicador.

- **Relación Entre Áreas.** en este indicador se hace énfasis en el sentimiento de los miembros de la organización sobre la existencia de un espíritu de ayuda de parte de los directivos, y de otros empleados de la organización. El apoyo mutuo, tanto de niveles superiores como inferiores.

3. Empoderamiento: Hace referencia al sentimiento de los miembros de la organización acerca de su autonomía y nivel de responsabilidad en la toma de decisiones relacionadas a su trabajo y la medida en que la supervisión que reciben.

- **Participación en la toma de decisiones:** El grado de participación que perciben los empleados sobre las decisiones directivas que afectan directamente a su puesto.

- **Autonomía:** el grado de confianza y conocimiento que aplica el trabajador en el desempeño de sus labores.

4. Condiciones de Trabajo: El desempeño del trabajador esta ligado a la seguridad que el perciba sobre la facilidad, comodidad y consideración que se le ofrezca en la empresa para el ejercicio de sus labores.

- **Condiciones del Puesto de Trabajo:** Las condiciones del área de trabajo del empleado que posibiliten el ágil y eficaz cumplimiento de sus labores es lo más destacable de este indicador.

- **Seguridad Industrial:** El grado de seguridad y bienestar que el trabajador perciba de las condiciones estructurales y organizacionales de su lugar de trabajo en función de su salud le ofrece tranquilidad al trabajador y le demanda un mejor desempeño.

- **Herramientas y Equipos:** hace referencia a la estimación de satisfacción que posee el trabajador por tener a su disposición toda maquina y material que sea requerido para una ejecución asertiva de las tareas que le correspondan a su puesto de trabajo.

- **Jornada Laboral:** Considera la factibilidad de cumplimiento con la carga laboral efectiva que se debe ejecutar durante el periodo de tiempo habilitado para ello.

5. Liderazgo: Como es percibida por el trabajador la forma en que la dirección ejerce la autoridad frente al personal, el como esta se comunica con el personal y si la comunicación es poca o mucha, si es ascendente, descendente o lateral y/o ambas.

- **Coherencia de los Jefes:** Hace relación a la asertividad de las directivas de la empresa al ejecutar acciones conforme con las expectativas, proyecciones y necesidades percibidas por el trabajador.

- **Coherencia del Trabajador:** Es el grado de compromiso y experiencia que considera poseer el trabajador al momento de ser autónomo dentro de la toma de decisiones ante eventualidades que se puedan presentar en su trabajo.

- **Orientación:** la disposición que tenga la administración ante la parte humana de la empresa, su escogencia, y direccionamiento además del reconociendo que se le otorgue dentro de los procesos de la empresa.

- **Comunicación:** La comunicación es un facilitador de un sano ambiente laboral, ya que es el principal instrumento en la interacción humana, además es esencial para difundir a través de los diferentes niveles de la organización toda información que así lo requiera. Sin olvidar que es herramienta fundamental para la manutención del proceso de organización encaminado a la coordinación, claridad y precisión de las actividades de la empresa.

6. Desarrollo Humano: hace relación a las oportunidades de crecimiento y formación personal y profesional que los empleados perciben dentro de los beneficios que la empresa les otorga. También comprende la permisibilidad que la empresa le otorga al empleado de generar con su experiencia beneficio para la empresa que le representen una mejora en sus condiciones laborales.

- **Oportunidades de Capacitación:** Una inducción asertiva al empleado que le permita realizar eficientemente las labores de su puesto, el velar por suplir las falencias técnicas propias de los miembros de la organización que afecten su desempeño y facilitar los medios para que los empleados puedan sentirse realizados personalmente, son aspectos muy acordes a este indicador.

- **Oportunidades Lúdicas:** El préstamo de servicios directos ofrecidos al trabajador y su familia por parte de la empresa en búsqueda de mejorar su nivel de vida y salud mental y física.

- **Oportunidades de Condiciones Laborales:** El velar por el bienestar de sus empleados le representa a la organización una inversión en el capital humano, que se reflejaría en la productividad de la misma organización. Por otro lado al reconocer el empeño y resultado laboral de las personas se les incentiva a no desfallecer en ejercicio diario de su trabajo.

7. Salarios y Beneficios: Comprende el grado de satisfacción personal que percibe el empleado ante las expectativas de mejorar en su calidad de vida y la de los suyos, con la retribución que la empresa le otorga por su trabajo.

- **Salarios:** Se basa en la percepción que tiene el trabajador sobre la justa remuneración y demás bonificaciones que recibe por la prestación de sus servicios a la empresa.

- **Estabilidad Laboral:** hace énfasis en la seguridad que le ofrece la empresa al trabajador, otorgándole un parte de tranquilidad y despreocupación permitiéndole concentrarse en sus labores y estar más dispuesto a responder eficazmente en las obligaciones que su cargo exige.

- **Valoración del Desempeño:** busca estimar la percepción de los miembros de la organización sobre la adecuación de la recompensa recibida por el trabajo bien hecho.

- **Selección del personal:** El como maneja la empresa el proceso de selección del recurso humano con el objeto de contar con un personal acorde con los requerimientos institucionales de la organización.

8. Servicio al cliente: El reconocer la importancia del papel del cliente y el animo de mantener una estrecha relación con el, le otorga a la empresa una herramienta de búsqueda acertada, que le permite deducir cual es la definición subjetiva que posee el cliente del buen servicio y cumplirle así con calidad y eficiencia, esto teniendo en cuenta que quien propone en ultimas del concepto de calidad que el desee recibir es el mismo cliente.

9. Administración del Cambio: La disposición y flexibilidad ante el cambio nace de la individualidad de cada persona pero es la empresa quien debe canalizar y gestionar el adecuado movimiento cambiante entre los miembros de la organización y que pueda llegar a requerirse con el fin de no estancarse ante un mercado cambiante y cada vez más globalizado.

• **Instrumentos Y Metodología Para El Análisis De La Información.** La información recolectada por este estudio dentro de la estructura organizacional, permitió identificar comportamientos y actitudes del personal, con una necesaria participación, disposición y colaboración del mismo, al momento de realizar la encuesta.

La ejecución de este ejercicio fue realizada en lenguaje sencillo a fin de obtener un fácil entendimiento del tema por todos los colaboradores de la organización, sin importar su nivel de estudio.

Las formas más comunes de variables impuestas para el análisis de estas encuestas son las ordinales²⁰, que son ítems (reactivos) actitudinales que establecen una serie de niveles que expresan una actitud de acuerdo o desacuerdo con respecto a algún referente. Por ejemplo:

___ Totalmente de acuerdo

___ De acuerdo

²⁰ Variables ordinales: recogen la idea de orden, pero no miden distancia dentro de ese orden. La medida estadística de tendencia central más apropiada para estas escalas es la "mediana".

- ___ Indiferente
- ___ En desacuerdo
- ___ Totalmente en desacuerdo

Las anteriores alternativas de respuesta pueden codificarse con números que van del uno al cinco que sugieren un orden preestablecido pero no implican una distancia entre un número y otro. Las escalas de actitudes son ordinales pero son tratadas como variables continuas (Therese L. Baker, 1997).²¹

Para este caso se reducen las alternativas de respuesta a dos muy explícitas “sí” o “no” y se consideran variables nominales²² a fin de establecer frecuencias de conceptualización percibida por los encuestados.

Los resultados de este ejercicio se presentan a continuación y están asociados al concepto de moda²³, lo que implica que el modo de cuantificar las respuestas dadas por las personas de la organización es, traduciendo a porcentajes la cantidad de respuestas afirmativas y negativas teniendo siempre presente que ninguna de las dos categorías definidas (opciones de respuesta) tiene mayor jerarquía que la otra. Ellas únicamente reflejan diferencias en la variable (respuestas).

- **Análisis y evaluación de los resultados.** El clima organizacional en la corporación ESSA se define a partir de la información recolectada por la herramienta descrita anteriormente cuya finalidad es deducir el cómo es percibida la empresa por los empleados a través de los diferentes factores de evaluación establecidos.

- **Análisis de los factores.**

²¹ Disponible en Internet, URL. <http://www.eumed.net/libros/2006c/203/1v.htm>

²² Las variables cualitativas nominales se refieren a atributos que no se pueden representar con números, y que se agrupan sin ninguna jerarquía como color, sexo, lugar de nacimiento, preferencias de marca, etc.

²³ La **moda** es el valor que cuenta con una mayor frecuencia en una distribución de datos

✓ **Imagen Corporativa:** El orgullo por pertenecer a esta organización está en alta estima, pues se identificó un 87,88% de identidad satisfactoria en la población laboral de la Corporación ESSA. Aunque la incertidumbre por el futuro de la organización en este momento depende de circunstancias ajenas, lo que es claro es el arraigo por la empresa y el alto grado de identidad que los empleados tienen con las disposiciones de la organización.

✓ **Estructura Organizacional.** Los trabajadores de la organización se sienten cómodos con la disposición jerárquica y con su posición al interior de la Corporación ESSA, ello quedó demostrado en la calificación de 91,86% obtenida por este factor, la estructura organizacional de baja envergadura le permite a todos los niveles organizacionales estar en contacto permanente, situación que acerca mucho a todos sus miembros.

✓ **Empoderamiento.** Para los empleados, su responsabilidad y su participación en la toma de decisiones de la empresa es percibida en un alto grado, lo que nos dice que ellos consideran que son tenidos en cuenta por la empresa. La calificación de este factor es de 90,91%, esto también es muestra que el trabajador de la Corporación ESSA considera que es respetado y se considera parte vital para la organización.

✓ **Condiciones de Trabajo.** Los trabajadores de la Corporación ESSA, consideran que cuentan con condiciones de trabajo favorables se sienten cómodos a nivel personal y en disposición de un buen desempeño. El entorno físico no les representa ningún peligro ni incomodidad para la ejecución de sus actividades. En general las instalaciones se encuentran en buenas condiciones, además cuentan con instrumentos y equipos adecuados, la calificación obtenida por este factor es de 88,64%.

✓ **Liderazgo.** La condición de líder demanda el delegar y compartir el poder, figurar como motivador e inspirador de sus equipos a través del ejemplo y el trato justo, amparar el crecimiento de su gente, encausar la lluvia de ideas y la expresión de diferentes puntos de vista dentro del equipo y fomentar el respeto

por los demás. Este factor es el de menor calificación porcentual en este estudio con un 78,41%, calificación que puede ser aludida al reciente cambio de mando en la administración, mas aun ello no implica reconocer que se mantenga como un soporte para las condiciones de direccionamiento y estabilidad organizacional.

✓ **Desarrollo Humano.** Este factor es importante y dentro de la organización no es percibido como una de las variables a mejorar. Con un 88.89% da cuenta de una conformidad alta por como la organización atiende la necesidad de desarrollo personal de sus trabajadores. Aunque la Corporación no es una organización que pueda ofrecer a sus trabajadores la oportunidad de crear carrera en sus filas si les ofrece la oportunidad de crecer técnica y humanamente, esto de manera informal; el pasar por alto esta situación en específico, que se considero como una falencia no percibida ni por las directivas y ni por los trabajadores, será atendida durante este proyecto

✓ **Salarios y Beneficios:** La estructura organizacional y salarial no es de gran envergadura, pero eso no impide que los trabajadores consideren que su labor es justamente remunerada y que los beneficios que reciben son aceptables, la calificación de este factor fue de 79,54%.

✓ **Servicio al Cliente.** El servicio al cliente se encausa a través de la mejora en los procesos referentes al cliente y del modo como el personal interactúa con el mismo, en el caso de la Corporación ESSA, sus trabajadores consideran que desempeñan su papel muy bien. La calificación de este factor fue de 90,91%, y el hecho que la calificación de este factor este por encima de la de más de uno en este estudio, que está orientado al trabajador mismo podría dar cuenta de varios síntomas de inconformismo que no son muy visibles y se recomienda prestar atención a este hecho pues se debe ser más consciente que los empleados son el recurso fundamental de toda organización, el cual no solo le permite brindar un servicio oportuno sino también es vital para la satisfacción del cliente.

✓ **Administración del Cambio.** Este factor apunta al desempeño de las directivas para manejar las riendas de la organización, y son los administradores los principales agentes del cambio en la mayoría de las organizaciones. Por las decisiones que toman y su comportamiento al modelar los papeles pueden configurar la cultura de la organización. Los trabajadores consideran que la administración ha manejado de manera correcta el proceso de cambio o que ha tratado de efectuarlo lo mejor posible. Así mismo consideran que la gerencia los ha mantenido informados acerca de este proceso y sus avances, además ellos sí tienen claro lo que significa este paso para sí mismos y para la organización. La calificación de este factor fue de 81,82%.

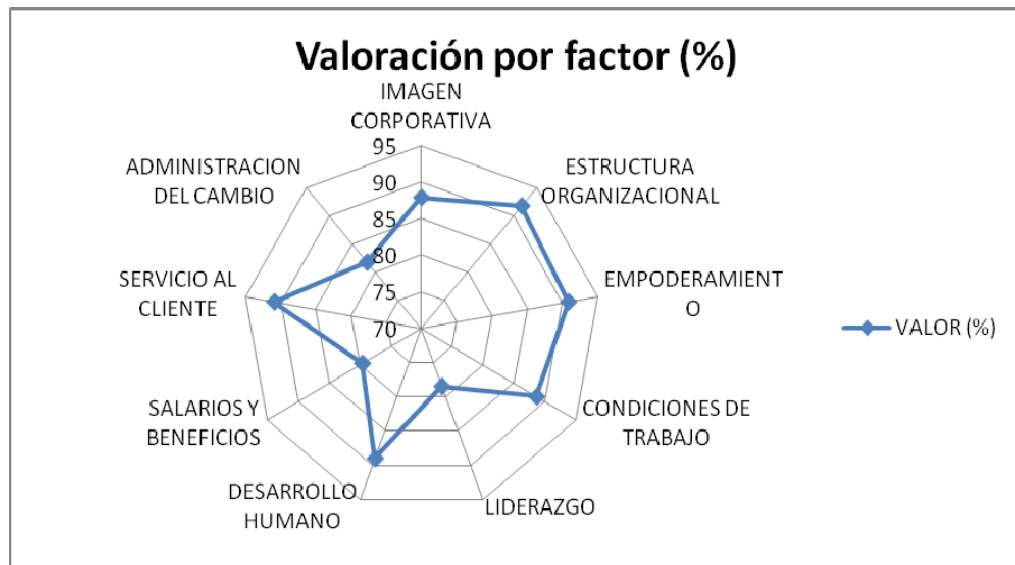
Cada uno de las calificaciones porcentuales de los factores participes de este estudio se presentan a continuación para dar un panorama más claro de la valoración de cada uno.

Tabla 1. Factores CLIO Corporación ESSA.

VALORACION POR FACTOR CLIO PARA LA CORPORACION ESSA	
FACTORES	VALOR (%)
IMAGEN CORPORATIVA	87,87966665
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	91,85608143
EMPODERAMIENTO	90,9090909
CONDICIONES DE TRABAJO	88,63588636
LIDERAZGO	78,40876136
DESARROLLO HUMANO	88,89034342
SALARIOS Y BENEFICIOS	79,54465909
SERVICIO AL CLIENTE	90,90818182
ADMINISTRACION DEL CAMBIO	81,81736364

Datos recopilados por el autor

Figura 3. Valoración por factor CLIO.



Datos procesados por el autor

Luego de definir y analizar cada uno de los factores participes de este estudio podemos deducir que el clima organizacional en la Corporación ESSA es percibido por sus trabajadores como alto con un 86,54%, calificación que aunque deja a la organización en una buena posición, también deja claro que existen factores a mejorar.

Al momento de este estudio el personal de la Corporación tenía un tiempo mínimo de vinculación de seis meses, lo que significa que la mayoría de los trabajadores han sido testigos del proceso de cambio que ha sufrido la empresa. Todo proceso de cambio empresarial afecta inevitablemente su recurso humano. Hasta el momento este proceso no ha afectado drásticamente a los trabajadores.

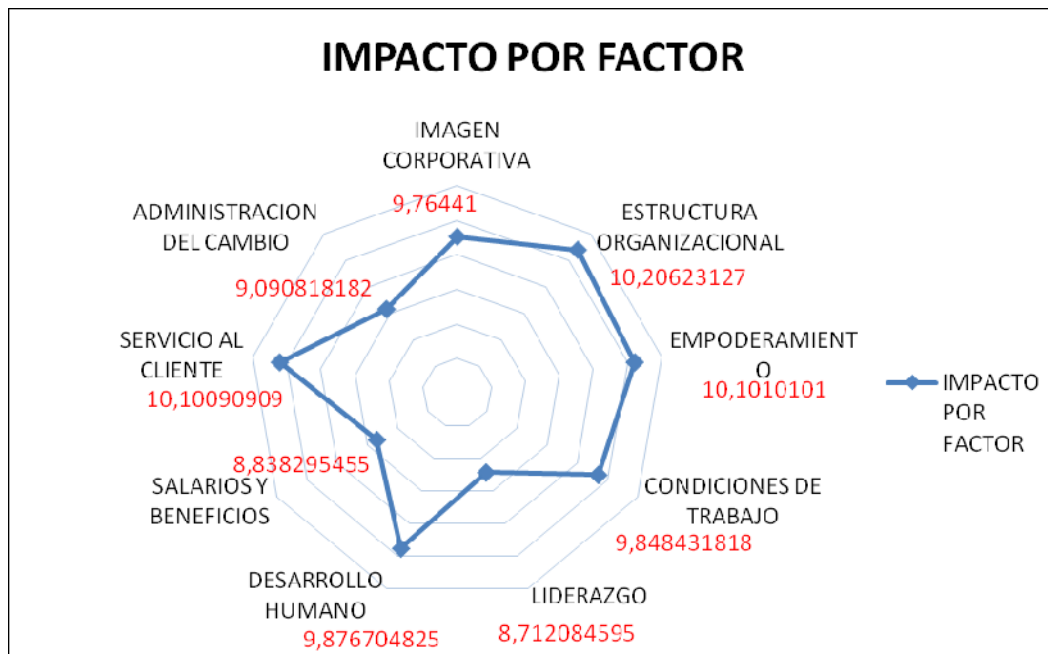
El peso aportado por cada factor para la calificación General del clima organizacional de la Corporación ESSA se presenta en el siguiente grafico.

Tabla 2. Impacto por factor CLIO.

IMPACTO POR FACTOR CLIO PARA LA CORPORACION ESSA	
FACTORES	IMPACTO POR FACTOR
IMAGEN CORPORATIVA	9,76441
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	10,20623127
EMPODERAMIENTO	10,1010101
CONDICIONES DE TRABAJO	9,848431818
LIDERAZGO	8,712084595
DESARROLLO HUMANO	9,876704825
SALARIOS Y BENEFICIOS	8,838295455
SERVICIO AL CLIENTE	10,10090909
ADMINISTRACION DEL CAMBIO	9,090818182

Datos recopilados por el autor

Figura 4. Impacto por factor CLIO.



Datos procesados por el autor

2.8 CLIENTES.

Los clientes de la Corporación son categorizados u reconocidos como se indica en la figura 5:

Figura 5. Clasificación de los clientes de la Corporación ESSA.



Fuente: Autor del proyecto

- **Corporados.** Son todos aquellos que tienen vínculo directo con la corporación ESSA, tanto titulares como beneficiarios directos, aceptados según normatividad interna de la Corporación. Al mes de junio del 2008 se tenía registrado de la base de datos de los corporados activos un número total de 784.
- **Institucionales.** Son aquellas organizaciones que se reconocen como persona jurídica y que solicitan algún servicio específico de la corporación, ya sea esporádicamente o consecutivamente.
- **Beneficiarios.** Son aquellos que tienen un vínculo continuo con la corporación por expresa solicitud de un Corporado, existen dos tipos de

beneficiarios, los que están vinculados por Combos, los que esta vinculados por Tarjetas de presentación y los que obtienen su ingreso en la modalidad prepagada. Al mes de junio del 2008 se tenía registrado en la base de datos de los corporados activos con un número total de 131 tarjetas familiares, de esta modalidad suma un total de 556 miembros en total que hace un promedio de 4 personas por tarjeta familiar. En combos se cuenta de

- **Presentados.** En esta categoría se ubican aquellos quienes obtienen el ingreso u préstamo de algún servicio en especial por parte de la corporación de manera eventual y con respaldo de un corporado. Al mes de junio del 2008 se tenía un registro en la base de datos de la portería de 919 personas registradas.

3. GENERACION DEL MAPA ESTRATEGICO

El mapa estratégico como tal describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles, además proporciona la arquitectura que le permite a la dirección describir y gestionar su estrategia en una economía del conocimiento.

Lo plasmado en el mapa estratégico es en otras palabras la simplificación de una estrategia como algo más que un proceso de gestión. Es importante reconocer que lo esencial de la estrategia es decidir que dejar de hacer y que hacer bien de modo diferenciador a fin de incrementar el valor para los clientes, así pues la conformación de la estrategia y su presentación en el mapa estratégico como tal, es todo lo que se realizara a continuación.

3.1 ANALISIS INTERNO

El análisis interno es el reconocimiento conceptual de cómo y donde se encuentra ubicada la empresa con respecto a lo que ella espera de si misma visto desde las perspectivas dispuestas por el BSC.

Se ha dispuesto para este análisis el empleo de la metodología DOFA por su ágil disposición. Y el grupo conformado para su ejecución estará compuesto básicamente por cuatro personas que son:

- La directora ejecutiva.
- La administradora.
- La auxiliar administrativa.
- El autor de este proyecto.

Esto sin desconocer los aportes varios que procedan del resto del personal de la Corporación ESSA.

El estudio girara en torno a los siguientes componentes:

- **La Misión.** Por ser la expresión más general e inmediata que tiene la organización para definirse a si misma, es esencial que sea innegable.
- **La Visión.** Por ser la meta global de la organización y el enfoque hacia donde ha de apuntar todo accionar de la Corporación ESSA.
- **Los valores y principios Organizacionales.** Por ser lineamientos de comportamientos tanto personales como organizacionales que buscar crear una identidad y reconocimiento de la Corporación ESSA.
- **Los recursos de la Corporación.** Esto haciendo referencia a los recursos físicos, económicos y humanos, pues en la armonía de estos esta el engranaje perfecto para lograr encaminar a la organización hacia una mejora continúa.
- **La normatividad interna y externa.** Es importante para la Corporación ESSA que su accionar este cubierto de ética y legalidad para ser coherente con lo dispuesto por las directrices estratégicas.
- **El clima organizacional.** La Corporación ESSA se considera poseedora de un buen clima organizacional y ve en ello un grato incentivo para prestar un servicio excelente y agradable que nace del interior de la organización.

Este análisis coordinado por el autor del proyecto en su ejercicio, se inicio por recopilar de los trabajadores de nivel operativo, información pertinente al caso y posteriormente en una serie de reuniones con el grupo evaluador se debatieron y concluyeron en lluvia de ideas los factores que se incorporarían a este estudio, los cuales serian examinados con las siguientes herramientas de

selección que anteceden a la matriz estratégica DOFA y complementan el trabajo de la misma, todo esto sujeto a la metodología del BSC y sus perspectivas.

Las herramientas que ayudarían a filtrar los factores son las siguientes:

- Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio, (POAM).
- Perfil de Capacidad Interna, (PCI).
- Matriz DOFA.
- Matriz de correlación de factores
- Análisis de motricidad y dependencia de los factores
- Clasificación de factores según su naturaleza

La filtración a través de las anteriores herramientas al final ayudó a definir un panorama más despejado para definir los factores de éxito que ayudaran a conformar la matriz estratégica DOFA, y así reconocer los parámetros para la conformación de la estrategia y el direccionamiento del mapa estratégico.

3.1.1 Perfil de Oportunidades y Amenazas del Medio (POAM). Al seleccionar los factores, (en este caso externos) que el grupo evaluador considera tienen incidencia en la Corporación ESSA, la administración les asigna una ponderación para cada uno de ellos, que representara el peso relativo de cada factor. Una vez realizada tal ponderación se le califico grupalmente y de común acuerdo con 1 si se le consideraba como una gran amenaza, con 2 si el caso era una leve amenaza, con 3 si era una leve oportunidad o 4 si era una gran oportunidad. Posteriormente se obtiene un total parcial por factor, producto de la multiplicación entre el valor de la ponderación y el valor de la calificación que se ubica en la casilla correspondiente a la misma fila y en la columna de total, ya por ultimo se realiza una sumatoria de toda la columna de totales parciales que dará un total global.

Tabla 3. Matriz POAM.

FACTORES CLAVES A CONSIDERAR	PONDERACIÓN	valoración				total
		1	2	3	4	
PERSPECTIVAS DEL CLIENTE						
CRECIMIENTO DE LA POBLACION LABORAL DE LA ESSA	6%				x	0,24
INGRESOS DE LOS TRABAJADORES ESSA	6%				x	0,24
AMPLIACIÓN DE COBERTURA	5%		x			0,1
NUEVOS CLIENTE	6%		x			0,12
ALIANZAS ESTRATÉGICAS	4%		x			0,08
PERSPECTIVAS DE PROCESOS INTERNOS						
NUEVAS TECNOLOGÍAS	5%				x	0,2
CONVENIOS	6%		x			0,12
ADAPTABILIDAD AL MEDIO	6%				x	0,24
CUMPLIMIENTO DE LAS DEBIDAS NORMATIVAS LEGALES DEL SECTOR	7%				x	0,28
PERSPECTIVA DE INNOVACIÓN Y APRENDIZAJE						
AMBIENTE SOCIAL	6%		x			0,12
CARACTERÍSTICAS Y CAMBIOS EN LA OFERTA	5%		x			0,1
CARACTERÍSTICAS Y CAMBIOS EN LA DEMANADA	5%	x				0,05
NIVEL TECNOLÓGICO DEL SECTOR	6%			x		0,18
TENDENCIAS DE FORMACION TECNICA	6%		x			0,12
PERSPECTIVA FINANCIERA						
RESPALDO FINANCIERO DE LA ESSA	5%			x		0,15
VENTA DE LA ELECTRIFICADORA	4%			x		0,12
AUDITORIAS FISCALES	6%			x		0,18
POLITICAS ECONOMICAS EXTERNAS	6%			x		0,18
TOTAL	100%					2,82

Datos procesados por el autor

Luego de evaluar cada uno de los 18 factores se obtiene una calificación global de los totales de 2.82, resultado que por estar por debajo de 3, (valor asignado a las leves oportunidades) muestra a las amenazas como elementos que le restan fuerza a las oportunidades para su aprovechamiento.

3.1.2 Matriz de Capacidad Interna (PCI). En esta oportunidad se sigue la misma metodología aplicada en la matriz anterior conforme a la selección, ponderación y valoración de los factores (esta vez internos) que afectan el desempeño de la Corporación ESSA. Una vez ponderados se les califico en grupo con 1 si era una debilidad mayor, con dos si era una debilidad menor, con 3 si era una fortaleza menor o con 4 si era una fortaleza mayor.

Posteriormente se obtiene un total parcial por factor, producto de la multiplicación entre el valor de la ponderación y el valor de la calificación que se ubica en la casilla correspondiente a la misma fila y en la columna de total, ya por último se realiza una sumatoria de toda la columna de totales parciales que dará un total global

Tabla 4. Matriz PCI.

CORPORACIÓN ESSA		PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA (PCI)				
FACTORES CLAVES A CONSIDERAR	PONDERACIÓN	valoración				total
		1	2	3	4	
PERSPECTIVA DEL CLIENTE						
INFORMACIÓN CONSOLIDADA Y DISPONIBLE	4%		x			0,08
COMUNICACIÓN CLIENTE	6%			x		0,18
CONSOLIDACIÓN IMAGEN	5%			x		0,15
PRECIO COMPETITIVOS	5%				x	0,2
FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	5%			x		0,15
CULTURA E IDENTIDAD	6%				x	0,24
PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS						
FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EJECUCIÓN	5%			x		0,15
SISTEMA DE INFORMACIÓN	5%				x	0,2
GESTIÓN ESTRATÉGICA	7%		x			0,14
CLARA IDENTIFICACIÓN DE TODOS SUS PROCESOS	6%	x				0,06
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO						
CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	5%			x		0,15
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	5%		x			0,1
CULTURA ORGANIZACIONCL	6%			x		0,18
FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LOS FUNCIONARIOS	6%		x			0,12
SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN EN PRO DE MEJORAR	6%				x	0,24
PERSPECTIVA FINANCIERA						
ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE Y FINANCIERO DE LA CORPORACIÓN	5%				x	0,2
ENFOQUE FINANCIERO PARA MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS	6%			x		0,18
RENTABILIDAD OPERACIONAL	7%		x			0,14
TOTAL	100%					2,79

Datos procesados por el autor

La suma global de los totales para las calificaciones de los 18 factores fue de 2.79; lo que indica que las debilidades le restan capacidad de acción a las fortalezas de la Corporación ESSA en un grado no muy significativo, esto

teniendo en cuenta que esta calificación global esta por debajo de la valoración asignada para una fortaleza menor.

3.1.3 Análisis DOFA. Después de que el empleo del PCI y de la POAM, no han dejado una determinación clara de los factores claves de éxito debido a la influencia negativa que tienen tanto las amenazas como las debilidades sobre las oportunidades y fortalezas respectivamente, es evidente la necesidad del uso de la matriz DOFA y como soporte para optimizar el estudio, las herramientas de apoyo. La UTI y la matriz de correlación de factores aportaran con su criterio de selección, un filtrado y estratificado de los factores, más certero que facilitarían la labor de la matriz DOFA.

- **La herramienta UTI.**²⁴ Es la primera en usarse y trabaja bajo los criterios de Urgencia, Tendencia e Impacto, cada uno de ellos ayudaran a estratificar y priorizar mejor los factores para así tener una mayor claridad y certeza en su selección final. El sesgo impuesto por esta herramienta obedece a la necesidad de conformar una lista de factores reconocidos como críticos para la Corporación ESSA. La múltiple calificación de los criterios impuestos por esta herramienta asegura la estratificación de los factores hecha desde tres frentes diferentes y comunes. Por su importancia para calificar los factores y pretender un resultado más objetivo, oculto a los ojos de los miembros del grupo de estudio sumergidos en la cotidianidad de sus labores.

Las criterios de calificación para los factores como se mencionaron anteriormente son el de Urgencia, Tendencia e Impacto.

- **Urgencia:** Este criterio confronta al factor o situación ante la necesidad inmediata de atención que este demande, fácilmente responde a la pregunta ¿Qué tan urgente es la necesidad de atender la situación descrita por este factor?

²⁴ Kepner, Charles H y Tregoe, Benjamin "el nuevo directivo racional Mc Graw Hill pag. 169-180.

- **Tendencia:** hace referencia la probabilidad de crecimiento de esta situación en el tiempo y responde a la pregunta, ¿Cuál es la estimación de su probable crecimiento?
- **Impacto:** atiende lo incisivo que un factor puede ser a fin de afectar el desempeño de la Corporación y responde a la pregunta, ¿Qué tan grave es el impacto del factor sobre los diferentes recursos de la Corporación?

Con la unión evaluadora de los criterios anteriores se podrá indicar el nivel de atención que merece cada factor, evitando así un desgaste en la atención a factores que no demandan una atención inmediata, y así atender a los factores que posibiliten generación de valor para la Corporación ESSA.

El procedimiento para la implementación de esta herramienta es el siguiente:

1. se estimaron 3 subdivisiones para categorizar los factores y así facilitar su estudio, primero se decidió dividir los factores por su tipo, externo e interno, luego se volvieron a dividir de acuerdo con su naturaleza (amenaza u oportunidad para factores externos, y debilidades o fortalezas para factores internos) la ultima división se dio a partir de las perspectivas propuestas por el BSC (financiera, del cliente, procesos internos, de aprendizaje y crecimiento).
2. para cada factor se le pidió a la administración calificar desde cada criterio evaluador con una valoración de 3, 7 o 10 donde 3 es la menor calificación, 7 una calificación media y 10 la mas alta, estos valores se estimaron a propósito para aumentar la brecha entre las calificaciones totales y así facilitar y agilizar el uso de esta herramienta, de esta manera tener en cuenta los factores que tuvieran calificaciones totales de mas de 24 y hasta 30 puntos. Los factores cuya calificación se encuentre entre estos límites tendrán continuidad en el estudio, los que no, se desecharan.

Tabla 5. UTI de fortalezas.

FORTALEZAS DE LA CORPORACION ESSA					
PERSPECTIVA	FACTOR	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD
CLIENTES	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	7	10	7	24
	CONSOLIDACIÓN IMAGEN	7	7	7	21
	PRECIO COMPETITIVOS	3	10	10	23
	FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE	10	10	10	30
	CULTURA E IDENTIDAD	10	10	10	30
PROCESOS INTERNOS	FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EJECUCIÓN	7	10	7	24
	SISTEMA DE INFORMACIÓN	7	7	7	21
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	CAPACITACIÓN DEL PERSONAL	3	7	7	17
	CULTURA ORGANIZACIONCL	10	10	10	30
	SISTEMA DE RETROALIMENTACIÓN EN PRO DE MEJORAR	7	7	7	21
FINANCIERA	ESTRUCTURACIÓN DEL SISTEMA CONTABLE Y FINANCIERO DE LA CORPORACIÓN	3	7	7	17
	ENFOQUE FINANCIERO PARA MEJORA COTINUA LOS SERVICIOS	7	7	10	24

Datos procesados por el autor

- **Descripción de las fortalezas de la Corporación ESSA.**

- **Perspectiva Financiera.**

- ✓ **Estructuración del sistema contable y financiero de la corporación.** La información del sistema contable y financiero está organizada en un programa de registro contable que es confiable y poco engorroso en su manejo.

✓ **Enfoque financiero para la mejora continua de los servicios.** La administración esta siempre presta a atender cualquier requerimiento monetario que exija el cumplimiento en la prestación del servicio.

▪ **Perspectiva del Cliente.**

✓ **Comunicación con el cliente.** La comunicación con el cliente que visita la corporación es ágil y clara, lo que permite un flujo bidireccional de la información eficiente, ocasionalmente es confuso el intentar comunicarse con el cliente por motivos varios. experiencia fácil de subsanar.

✓ **Consolidación de Imagen.** Para una vida empresarial tan corta como lo son 5 años es de reconocer el buen nombre con el que cuenta la Corporación entre sus clientes y mercado en general.

✓ **Precio Competitivo.** Los precios que maneja la Corporación para la prestación de sus servicios es muy competitivo, ello le permite ser asequible a clientes sin discriminación alguna, pero le permite igualmente mantener un perfil de cliente estable.

✓ **Fidelidad del Cliente.** Los clientes gozan de las instalaciones de la Corporación con relativa frecuencia y aunque no se tiene actualmente un registro que soporte lo expuesto no es descabellado asumir que sus corporados, asisten con frecuencia a sus instalaciones un mínimo de dos veces por semana y algunos con mayor frecuencia en un porcentaje estimado sobre un 40%.

✓ **Cultura e identidad.** Soportada por la ESSA es comprensible que la Corporación se vea contagiada de la identidad y la cultura de sus trabajadores que ven a esta organización como una extensión de la ESSA.

▪ **Perspectiva de Procesos Internos.**

✓ **Formalización de procesos en ejecución.** El formalizar una definición clara y el proceder coherente de las actividades componentes de los diferentes procedimientos que soportan el accionar de la Corporación ESSA, conforman su modelo de operación que minimiza cualquier tipo de desgaste operativo.

✓ **Sistema de información.** La Corporación ESSA cuenta con los dispositivos necesarios para cubrir la necesidad de comunicación e intercambio de información entre los diferentes elementos que le componen.

▪ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

✓ **Capacitación del personal.** El recurso humano de la Corporación ESSA cuenta con la experiencia suficiente para ser capaz de responder a los diferentes requerimientos de sus actividades laborales.

✓ **Cultura Organizacional.** Todo el personal de la Corporación ESSA se encuentra identificado con el hacer y el rumbo de la organización durante la conformación de las directrices Estratégicas se dio la mención de muchos valores y principios comunes.

✓ **Sistema de retroalimentación en Pro de mejorar.** El saber que se esta haciendo mal con tal de mejorar es siempre una preocupación de la administración de la Corporación ESSA que contagia a los diferentes elementos de la organización.

Tabla 6. UTI de debilidades.

DEBILIDADES DE LA CORPORACION ESSA					
PERSPECTIVA	FACTOR	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD
CLIENTES	INFORMACIÓN CONSOLIDADA Y DISPONIBLE	7	10	7	24
PROCESOS INTERNOS	GESTIÓN ESTRATÉGICA	10	7	10	27
	CLARA IDENTIFICACION DE TODOS SUS PORCESOS	10	7	10	27
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	10	7	10	27
	FORTALECIMIENTO DE COMPETENCIAS EN LOS FUNCIONARIOS	7	7	7	21
FINANCIERA	RENTABILIDAD OPERACIONAL	10	10	10	30

Datos procesados por el autor

- **Descripción de las Debilidades de la Corporación ESSA.**

- **Perspectiva Financiera**

- ✓ **Rentabilidad operativa.** El modo en el que la Corporación se ha venido manejando no le ha dejado una constante rentabilidad de sus operaciones, situación que le obliga a ser dependiente en ciertos aspectos de las donaciones de la ESSA.

- **Perspectiva del Cliente**

- ✓ **Información consolidada y disponible.** Mucha de la información que podría ser útil nunca esta disponible y mucho menos se haya consolidada pues no existe una conciencia sobre el manejo de datos y del procesamiento de los mismos para la generación de información.

- **Perspectiva de Procesos Internos**

✓ **Gestión estratégica.** La corporación ESSA no tiene un plan de acción que le permita proyectarse y menos organizarse ni manejarse en Pro de una mejora continua que asegure su existencia y la calidad de su servicio que es su razón de ser.

✓ **Clara identificación de todos sus procesos.** Aunque se cuenta con una clara identificación y formalización de los procedimientos realizados dentro de la Corporación no se tiene un marco que delimite y agrupe bajo procesos comunes los procedimientos y las actividades.

▪ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

✓ **Mantenimiento preventivo.** La Corporación ESSA es reactiva en este sentido pues ostentan un mantenimiento correctivo²⁵ mas aun no existe un programa de mantenimiento preventivo que minimice la presencia continua de daños en las instalaciones y elementos de la Empresa.

✓ **Fortalecimiento de competencias en los funcionarios.** El recurso humano con el que cuenta la Corporación ESSA aunque humanamente es muy capaz no tienen ese impulso extra u guía otorgado por la empresa para maximizar su rendimiento técnico en el ejercicio diario de sus actividades.

²⁵ Comprende el que se lleva a cabo con el fin de corregir (reparar) una falla en el equipo

Tabla 7. UTI de oportunidades.

OPORTUNIDADES DE LA CORPORACION ESSA					
PERSPECTIVA	FACTOR	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD
CLIENTES	CRECIMIENTO DE LA POBLACION LABOORAL ESSA	7	10	7	24
	INGRESOS TRABAJADORES ESSA	7	10	7	24
PROCESOS INTERNOS	NUEVA TECNOLOGÍA	3	10	7	20
	ADAPTABILIDAD AL MEDIO	3	3	3	9
	CUMPLIMIENTO DE LAS DEBIDAS NORMATIVAS LEGALES DEL SECTOR	3	3	10	16
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	NIVEL TECNOLOGICO DEL SECTOR	10	7	7	24
FINANCIERA	RESPALDO FINANCIERO DE LA ESSA	7	7	10	24
	VENTA DE LA ELECTRICADORA	3	7	3	13
	AUDITORIAS FISCALES	3	7	7	17
	POLITICAS ECONOMICAS EXTERNAS	7	7	10	24

Datos procesados por el autor

- **Descripción de las Oportunidades de la Corporación ESSA**

- **Perspectiva Financiera**

- ✓ **Respaldo financiero de la ESSA.** La ESSA apoya constantemente a la Corporación ESSA económicamente con inversión de elementos que ayuden a mejorar la Infraestructura a fin de contar con unas instalaciones que satisfagan las necesidades del cliente.

- ✓ **Venta de la ESSA.** Es visto como una oportunidad por el hecho de tener todo un reto por delante y ser una posibilidad que le obliga a querer mejorar.

✓ **Auditorias fiscales.** La Corporación ESSA es tiene buen soporte legal, contable y normativo que le posibilita siempre un parte de tranquilidad ante cualquier tipo de auditoria pudiendo beneficiarse de ello.

✓ **Políticas económicas externas.** Las políticas económicas que la ESSA tome con sus trabajadores siempre le han beneficiado a la Corporación por su vínculo estrecho con el trabajador y la empresa misma.

▪ **Perspectiva del Cliente.**

✓ **Crecimiento de la población laboral de la ESSA.** El aumento de la población laboral de la ESSA es una oportunidad para la Corporación por la posibilidad de captar un mayor grupo de clientes.

✓ **Nivel de ingresos de los trabajadores de la ESSA.** En la medida en que los niveles de ingreso de los trabajadores de la ESSA sean buenos ello representa una posibilidad para la Corporación ESSA de captar más ingresos sin necesidad de buscar clientes nuevos, si no por el contrario volverse mas atractiva a la inversión de los que posee.

▪ **Perspectiva de Procesos Internos.**

✓ **Nueva tecnología.** La implementación de nuevas tecnologías que minimicen el desgaste de los recursos de la Corporación en su ejercicio cotidiano es una viable y tal vez rentable opción.

✓ **Adaptabilidad al medio.** Por ser empresa prestadora de servicio provisto de la satisfacción de las necesidades del cliente es vital para la Corporación ESSA tener esa maleabilidad a la hora de tratar de cumplir con el cliente.

✓ **Cumplimiento con la debida normativa legal que le compete.** El buen ejercicio de sus actividades ante los ojos de la ley le permite a la Corporación

ESSA atraer por su transparencia y buenas prácticas la confianza de sus clientes.

- **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento.**

- ✓ **Nivel tecnológico del sector.** La tecnología hoy día se halla al alcance de toda empresa y el buen uso de esta podría ser una ventaja competitiva para la Corporación ESSA.

Tabla 8. UTI de Amenazas.

AMENAZAS PARA LA CORPORACION ESSA					
PERSPECTIVA	FACTOR	URGENCIA	TENDENCIA	IMPACTO	PRIORIDAD
CLIENTES	AMPLIACIÓN DE COBERTURA	3	7	3	13
	NUEVOS CLIENTE	7	7	10	24
	ALIANZAS ESTRATÉGICAS	7	10	7	24
PROCESOS INTERNOS	CONVENIOS	7	10	7	24
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	AMBIENTE SOCIAL	3	3	3	9
	CARACTERÍSTICAS Y CAMBIO EN LA DEMANDA	7	10	7	24
	CARACTERÍSTICAS Y CAMBIO EN LA OFERTA	3	3	3	9
	TENDENCIAS DE FORMACION TECNICA	10	7	7	24
FINANCIERA					

Datos procesados por el autor.

- **Descripción de las amenazas de la Corporación ESSA.**

- **Perspectiva Financiera**

- **Perspectiva del cliente**

- ✓ **Ampliación de la cobertura del mercado.** Ello debido a que la Corporación ESSA solo tiene instalaciones en la ciudad de Bucaramanga lo que imposibilita su expansión con tranquilidad hacia otras áreas del departamento y porque no del país.

- ✓ **Nuevos clientes.** Ello debido a que las instalaciones físicas en días de asistencia masiva, pueden no ser cómodas para todos sus clientes si dado el

momento se concentran demasiados en áreas comunes específicas y muy apetecidas, eventualidad que no permitiría la captación de nuevos clientes.

✓ **Alianzas estratégicas.** No existen alianzas con otras empresas similares que posibiliten la expansión y mayor captación de clientes además de variedad en su ofrecimiento de servicio al cliente.

▪ **Perspectiva de Procesos Internos.**

✓ **Convenios.** No existen convenios con proveedores que posibiliten una relación de ganar ganar.

▪ **Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento**

✓ **Ambiente social.** La ubicación Geo-social de las instalaciones de la Corporación ESSA le limitan a poder actuar de manera más libre en la prestación de algunos de sus servicios, por el impacto que esta ejerce en su ambiente circundante.

✓ **Características y cambios en la demanda.** No tener la capacidad de visualizar y anticiparse las tendencias del cambiante mundo podría afectar el comportamiento de la demanda de los clientes por los servicios que les ofrece la Corporación ESSA a sus clientes.

✓ **Características y cambios en la oferta.** No tener la capacidad de visualizar las tendencias en la oferta podría ser una desventaja competitiva.

✓ **Tendencias de formación técnica.** La Capacitación es un elemento importante para la Corporación ESSA pero en su afán por mejorar se puede perder el rumbo de a donde se quiere llegar con ello, cosa que dado el caso

podría imposibilitar una evolución integral para el personal de la Corporación y por ende su desempeño en algunas tareas.

3.1.4 Matriz DOFA. Gracias a la utilización de la herramienta UTI los factores en estudio se redujeron de 36 a 21, los cuales se reconocen como los factores que se consideraron críticos o que tienen más significancia para el interés de este estudio, y son quienes seguirán haciendo parte de este.

Tabla 9. Matriz DOFA de factores críticos.

CORPORACIÓN ESSA <small>MEJORAR SU VIDA</small>		MATRIZ DOFA	
ANÁLISIS EXTERNO			
OPORTUNIDADES (+)		AMENAZAS (-)	
1. CRECIMIENTO DE POBLACION LABORAL ESSA	2. INGRESOS TRABAJADORES ESSA	3. NIVEL TECNOLOGICO DEL SECTOR	4. RESPALDO FINANCIERO DE LA ESSA
5. POLITICAS ECONOMICAS EXTERNAS		6. ATRAER NUEVOS CLIENTE	7. REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS
		8. CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	9. CARACTERISTICAS Y CAMBIOS EN LA DEMANDA
		10. TENDENCIAS DE FORMACION TECNICA	
FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)	
11. COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	12. FIDELIDAD DEL CLIENTE	13. CULTURA E IDENTIDAD	14. FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EJECUCIÓN
15. CULTURA ORGANIZACIONAL	16. ENFOQUE FINANCIERO PARA MEJORAR CONTINUA DE LOS SERVICIOS	17. INFORMACIÓN CONSOLIDADA Y DISPONIBLE	18. GESTIÓN ESTRATÉGICA
		19. CLARA IDENTIFICACION DE TODOS SUS PROCESOS	20. MANTENIMIENTO PREVENTIVO
		21. RENTABILIDAD OPERACIONAL	
ANÁLISIS INTERNO			

Datos procesados por el autor

3.1.5 Análisis de Motricidad y Dependencia de los Factores. En esta etapa del análisis interno influenciado por la metodología prospectiva²⁶ a los 21 factores críticos se les someterán a un estudio de correlación que determinara su motricidad (capacidad de influir en el accionar de los demás factores) o dependencia (necesidad de otros factores para ser influyentes), se les calificara con cero o uno (cero para relaciones medias nulas o débiles y uno para relaciones fuertes o potenciales) esta depuración fue realizada en conjunto por el autor de este estudio y la administración de la Corporación ESSA.

²⁶ Prospectiva: un conjunto de metodologías orientadas a la previsión del futuro, busca anticipar una configuración específica futura.

Tabla 10. Matriz de Correlación de factores críticos para el análisis DOFA.

		CORRELACION DE FACTORES																				TOTAL MOTRICIDAD	
		OPORTUNIDADES					AMENAZAS					FORTALEZAS					DEBILIDADES						
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	
OPORTUNIDADES																							
1	CRECIMIENTO DE LA POBLACION LABORAL ESSA	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	13	
2	INGRESOS DE TRABAJADORES ESSA	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	0	0	0	0	9	
3	NIVEL TECNOLÓGICO DEL SECTOR	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	1	1	7	
4	RESPALDO FINANCIERO DE LA ESSA	1	0	0	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	10	
5	POLITICAS ECONÓMICAS EXTERNAS	1	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	10	
AMENAZAS																							
6	ATRAER NUEVOS CLIENTE	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	7	
7	REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	6	
8	CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	8	
9	CARACTERÍSTICAS Y CAMBIOS EN LA DEMANDA	1	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	11	
10	TENDENCIAS DE FORMACION TECNICA	0	1	1	0	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	9	
FORTALEZAS																							
11	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	7	
12	FIDELIDAD DEL CLIENTE	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	
13	CULTURA E IDENTIDAD	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	1	1	1	0	1	0	0	0	0	0	7	
14	FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EJECUCIÓN	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	
15	CULTURA ORGANIZACIONCL	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	6	
16	ENFOQUE FINANCIERO PARA MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS	0	1	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	13	
DEBILIDADES																							
17	INFORMACIÓN CONSOLIDADA Y DISPONIBLE	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	0	1	0	1	1	1	1	1	12	
18	GESTIÓN ESTRATÉGICA	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	1	13	
19	CLARA IDENTIFICACIÓN DE TODOS SUS PROCESOS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	6	
20	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	1	6	
21	RENTABILIDAD OPERACIONAL	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	4	
TOTAL DEPENDENCIA		5	5	2	12	8	11	13	12	12	5	9	7	11	5	7	8	12	13	3	9	9	

Datos procesados por el autor.

Como resultado del análisis expuesto en la matriz anterior se determina los siguientes puntajes máximos, para la motricidad fue de 13 puntos y para la dependencia de 13 también, para una mejor percepción de lo dicho se presenta la siguiente tabla con los resultados.

Tabla 11. Resultados correlación de factores críticos.

		RESULTADOS CORRELACION DE FACTORES	
		MOTRICIDAD	DEPENDENCIA
OPORTUNIDADES			
1	CRECIMIENTO DE LA POBLACION LABORAL ESSA	13	5
2	INGRESOS DE TRABAJADORES ESSA	9	5
3	NIVEL TECNOLÓGICO DEL SECTOR	7	2
4	RESPALDO FINANCIERO DE LA ESSA	10	12
5	POLITICAS ECONOMICAS EXTERNAS	10	8
AMENAZAS			
6	ATRAER NUEVOS CLIENTE	7	11
7	REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	6	13
8	CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	8	12
9	CARACTERISTICAS Y CAMBIOS EN LA DEMANDA	11	12
10	TENDENCIAS DE FORMACION TECNICA	9	5
FORTALEZAS			
11	COMUNICACIÓN CON CLIENTE	7	9
12	FIDELIDAD DEL CLIENTE	5	7
13	CULTURA E IDENTIDAD	7	11
14	FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EJECUCIÓN	9	5
15	CULTURA ORGANIZACIONCL	6	7
16	ENFOQUE FINANCIERO PARA MEJORA CONTINUA DE LOS SERVICIOS	13	8
DEBILIDADES			
17	INFORMACIÓN CONSOLIDADA Y DISPONIBLE	12	12
18	GESTIÓN ESTRATÉGICA	13	13
19	CLARA IDENTIFICACION DE TODOS SUS PROCESOS	6	3
20	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	6	9
21	RENTABILIDAD OPERACIONAL	4	9

Datos procesados por el autor

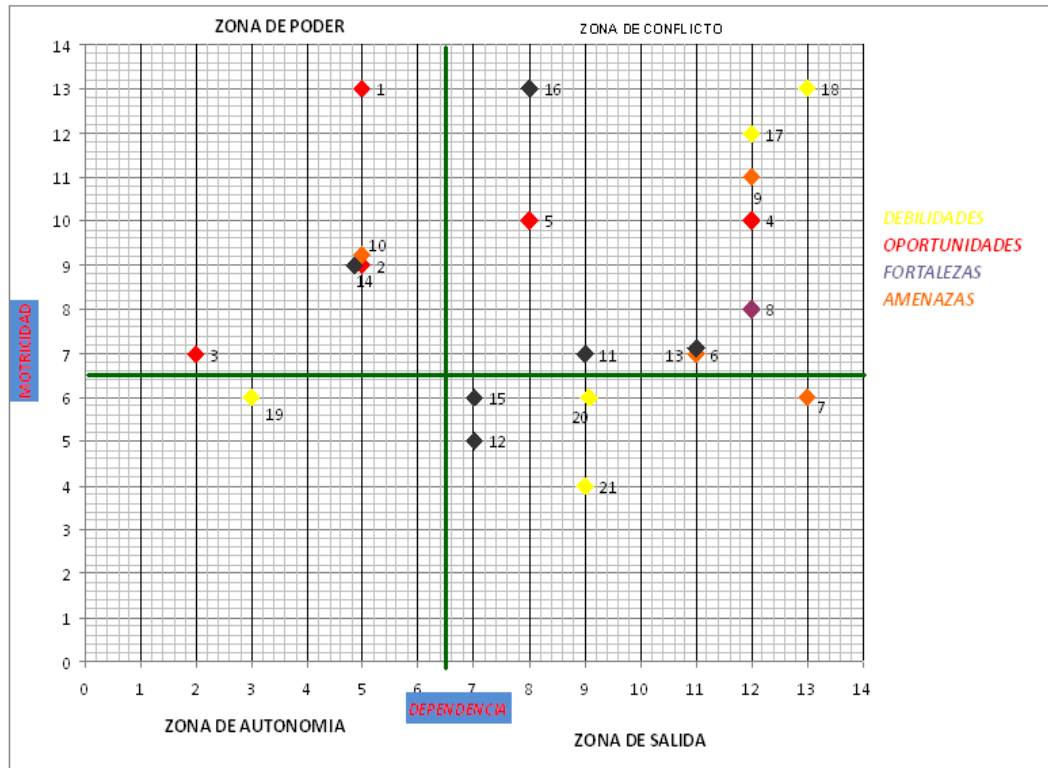
3.1.6 Definición de los Factores Claves de Éxito. Partiendo de las calificaciones sobre que tan dependiente o que tan motriz es un factor se procede a generar un plano cartesiano cuyos cuatro segmentos representan cada uno una zona de mayor o menor significancia mencionadas y explicadas a continuación.

- **Zona de poder.** Zona en la que se han de encontrar los factores más capaces de influenciar el accionar de los demás, aquí se hallan los de mayor motricidad y menor dependencia, ellos serán los que mas hay que tomar en cuenta para la generación de la estrategia.

- **Zona de conflicto.** Zona en la que se halla la mayoría de los factores y lo definimos como aquel cuadrante que contiene los factores de mayor motricidad y mayor dependencia, que juegan un papel decisivo en la conformación de las disposiciones corporativas por tener la capacidad de poder actuar influenciadamente y de igual manera poder influenciar otros aspectos varios, críticos en la Corporación.
- **Zona de autonomía.** Esta zona cumple con acoger a los factores de menor motricidad y menor dependencia, en otras palabras su aporte en la toma de decisiones no es nada consistente.
- **Zona de Salida.** En este sector del plano se ubican los factores de menor motricidad y gran dependencia, son los más manipulables u dependientes de la orientación, éxito o fracaso de otros factores.

Los ejes que componen el plano expuesto a continuación son determinados por la motricidad como eje de las (y) y la dependencia como eje de las (x), de igual manera el corte entre estos ejes es definido por la división de los máximos valores de los factores entre dos.


Figura 6. Distribución de los factores claves de éxito.



Fuente: Autor del proyecto.

A continuación definimos las siguientes convenciones para consolidar lo mejor posible la distinción de cada una de las características adquiridas por los diferentes factores durante todo este proceso de estudio.

Tabla 12. Convención para las características adquiridas de los factores.

	
CONVENCIONES PARA FACTORES	
CARACTERÍSTICA	DESCRIPCIÓN
F-C	Fortaleza enmarcada en la perspectiva del cliente
D-C	Debilidad enmarcada en la perspectiva del cliente
A-C	Amenaza enmarcada en la perspectiva del cliente
O-C	oportunidad enmarcada en la perspectiva del cliente
F-PI	Fortaleza enmarcad en la perspectiva de procesos internos
D-PI	Debilidad enmarca en la perspectiva de procesos internos
A-PI	amenaza enmarcada en la perspectiva de procesos internos
O-PI	Oportunidad enmarca en la perspectiva de procesos internos
F-AC	Fortaleza enmarcada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
D-AC	Debilidad enmarcada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
A-AC	Amenaza enmarcada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
O-AC	Oportunidad enmarcada en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento
F-F	Fortaleza enmarcada en la perspectiva financiera
D-F	Debilidad enmarcada en la perspectiva financiera
A-F	Amenaza enmarcada en la perspectiva financiera
O-F	Oportunidad enmarcada en la perspectiva financiera

Datos procesados por el autor

Los factores se presentan nuevamente pero en uso de las convenciones definidas en la tabla 10 y sectorizándolos según la zona en la que fueron ubicados con la correlación.

Tabla 13. Factores críticos ubicados en la zona de poder.

ZONA DE PODER		
NUMERACIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA
1	CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN LABORAL ESSA	O-C
2	INGRESOS DE LOS TRABAJADORES ESSA	O-C
3	NIVEL TECNOLÓGICO DEL SECTOR	O-AC
10	TENDENCIAS DE FORMACIÓN TÉCNICA	A-AC
14	FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EJECUCIÓN	F-PI

Datos procesados por el autor

Tabla 14. Factores críticos ubicados en la zona de conflicto.

ZONA DE CONFLICTO		
NUMERACIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERÍSTICA
4	RESPALDO FINANCIERO DE LA ESSA	O-F
5	POLÍTICAS ECONÓMICAS EXTERNAS	O-F
6	ATRAER NUEVOS CLIENTES	A-C
8	CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	A-PI
11	COMUNICACIÓN CON EL CLIENTE	F-C
13	CULTURA E IDENTIDAD	F-C
16	ENFOQUE FINANCIERO PARA MEJORA	F-F
17	INFORMACIÓN CONSOLIDADA Y DISPONIBLE	D-C
18	GESTIÓN ESTRATÉGICA	D-PI

Datos procesados por el autor

Tabla 15. Factores críticos ubicados en la zona de autonomía.

ZONA DE AUTONOMIA		
NUMERACIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERISTICA
19	CLARA IDENTIFICACIÓN DE TODOS SUS PROCESOS	D-PI

Datos procesados por el autor


Tabla 16. Factores Críticos ubicados en la zona de salida.

ZONA DE SALIDA		
NUMERACIÓN	DESCRIPCIÓN	CARACTERISTICA
7	REALIZAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS	A-C
12	FIDELIDAD DEL CLIENTE	F-C
15	CULTURA ORGANIZACIONAL	F-AC
20	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	D-AC
21	RENTABILIDAD OPERACIONAL	D-F

Datos procesados por el autor

3.1.7 Matriz DOFA ESTRATEGICA.

Tabla 17. Matriz DOFA Estratégica.

 MATRIZ DOFA			FORTALEZAS			DEBILIDADES		
			1	BUENOS CANALES DE COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	ZC-C	1	MUCHA INFORMACIÓN NO SE HALLA CONSOLIDADA Y DISPONIBLE	ZC-C
			2	ALTO NIVEL DE FIDELIDAD DEL CLIENTE	ZA-C	2	DESCUIDO EN LA CONFORMACIÓN DE UNA GESTIÓN ESTRATÉGICA	ZC-PI
			3	CULTURA E IDENTIDAD DE LOS SOCIOS CON LA CORPORACIÓN ESSA	ZP-C	3	NO SE TIENE MAYOR EMPÉÑO EN LA CLARA IDENTIFICACIÓN DE TODOS LOS PROCESOS	ZS-PI
			4	FORMALIZACIÓN DE PROCEDIMIENTOS EN EJECUCIÓN	ZC-PI	4	MANTENIMIENTO PREVENTIVO	ZA-AC
			5	CULTURA ORGANIZACIONAL ESTABLECIDA	ZS-AC	5	RENTABILIDAD OPERACIONAL	ZA-F
			6	ENFOQUE FINANCIERO PARA EL MEJORAMIENTO CONTINUO DE LOS SERVICIOS	ZC-F			
OPORTUNIDADES			ESTRATEGIA OFENSIVA (F-O)			ESTRATEGIA DE REORIENTACIÓN (D-O)		
1	CRECIMIENTO DE LA POBLACIÓN LABORAL DE LA ESSA	ZC-C	O1F1F2	Promover los servicios que la corporación ofrece a sus clientes con el fin de mejorar sus ventas.	O3D1	aprovechamiento de la tecnología disponible dentro y fuera de la corporación para consolidar la información		
2	NIVEL DE INGRESOS ECONÓMICOS DE LOS TRABAJADORES ESSA	ZC-C	O2F6	hacer los servicios más atractivos a las expectativas de los clientes conforme a sus capacidades de inversión	O3D2	estructurar una gestión estratégica para la evolución de la corporación ESSA		
3	ESTAR A LA VANGUARDIA DEL NIVEL TECNOLÓGICO DEL SECTOR	ZC-AC	O5F4	Cumplimiento de las normas y procedimientos legales para obtener además beneficios tributarios	O4D5D4	promover inversión en las instalaciones física		
4	RESPALDO FINANCIERO DE LA ESSA	ZP-F						
5	POLÍTICAS ECONÓMICAS AJENAS A LA CORPORACIÓN ESSA	ZC-F						
AMENAZAS			ESTRATEGIA DEFENSIVA (F-A)			ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA (D-A)		
1	DESATENCIÓN A LA CAPTACIÓN DE POSIBLES NUEVOS CLIENTES	ZC-C	A1F6	Desarrollos de nuevos paquetes dentro del portafolio para captar nuevos clientes conforme a sus necesidades	A5D4	Asimilar el conocimiento experimental y técnico tanto interno como externo para la generación de programas de mantenimiento preventivo		
2	NO EXISTENCIA DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS	ZA-C	A4F1	Encuestas de satisfacción del cliente para evaluar el desempeño de los servicios en la corporación	A2D2	ampliar el portafolio de servicios y/o mejorar los existentes.		
3	CONVENIOS INTERINSTITUCIONALES	ZP-PI			A3D2	ampliar la posibilidad de atraer nuevos y variados tipos de clientes no solo de la ESSA		
4	CARACTERÍSTICAS Y CAMBIOS DE LA DEMANDADA	ZP-AC						
5	TENDENCIAS EN LA FORMACIÓN TÉCNICA	ZP-AC						

Datos Procesados por el autor

La consolidación del rumbo estratégico para la Corporación ESSA, nace aquí con las acciones estratégicas.

En la Matriz estratégica DOFA, los factores claves de éxito, destacando aquellos que se ubicaron dentro de las zonas de poder y conflicto, se conjugan lógicamente para generar las acciones estratégicas propuestas que refuerzan el rumbo estratégico y le da a este mismo un carácter más tangible para así conformar del mapa estratégico y todo lo que a este le concierne.

En la tabla 15 se presentan de una forma grafica y comprensible, los resultados arrojados por la matriz estratégica DOFA.

A continuación se hará una pequeña reseña de cada una de las acciones estratégicas.

- **Acciones Estrategicas Ofensivas**

1) Acción estratégica número uno

Factores determinantes:

- Crecimiento de la población laboral de la ESSA (O)
- Buenos canales de comunicación con los clientes (F)
- Alto nivel de fidelidad de los clientes. (F)

✓ **Promover los servicios que la corporación ESSA ofrece a sus clientes con el fin de mejorar sus ventas.** La presente acción estratégica nace de cruzar la cercanía de los clientes con la búsqueda de un aprovechamiento acertado y oportuno de los canales de comunicación con ellos. La promoción de los servicios de la Corporación ESSA entre sus clientes por los canales dispuestos, le permitirá consolidar un canal de promoción anexo, compuesto por los mismos clientes que al mantener y promover un vínculo tan fuerte con la organización atraerán a nuevos clientes. Al interior de la ESSA se cuenta con un 64% de los trabajadores asociados, y se espera aumentar tal valor.

Actividades a tener en cuenta:

- Asegurar la satisfacción del cliente.
- Asegurar la funcionalidad de los canales de comunicación.
- Asegurar el buen servicio.
- Asegurar el buen estado de las instalaciones de la Corporación.
- Generar compromiso personal y empresarial por el cumplimiento de lo dicho anteriormente.

Como hacerlo:

Lo que es referente a la satisfacción del cliente y el compromiso por el alcance de las actividades mencionadas anteriormente concierne a la cultura que la

empresa haya formado hasta el momento entre sus trabajadores al respecto, aspecto a vigilar e incentivar.

El aseguramiento de los canales de comunicación se sujeta a una buena relación interinstitucional con la misma ESSA y de mantener actualizadas las bases de datos con la información de los socios, para así tener siempre un modo seguro de contactar al socio por cualquiera que sea el requerimiento.

El buen servicio se soporta en el accionar de los trabajadores al momento de tener contacto con el cliente y de su modo de interactuar con el, procurando servirle respetuosa y amablemente. Este aspecto dicho en otros términos hace referencia al modo en que el trabajador asimile los lineamientos de atención al cliente, impartidos por la administración a partir de capacitaciones, charlas, u otro modo y como, el mismo trabajador lo aplique en el ejercicio de sus labores cotidianas.

El Buen estado de las instalaciones demanda una atención ágil y oportuna a los desmanes que se presenten tanto en la infraestructura física de la Corporación como de la maquinaria y equipos que se necesiten para prestar y mantener un servicio conforme a las expectativas del cliente, esto también involucra los programas de mantenimiento que maneje la Corporación y sus concesionarios.

Objetivos a alcanzar:

- Aumentar el número de afiliaciones
- Prestar un mejor servicio
- Disminuir las insatisfacciones del cliente
- Mejorar la capacidad de respuesta del personal ante el trato interpersonal.

2) Acción estratégica número dos.

Factores determinantes:

- Nivel de ingresos económicos de los trabajadores ESSA. (O)
- Enfoque financiero para el mejoramiento continuo de los servicios. (F)

✓ **Hacer los servicios más atractivos a las expectativas del cliente conforme a su capacidad de inversión.** El conjugar estos dos factores es algo tal vez no tan perceptible a simple vista pero a través de la acción estratégica expuesta, se le presenta a la Corporación ESSA una herramienta para posibilitar el volverse más atractiva a los intereses de los trabajadores de la ESSA. Con ello, y sin descuidar el factor calidad se busca un beneficio económico para los dos.

Se ha de tener en cuenta el nivel de ingreso promedio del trabajador ESSA afiliado a la Corporación.

Actividades a tener en cuenta:

- Convenios con la ESSA que posibilite la obtención de este tipo de información.
- Óptimo aprovechamiento en el manejo de esta información.
- Asertividad en las propuestas u programas resultantes.
- Entender el vínculo entre el dinero y el deseo para el cliente.

Como hacerlo:

Solicitar la información sugerida de los trabajadores a una empresa como la ESSA, demandaría confidencialidad y un claro manejo de la información. Lo anterior y el hecho de que exista un lazo tan fuerte entre la ESSA y la Corporación ESSA no implica que la información que se requiere para esta acción propuesta sea compartida fácilmente.

Generar alternativas de costeo conforme a la información sugerida, permitiría que la corporación ESSA pudiera generar propuestas o programas atractivos que atiendan a las expectativas y necesidades de los clientes.

Objetivos a alcanzar:

- Generar novedosas acciones de mercadeo.
- Pensar más en las necesidades del cliente.
- Ofrecer un mix de producto atractivo.

3) Acción estratégica numero tres.

Factores determinantes:

- Políticas económicas ajenas a la Corporación ESSA. (O)
- Formalidad de los procesos en ejecución. (F)

✓ **Cumplimiento de las normas y procedimientos legales para obtener además beneficios tributarios.** Los beneficios tributarios que otorga el gobierno por el cumplimiento en los pagos exigidos por ley, dentro de las fechas establecidas significaría para la empresa un ahorro porcentual nada despreciable, pero no solo este sería el único beneficio al que se aría acreedora la empresa, pues como es bien conocido toda organización que este al día en el cumplimiento del hacer documental requerido legalmente para su operatividad, ostenta una cierta ventaja en el mercado por el hecho de poder así, no tener contratiempo alguno en el ejercicio de sus operaciones, ni conflicto alguno con los entes fiscalizadores delegados por el gobierno, además de figurar como un punto a favor en el nivel de confianza del cliente.

Actividades a tener en cuenta:

- Conocer el calendario fiscal.

- Mantener los procesos referentes a la ley claros y totalmente soportados por la documentación pertinente.
- Oportunos pagos fiscales establecidos por ley.

Como hacerlo:

El mantener una o múltiples fuentes fiables sobre los términos para el pago y fechas de estos mismos, le permite a la empresa programarse para poder cumplir sin contratiempo alguno con la ley. Actualmente la Corporación ESSA se sirve de fuente como el contador, la secretaria de hacienda, el departamento jurídico de la ESSA.

Toda información que pueda ser requerida por cualquier ente fiscalizador delegado del gobierno, deberá estar soportado en procesos claros y sus respectivos documentos a fin de evitarse complicaciones de tipo legal.

Al momento que el cumplimiento con el pago de lo exigido por la ley, dentro de los plazos estipulados para ello, no represente para la empresa una serie de complicaciones si no por el contrario un aliciente, entonces, se cumplirá con el propósito de esta propuesta.

Objetivos a alcanzar:

- Obtener beneficios tributarios
 - Mantener buena calidad en el servicio
 - Ayudar a mantener una buena
 - Reducir los egresos
 - Generar valor para el cliente.
-
- ACCIONES ESTRATEGICAS DEFENSIVAS
- 4) Acción estratégica número cuatro

Factores determinantes:

- Desatención a la captación de posibles nuevos clientes (A)
- Enfoque financiero para el mejoramiento continuo de los servicios (F)

- ✓ **Desarrollos de nuevos paquetes dentro del portafolio para captar nuevos clientes conforme a sus necesidades.** La Corporación ESSA con sus servicios benefician a muchos, tanto propios como ajenos a la ESSA. Los modelos de promoción que la Corporación maneja para sus servicios son poco elocuentes y llamativos, además de no poseer fuerza, generan poco interés de parte del cliente y son aquellos que tienen poca o ninguna relación directa con la ESSA los mas ignorantes en cuanto a promociones, actividades y programas novedosos.

Actividades a tener en cuenta:

- Generar nuevos modelos de publicitar los servicios de tal modo que sean atractivos para el cliente donde se les muestre lo bueno que se les ofrece.
- Generar una mejor distribución en la inversión.
- Atraer a clientes esporádicos con más frecuencia.
- Generar propuestas de interés para los clientes

Como hacerlo:

Buscar asesoría en la parte de mercadeo para dar a conocer de maneras más cautivadoras al público los servicios de la Corporación.

El mejoramiento del servicio en la Corporación ESSA de nada es útil si no se tiene a quien prestar tal servicio, dicho de otra manera en registro existen socios que nunca han visitado las instalaciones de la Corporación, por que no

conocen lo novedoso que posee, así que al buscar la satisfacción del cliente de igual manera se ha de tener en cuenta que el comunicárselo sea un propósito y el hacerlo de una manera novedosa, amena y atractiva es la opción más acertada para despertar su curiosidad, incitándolo a querer visitar la sede, conocerla, reconocerla y establecerla como primera opción al momento de querer un momento de esparcimiento.

Dentro de los servicios que ofrece la Corporación ESSA más de uno es solicitado y utilizado por cliente que no necesariamente son socios pero que igualmente se han sentido complacidos con las instalaciones de la Corporación, ello representa que se puede considerar el incentivar a que tales eventualidades se presenten con mayor regularidad.

El atraer al cliente representa igualmente conocer el tipo de necesidades que se desean suplir, para la Corporación ESSA es importante generar modalidades de servicio que sean atractivos para los clientes, un mix de producto equilibrado con los requerimientos del cliente sería la respuesta a ello.

Objetivos a alcanzar:

- Mix de producto atractivo.
- Calidad en el servicio.
- Comunicación asertiva.
- Retroalimentación del hacer anterior.

5) Acción estratégica número cinco:

Factores determinantes:

- Características y cambios de la demanda (A)
- Buenos canales de comunicación con los clientes (F)

✓ **Encuestas de satisfacción al cliente para evaluar el desempeño de los servicios en la Corporación ESSA.**

La Corporación ESSA por ser una empresa cuyo producto básicamente es el servicio mismo debe estar muy pendiente del nivel de satisfacción de su cliente, y que mejor fuente que la apreciación del mismo, la encuesta de satisfacción es una herramienta totalmente idónea para este propósito.

Actividades a tener en cuenta:

- Establecer parámetros a evaluar sobre los servicios
- Modelar las encuestas
- Generarla y aplicarla

Como hacerlo:

Como son múltiples los servicios que se plantean evaluar, se propone que dependiendo del tipo de servicio se postulen unos factores comunes a todos y otros tantos independientes para cada tipo de servicio a fin de hacer más eficiente esta herramienta de recolección de información.

Objetivos a alcanzar:

- Mejorar la calidad del servicio.
- Afianzar los lazos con los clientes
- Obtener una retroalimentación para mejorar continuamente.

• **ACCIONES ESTRATEGICAS DE REORIENTACION**

6) Acción estratégica número seis:

Factores determinantes:

- Estar a la vanguardia del nivel tecnológico del sector (O)
 - Información no consolidada ni disponible (D)
- ✓ **Aprovechamiento de la tecnología disponible dentro y fuera de la Corporación para consolidar la información.**

La Corporación ESSA cuenta con herramientas tecnológicas que le hacen a la organización más fácil el almacenamiento de información y su misma manipulación, pero el aprovechamiento de estas herramientas pudiese ser aun más beneficioso de lo actual, con la adecuada capacitación y conocimiento técnico. Además existe todo un mercado con herramientas tecnológicas tanto físicas como virtuales que podrían facilitar aun más no solo la manipulación de datos y la generación de información sino la operación misma de la Corporación.

Actividades a tener en cuenta:

- Generar programas de capacitación técnica.
- Conocer objetivamente las necesidades de conocimiento en los trabajadores.

Como hacerlo:

Las capacitaciones técnicas generan o refuerzan el conocimiento sobre las herramientas tecnológicas en este caso para poder descubrir nuevos modos de agilizar la manipulación de la información por parte de los trabajadores durante el ejercicio de sus tareas, a fin de minimizar la pérdida de información y tiempo. Las insuficiencias cognoscitivas en los trabajadores que resultan entorpeciendo el ejercicio de sus tareas se pueden descubrir realizando evaluaciones de

desempeño que permitan según los resultados, reforzar por medio de capacitaciones los conocimientos específicos, eliminando así las falencias que aminoraban el rendimiento del trabajador.

Objetivos a alcanzar:

- Generar conocimiento
- Retroalimentación para mejora continua
- Hacerlo bien
- Calidad en el servicio.

7) Acción estratégica numero siete:

Factores determinantes:

- Estar a la vanguardia del nivel tecnológico del sector. (O)
- Descuido en la conformación de una gestión estratégica (D)

✓ **Estructurar una gestión estratégica para la evolución de la Corporación ESSA.** La búsqueda de una nueva forma de gestión administrativa enfocada en la estrategia es la meta que las directivas se proponen a fin de consolidar a la organización como una empresa lucrativa para sus intereses de crecimiento y autosostenimiento en aras de prestar siempre un mejor servicio a sus clientes.

Actividades a tener en cuenta:

- Hay muchas actividades que se podrían mencionar independientemente en este punto, pero todas se pueden asociar con la metodología BSC que más que un procedimiento estricto, es una consecución de actividades lógicas para la consolidación de una administración enfocada en la gestión estratégica.

Como hacerlo:

La metodología BSC es la herramienta que como se atestigua en este documento se escogió para poder realizar este proceso. Dentro de un marco muy general se puede decir que es importante para este proceso clarificar la estrategia organizacional y poder comunicársela con total claridad a todos los empleados, identificar los procesos claves que permiten el éxito estratégico, Establecer indicadores que midan la eficiencia y efectividad de las acciones que permitan el logro de metas propuestas para el alcance de una visión de la empresa en el futuro a partir del presente.

Objetivos a alcanzar:

- Convertir a la Corporación ESSA una empresa organización autosostenible.
- Reducir costos operativos
- Generar valor al cliente
- Incrementar la rentabilidad de los activos

8) Acción estratégica numero ocho:

Factores determinantes:

- Respaldo financiero de la ESSA (O)
- Mantenimiento preventivo (D)
- Rentabilidad operativa (D)

✓ **Promover inversión en las instalaciones físicas.** Las instalaciones son importantes para dar un mayor valor al servicio que se les presta a los clientes y aunque su mantenimiento preventivo busque alargar la vida útil de los elementos, instalaciones y maquinaria.

La inversión en innovación se presenta como la acción de recurso con que cuenta la Corporación al momento de ampliar y modernizar la infraestructura, buscar una provisión eficiente de servicio, un aumento de productividad o disminución de costos de operación.

Actividades a tener en cuenta:

- Revisión continúa del estado de las instalaciones.
- Conocimiento del mercado
- Conocimiento del cliente

Como hacerlo:

Las instalaciones elementos y maquinaria que sostienen las operaciones de la Corporación ESSA se sujetaran a programas de mantenimiento para asegurar no tener que usar esta posible acción por el hecho de ser ese uno de los fines de este proceso.

El conocer las tendencias del mercado en cuanto a los servicios que le compete atender directamente a la Corporación, es posible mediante la creación de buenas relaciones con otras organizaciones que presten el mismo servicio, o buscando fuentes de información que permitan hallar novedades y noticias de actualidad como la Internet, el benchmarking, las revistas, otras publicaciones y demás fuentes.

Objetivos a alcanzar:

- Incrementar la rentabilidad de los activos.
- Reducir costos operativos
- Convertirse en un ente autosostenibles.
- Alianzas estratégicas.

ACCIONES ESTRATEGICAS DE SUPERVIVENCIA

9) Acción estratégica número nueve:

Factores determinantes:

- Tendencia en la formación técnica (A)
- Mantenimiento preventivo (D)

✓ **Asimilar el conocimiento experimental y técnico tanto interno como externo para la generación de programas de mantenimiento preventivo.**

La experiencia de los trabajadores ha de ser muy útil a la hora de crear un programa de mantenimiento metódico para la empresa. Una posible opción que aplica para esta acción estratégica sería la de crear pequeños grupos formados por los mismos trabajadores que compartieran experiencias y opiniones a fin de consolidar una cultura de mejora dentro de la organización.

Actividades a tener en cuenta:

- Recopilar información técnica de los elementos y maquinaria a introducir en el programa de mantenimiento.
- Capacitar al personal sobre mejoras factibles para el ejercicio de sus labores.
- Grupo de mejora continúa.

Como hacerlo:

Las fuentes han de ser quienes conocen la máquina mejor que nadie y quien no si no es su fabricante, por lo que es lógico comenzar por localizar el manual de uso y mantenimiento original, y si no fuera posible, contactar al fabricante.

Recopilar el conocimiento práctico de los empleados que tienen contacto directo con las máquinas y los elementos ayudan a consolidar aún más la

información teórica ofrecida por manuales y así generar un sólido programa de mantenimiento preventivo.

Con el debida orientación se podría conformar un grupo de mejora continua que analice el hacer de la Corporación en los diferentes procesos, este grupo conformado por miembros de la empresa misma y asentado en el conocimiento del personal podría ser de gran ayuda para hallar las falencias que se presenten en la Corporación y como afrontarlas.

Objetivos a alcanzar:

- Mantener en buen estado las instalaciones y la maquinaria
- Buena calidad del servicio
- Generar conocimiento

10)Acción estratégica numero diez

Factores determinantes:

- No existen alianzas estratégicas (A)
- Descuido en la conformación de una gestión estratégica (D)

Ampliar el portafolio de servicios y/o mejorar los existentes.

En lo posible ampliar los componentes del portafolio de la corporación en Pro de mejora ya fuese con servicios u productos, dentro o fuera de las instalaciones además de otros beneficios complementarios u diferentes dados por otras empresas que quisiesen aliarse para beneficio común. Ello seria un valor agregado para el cliente.

El portafolio de servicio de la Corporación está compuesto de productos intangibles y tangibles, el modo en que deben estar relacionados, cuales deben eliminarse y cuáles no, o inclusive que otros son lo que se deben incluir es algo también pertinente a esta acción.

Actividades a tener en cuenta:

- Tendencias del mercado.
- Análisis de posibles servicios a integrar.
- Mejora de relaciones ínter-empresariales.

Como hacerlo:

Estar informado de las novedades en el ofrecimiento de la misma tipología de servicio al cliente en el medio, le permite a la Corporación no estancarse y ser ingenioso, novedoso y actual para el cliente.

De Conocer las necesidades del cliente puede surgir información que le representaría a la Corporación una herramienta para poder analizar su portafolio de servicios y dado el caso poder rediseñarlo.

Crear y mantener relaciones con empresas que se dediquen a lo mismo, podría ser de mutuo beneficio por el hecho de considerarse un apoyo en la consolidación del conocimiento.

Dado el caso que la empresa sea de otro sector siempre puede encontrarse un punto de beneficio mutuo que sea en pro del servicio al cliente. Todo depende de las necesidades del cliente.

Objetivos a alcanzar:

- Mantener estándares en la Calidad del servicio, aceptables y competitivos.

- Reconocer lo que el cliente quiere.
- Generar un mix de producto atractivo al cliente
- Crear un portafolio sólido y versátil.

11) Acción estratégica número once:

Factores determinantes:

- Convenios interinstitucionales. (A)
- Descuido en la conformación de una gestión estratégica. (D)

✓ **Tener la posibilidad de atraer nuevos y variados tipos de clientes que no sean personal exclusivo de la ESSA.** El ampliar la disponibilidad para la captación de clientes teniendo en cuenta aquellos que no tuvieran necesariamente nexos con la ESSA, por un lado posibilitaría un aumento en los ingresos de la Corporación y por otro lado demandaría una mayor capacidad de atención. La recomendación más obvia a tener en cuenta es definir los parámetros para seleccionar adecuadamente al cliente, parámetros que se acoplen al perfil que busca la empresa.

Se pudiesen adelantar convenios con otras empresas del sector público dentro de la misma línea de la ESSA.

Actividades a tener en cuenta:

- Evaluar posibles empresas a captar.
- Definir y reglamentar parámetros de convenios.
- Adaptar la normatividad y los procesos internos para minimizar los cambios que se pudieran presentar.

Como hacerlo:

Referenciar a las empresas públicas de la región tales como Telefónica Telecom, AMB, Gases del Oriente, entre otras y consolidar una propuesta que sea atractiva para ellas, exponiendo el portafolio de servicios con que cuenta la Corporación. De acuerdo a la aceptación que esto tenga en tales empresas le permitiría a la empresa evaluar que tan factible podría ser esta decisión.

Definir todos los parámetros tales como precio, formas de pago, tipo de vinculación, derechos y deberes, horarios e inclusive la normativa que sea necesaria para poder llevar estos convenios a feliz término.

Objetivos a alcanzar:

- 1) Realizar alianzas estratégicas
- 2) Aumentar la cota del mercado
- 3) Generar un mix de producto atractivo.

3.2 CONSOLIDACIÓN DE LA BASE ESTRATÉGICA.

Gracias al análisis hecho anteriormente, la conformación de las acciones estratégicas, la misión y la visión; la corporación ESSA obtiene un dinamismo que le permitió conceptualizar en forma fluida la dimensión estratégica que procede a partir de este punto.

Así pues lo primero en consolidarse es la definición del **servicio** como producto para la corporación ESSA, lo que representa su compromiso con el cliente por buscar su satisfacción.

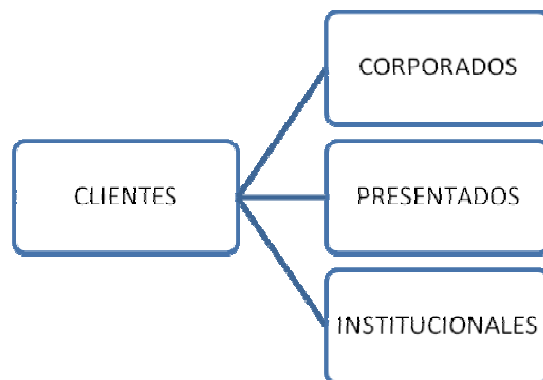
La Corporación propone dirigir su atención principalmente a tres tipos de clientes objetivo, uno de ellos, los “**corporados**” quienes le representan a la

Corporación un 45% de los ingresos estables, además hacen las veces de canal para la captación de nuevos clientes de diferente naturaleza, siempre y cuando se sienta satisfecho con el servicio recibido.

El otro tipo de cliente al que denominaremos “**institucional**”, es aquella figura empresarial que sin tener algún nexo directo con la Corporación pretende sus servicios para ella y sus miembros de manera puntual, recurrente o constante. Y aunque representa un ingreso variable aportan en promedio un 20% del ingreso para la organización y al igual que el corporado; de su satisfacción depende la difusión del buen nombre de la corporación.

Por último y no menos importante se definió un tercer segmento de cliente denominado “**presentados**”, el cual está conformado por los beneficiarios de socios en la modalidad de combos y por toda aquella persona que haga uso de las instalaciones a petición expresa de un corporado y que cancele al momento de su ingreso con aplicabilidad solo del día de la presentación por vez, estos aportan un 25% de los ingresos de la Corporación, y el 10% del ingreso restante es de varias fuentes.

Figura 7. Clasificación de los clientes.



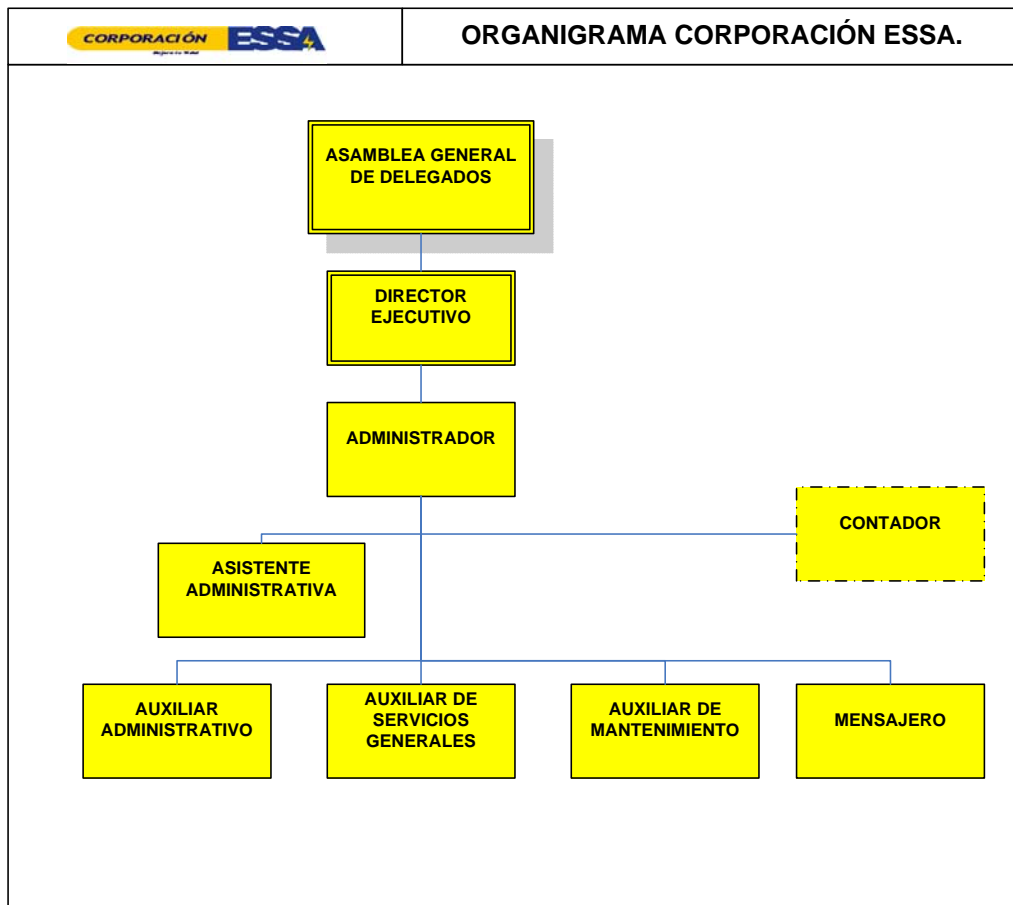
Generado por el autor del proyecto

Con respecto al tema de la competencia las directivas son conscientes que existen en Bucaramanga y su área metropolitana alrededor de 4 empresas en disposición de ofrecer un mix de servicio sustituto en condiciones varias a las que ofrece la Corporación pero que no dejan de estar al alcance de nuestros clientes, por ello la adopción de una cultura forjada a partir de charlas y capacitaciones, que promuevan el buen servicio dejaría entrever que un cliente que así lo percibe siempre está dispuesto a volver y paralelamente a ello validaría sin problema un razonable incremento que ajuste el precio de los servicios.

La Corporación ESSA no busca lucrarse desmedidamente de sus servicios, pero como ya se ha mencionado con anterioridad la auto sostenibilidad representa una meta muy importante para la organización, pues le posibilitaría obtener una mayor y mejor disposición de elementos humanos y técnicos para la atención a sus clientes, una mejora sustancial en sus servicios y una nula dependencia financiera de la ESSA. Creciendo como organización. Por ello esta meta se adopta dentro de la estrategia, y ya que es una entidad sin ánimo de lucro, todos y cada uno de sus clientes desde este punto de vista se convertirían en sus aportantes y a su vez en beneficiarios, por ello sería factible decir que “en retribución por su aporte se les ofrecerá la prestación de un servicio que le satisfaga sus expectativas en aras de obtener ingresos rentables, minimizando en lo posible la utilización de recursos”.

Por otro lado las directivas en disposición a problemas internos con la disposición de funciones en la estructura organizacional convinieron reorganizarla en una mejor disposición distributiva para afrontar lo restante del proceso. De esta manera se definió la siguiente estructura organizacional que responde a una asociación de funciones más ágil y participativa que no aplicaba para la totalidad de los cargos que anteriormente se encontraban establecidos

Figura 8. Organigrama Corporación ESSA.



Administración Corporación ESSA.

Para la generación de ingresos rentables las directivas de la corporación consideraron buscar mejorar el aprovechamiento de toda su infraestructura con la menor inversión posible siempre de cara a un buen servicio y aumentando las posibilidades de aprovechamiento de la infraestructura, maquinaria y equipos con que cuenta la organización.

3.2.1 Cadena de valor. MEI concepto de "cadena de valor" fue propuesto por Michael Porter a mediados de los ochenta en su libro *Competitive Advantage* (*Ventaja Competitiva*), con el fin de identificar formas de generar beneficio para

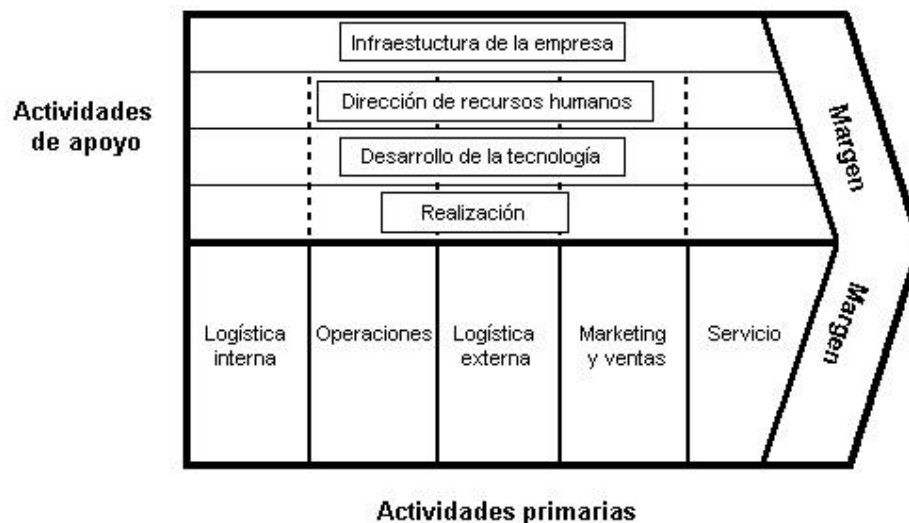
el consumidor que se convirtieran en ventajas competitivas para las empresas. El concepto se relaciona con el esfuerzo en lograr la fluidez de los procesos centrales de la empresa, lo cual implica una interrelación funcional con cooperación.

La cadena de valor de una empresa está compuesta por las actividades que generan los beneficios percibidos por el cliente y que deben ligarse a factores como calidad, fiabilidad, atención, entre otros. El buen acoplamiento de las actividades que la componen, nutre la viabilidad y éxito de la estrategia, pues la cadena de valor soporta las implicaciones estratégicas del mejoramiento, sobre las actividades que le atienden.

La conformación de la cadena de valor y la generación de ventajas competitivas no solo expone, realizar las operaciones de un mejor modo si no que igualmente implica hacerlo de una forma diferenciadora.

Hay muchas actividades que la empresa requiere, pero que no agregan valor desde el punto de vista del cliente. Además, existen otras actividades que no son requeridas por la empresa pero que igualmente se realizan, por ello la identificación de la cadena de valor suma un parámetro importante para consolidar la estrategia y en este caso el CMI.

Figura 9. Mapa genérico de la Cadena de valor según Porter.



Tomado de www.12manage.com

Las acciones estratégicas que se han definido con anterioridad, servirán como plataforma para conformar la cadena de valor de la Corporación ESSA. Algunas de las características a tener en cuenta durante la elección de las actividades que conformaran la Cadena de valor son: la capacidad de influir en **el servicio al cliente**, la necesidad y generación de información, el requerimiento del recurso humano y la relación directa con alguna herramienta tecnológica.

La cadena de valor da la última pauta para armar el mapa estratégico.

Las actividades de valor se clasifican en:

- **Actividades Primarias:** aquellas implicadas en la transformación física del producto, su venta y transferencia, así como la asistencia posterior a su venta.
- **Actividades de Apoyo:** aquellas que sostienen a las actividades primarias y se apoyan entre sí, proporcionando insumos comprados, tecnología, recursos humanos y otras funciones de toda la empresa.

3.2.2 Cadena de valor del Servicio. Por ser una empresa de servicio, se entremezclan otros conceptos con el de la cadena de valor.

Por lo anterior, durante el proceso se buscara el identificar y priorizar las actividades que tengan efecto directo sobre la apreciación del servicio para el cliente, además de la forma en que estas se realicen; ya que ello permitirá avistar las posibles características diferenciadoras para la generación de valor. En la práctica se debe tener claro que la disposición de las actividades claves no significa que se deba desatender el resto del hacer de la Corporación, si no simplemente, que se deba tener una dedicación por incrementar los esfuerzos para la atención de las actividades relevantes que conformen y precisen la cadena de valor y su desempeño.

Con el diseño de la cadena de valor se posibilita el encuentro de oportunidades que ayuden a mejorar la coordinación entre los elementos claves de la Corporación para la búsqueda del cumplimiento de sus metas.

Tales elementos tienen como eje fundamental la **calidad del servicio**, e igualmente esta sensación de calidad en el servicio se asocia con la identificación de las actividades comunes que estén contenidas en el ciclo de servicio para cada uno de los diferentes “servicios” que se prestan dentro de la Organización.

Antes de proseguir se tiene que dejar claro el concepto de servicio y servicio al cliente.

El diccionario de la Real Academia Española define servicio (del latín *servitium*) como la acción y efecto de servir, como servicio doméstico e incluso como conjunto de criados o sirvientes. En términos más aplicados, servicio es definido como:

- “Un tipo de bien económico, constituye lo que denomina el sector terciario, todo el que trabaja y no produce bienes se supone que produce servicios” (Fisher y Navarro, 1994, p. 185).
- “Es el trabajo realizado para otras personas” (Colunga, 1995, p. 25).
- “Es el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministran en relación con las ventas” (Fisher y Navarro, 1994, p. 175).
- “Es cualquier actividad o beneficio que una parte ofrece a otra; son esencialmente intangibles y no dan lugar a la propiedad de ninguna cosa. Su producción puede estar vinculada o no con un producto físico” (Kotler, 1997, p. 656).

En conclusión el servicio es entonces entendido como el trabajo, la actividad y/o los beneficios que producen satisfacción a un consumidor, es esencialmente intangible y puede estar vinculado o no con un producto físico.

- **El servicio al cliente:** El mundo está lleno de frases virtuosas sobre el servicio al cliente, como lo son: "El cliente es el Rey". "El cliente siempre tiene la razón". "Lo primero son los clientes", etc, todas anónimas pero cristianizadas como el motor de muchas alusiones de empresas en la búsqueda por propagar una excelente experiencia de servicio de sus clientes pero en contraposición existe una realidad, hay algo de lo que el mundo sí está sobrado: de clientes descontentos.

Un concepto completo sobre el servicio al cliente es del autor Christopher H. Lovelock que dicta "El servicio al cliente implica, actividades orientadas a una tarea, que no sea la venta proactiva, que incluyen interacciones con los clientes en persona, por medio de telecomunicaciones o por correo. Esta función se debe diseñar, desempeñar y comunicar teniendo en mente dos objetivos: la satisfacción del cliente y la eficiencia operacional"

En este mismo orden de ideas y como ya se ha mencionado que el servicio es el producto que ofrece la Corporación ESSA, dejemos claro igualmente que el servicio visto como producto es diferente de cualquier otro, ya que es Intangible, Irreparable, de consumo inmediato y constante, además cuenta con una alta participación del cliente en su “fabricación” y tiene una elevada dependencia de las parte humana de la Corporación.

Se vincula un nuevo concepto a lo expuesto para este ejercicio la “cadena de valor del servicio”.

La “**cadena de valor del servicio**” supone toda una FILOSOFÍA DE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN (“pro servicio”), que se asocia a la calidad del servicio y que como sistema, actúa de manera lógica, y por la cual se encuentran estrechamente relacionados las ganancias o utilidades de la empresa con la lealtad de los empleados y la de los clientes. El nombre que continuaremos para este ejercicio es el de cadena de valor, con el ánimo de no incurrir en desviar el logro de los objetivos del proyecto.

3.2.3 Conformación de la cadena de valor. Una de las teorías de mayor reconocimiento y acogida en lo que respecta a la calificación del servicio es la servqual, la cual define la calidad del servicio como la diferencia entre las percepciones reales de los clientes sobre el servicio y las expectativas que sobre éste se habían formado previamente. De esta forma, un cliente valorará positivamente (negativamente) la calidad de un servicio en el que las percepciones que ha obtenido sean superiores (inferiores) a las expectativas que tenía.

Definidas igualmente dentro del servqual se hallan 5 dimensiones que contienen algunos elementos que son tenidos en cuenta por el cliente y que aplican como parámetros relevantes para la conformación de su concepción del servicio, lo cual mueve a la organización a tenerlas en cuenta.

- **Dimensión 1: Elementos Tangibles.** Apariencia de las Instalaciones Físicas, Equipos, Personal y Materiales de comunicación.

- La empresa tiene equipos de apariencia moderna.
- Las instalaciones físicas de la empresa son visualmente atractiva
- Los empleados de la empresa tienen apariencia apropiada.
- Los elementos materiales (aquellos que representan a la empresa) son visualmente atractivos.

- **Dimensión 2: Fiabilidad.** Habilidad para ejecutar el Servicio Prometido de forma Fiable y cuidadosa.

- Cuando la empresa promete hacer algo en cierto tiempo, lo hace.
- Cuando un cliente tiene un problema la empresa muestra un sincero interés en solucionarlo
- La empresa realiza bien el servicio la primera vez
- La empresa concluye el servicio en el tiempo prometido
- La empresa insiste en mantener registros exentos de errores

- **Dimensión 3: Capacidad De Respuesta.** Disposición y Voluntad de los Empleados para Ayudar al Cliente y Proporcionar el Servicio.

- Los empleados comunican a los clientes cuando concluirá la realización del servicio.
- Los empleados de la empresa ofrecen un servicio rápido a sus clientes.
- Los empleados de la empresa siempre están dispuestos a ayudar a sus clientes.
- Los empleados nunca están demasiado ocupados para responder a las preguntas de sus clientes.

- **Dimensión 4: Seguridad.** Conocimiento y Atención Mostrados por los Empleados y sus Habilidades para Inspirar Credibilidad y Confianza.

- El comportamiento de los empleados de la empresa transmite confianza a sus clientes

- Los clientes se sienten seguro en sus transacciones con la empresa.

- Los empleados de la empresa son siempre amables con los clientes.

- Los empleados tienen conocimientos suficientes para responder a las preguntas de los clientes

- **Dimensión 5: empatía.** Atención Individualizada ofrecida por la Empresa a los Consumidores

- La empresa da a sus clientes una atención individualizada.

- La empresa tiene horarios de trabajo convenientes para todos sus clientes.

- La empresa tiene empleados que ofrecen una atención personalizada a sus clientes.

- La empresa se preocupa por los mejores intereses de sus clientes.

- La empresa comprende las necesidades específicas de sus clientes.

Enlazando a lo anterior el ciclo del servicio²⁷, se busca una ayuda para que los miembros de la organización puedan entender como poder ofrecer una asistencia más eficiente a los clientes. El responsable de cada uno de los servicios ofrecidos dentro de la Corporación ESSA, diligencio el formato de la figura 8, referente al Ciclo de servicio, los momentos de verdad²⁸ (críticos y no críticos) y las actividades que se asocian directamente con los momentos críticos.

²⁷ definido por Albretch, como “la cadena continúa de acontecimientos que debe atravesar un cliente cuando experimenta un servicio”.

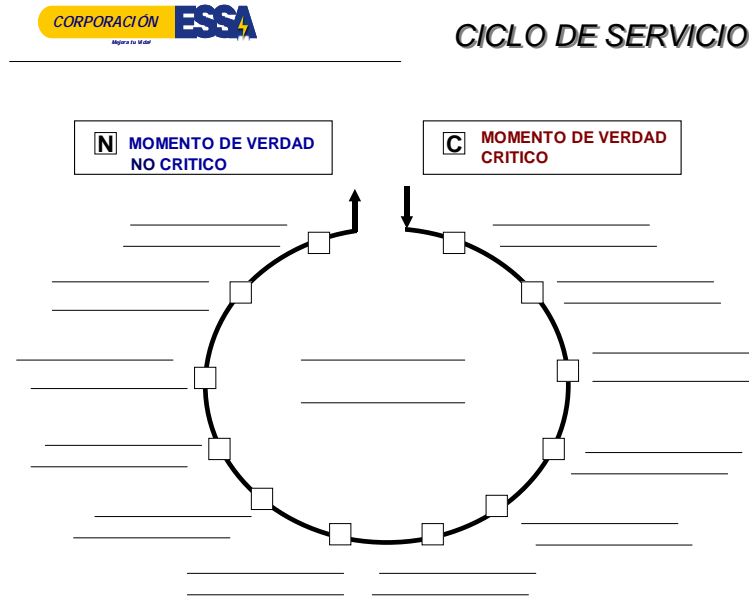
²⁸ Un episodio en el cual el cliente entra en contacto con cualquier aspecto de la organización y tiene una impresión sobre la calidad de su servicio.

De este ejercicio el fin es hallar las actividades que son comunes entre los diferentes servicios y aglomerarlas dentro del marco de la cadena de valor para la Corporación ESSA.

Para una facilidad de entendimiento del ejercicio se busco que los momentos de verdad críticos fueran considerados dentro de parámetros que el cliente considerara importantes, por ello se apelo a idealizar los siguientes supuestos exigidos por el cliente:

- Haga que me sienta cómodo y a gusto
- Hágame saber por qué piensa usted que soy importante
- Averigüe lo que quiero
- Por favor, escúcheme y Por favor entiéndame
- Ayúdeme a obtener lo que quiero
- Dígame que siempre seré bienvenido

Figura 10. Ciclo del servicio.



Genérico, modificado por el autor

Una vez terminado este ejercicio se concluyó gracias a los datos recolectados que los diferentes servicios si contaban con momentos de verdad críticos comunes dentro de sus ciclos de servicio, y que para aquellos momentos se podrían referenciar múltiples actividades contenedoras de valor para el cliente y que estas mismas se podrían agrupar a su vez con el fin de poder describir una cadena de valor a nivel Corporación.

Estas actividades tienen características determinadas por los momentos de verdad, como la imagen, la accesibilidad, la atención y la calidad de los elementos y equipos que le conforman.

Con base en los resultados obtenidos se conformo la cadena de valor por conjunto de tareas que pertenecen a las diferentes actividades Macros

Las actividades macro que componen la Cadena de valor establecida para la Corporación ESSA son las que se muestra a continuación.

Figura 11. Cadena de valor.



Generada por el autor

Las Actividades Macro se definen a continuación para dejar más claro el grupo de actividades generales que se le han de asociar a cada actividad macro:

- **Gestión de marca:** Esta actividad macro esta asociada al interés de la Corporación ESSA por instaurar un vínculo entre ella y el mercado, para llegarle al cliente, presentarle sus servicios y motivarlo a que se vincule a la organización.

- **Coordinación de eventos:** Esta actividad macro es la encargada de la programación, ejecución y clausura de todo evento propio y ajeno que se realicen en las instalaciones de la Corporación ESSA.

- **Gestión al cliente:** Esta actividad macro se encarga de soportar el buen estado de las relaciones con los clientes durante su contacto o estancia en la Corporación ESSA.

Figura 12. Actividades primarias y de apoyo de la Cadena de Valor para la Corporación ESSA.

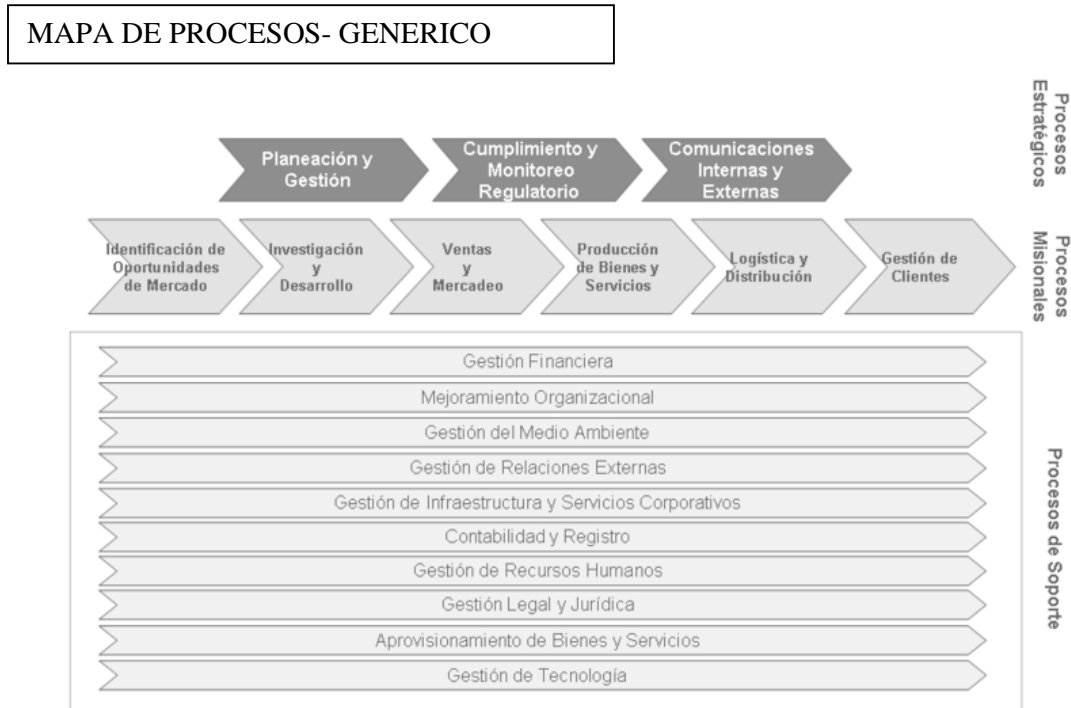


CADENA DE VALOR DE LA CORPORACION ESSA				
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	ACTIVIDADES DE APOYO	mantenimiento, procesos contables, procesos administrativos, planeación informal, políticas en general		
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS		*Representación de marca *Programas de incentivos *Capacitación del personal	*Planificación de actividades *Capacitación del personal	*Reclutamiento y selección del personal *Capacitación del personal
DESARROLLO TECNOLÓGICO		*Actualización y sostenimiento de los canales de comunicación de la empresa	*Actualización y sostenimiento de sistemas de información del servicio	*Actualización y sostenimiento del sistema de información del servicio *Actualización y sostenimiento de los canales de comunicación de la empresa
ABASTECIMIENTO Y COMPRAS		* La papelería de la empresa *Elementos de información publicitaria *Elementos de representación de Marca		*Elementos de mantenimiento y servicios generales
ACTIVIDADES PRINCIPALES	* Canales de información actualizados * Relaciones comerciales *Asesoría e información	* Planeación de eventos y/o actividades * Logística (cumplimiento de lo planificado)	* Atención personalizada y oportuna *Calidad del servicio * Requerimientos del cliente	
		GESTION DE MARCA	COORDINACIÓN DE EVENTOS	GESTION AL CLIENTE

Generado por el autor

3.2.4 Procesos De La Corporación ESSA. El hacer de la organización, no cuenta con un marco claro que le consienta un mejor desempeño de los elementos del sistema.

Figura 13. Mapa genérico de procesos.



La conformación de estos procesos y la conceptualización de cada uno, se discutió en reuniones posteriores donde se les reconoció su funcionalidad y practicidad

Los procesos definidos se conformaron de la siguiente forma.

- **Procesos administrativos.**

- **GESTION ADMINISTRATIVA:** Es el conglomerado de varias actividades obligadas para la parte administrativa de la Corporación y se fundamenta en el alcance de dos objetivos principales.

1. Estimular la dinámica organizacional a través de la conducción proactiva de los grupos humanos, la planeación corporativa, el acompañamiento y la medición de los resultados.

2. Fortalecer la gestión comercial de la Corporación mediante actividades como la comunicación con los clientes, la suscripción de convenios y alianzas, el intercambio de experiencias a través del Benchmarking entre otras.

- **Procesos misionales.**

- **COORDINACION DE EVENTOS:** asocia a las actividades de programación y montaje de los elementos requeridos para los eventos contratados con la Corporación ESSA dentro de sus instalaciones, en procura de satisfacer siempre los requisitos del cliente, en lo que concierne al servicio contratación, ejercicio y conclusión.

- **GESTION AL CLIENTE:** Reúne todas las actividades que fortalecen la imagen de la Corporación y la afinidad con los clientes e invitados, mediante un servicio pronto y amable en las manos de un personal capacitado, una infraestructura idónea y unos procesos organizados a fin de ser ágil en la prestación de su servicio para la comodidad de todos quienes visitan la sede.

- **Procesos de apoyo.**

- **COMPRAS:** Vela por una buena administración de los recursos a invertir en procura de adquirir productos y servicios siempre que proporcionen bienestar de todos sus clientes por intermedio de una gestión ágil, rápida y efectiva.
- **MANTENIMIENTO:** Preserva la capacidad del sistema para funcionar durante su operación, realizando las tareas comprendidas para ello, en manos de personas muy capaces y eficientes, sumado a elementos afines al propósito.
- **REGISTRO CONTABLE:** en este proceso se busca consolidar la información recibida de todo movimiento contable para su clasificación, control y posterior registro.

Los procesos anteriores se presentan en el mapa de procesos de la figura 2.

Figura 14. Mapa estratégico de la Corporación ESSA.

MAPA DE PROCESOS DE LA CORPORACION ESSA



Fuente: Autor del proyecto

3.3 GENERACIÓN DEL MAPA ESTRATÉGICO

El mapa estratégico es la representación más simple y global de la estrategia y generalmente se estipula a partir de temas estratégicos provenientes del análisis de las acciones estratégicas, deducidas asu vez en la matriz estratégica DOFA. Cada uno de estos temas estratégicos busca apuntarle a una parte de la visión empresarial y de lo que se debe tener en cuenta internamente para alcanzar el fin propuesto para la conformación de su estrategia.

3.3.1 Temas estratégicos²⁹.

- **Construir franquicia:** (crear valor a largo plazo) se enfoca en la gestión del crecimiento empresarial y hace referencia a la creación de nuevos productos, penetración de nuevos mercados y segmentos del cliente. Este tema estratégico se muestra en el proceso u actividad de innovación validándolo como un proceso interno crítico, acarrea decisiones como cuales productos y servicios se han de mantener y cuales otros se han de liquidar.

- **Las acciones estratégicas que le definieron fueron:**

- Promover inversión en las instalaciones físicas
- Ampliar el portafolio de servicios y/o mejorar los existentes.
- Tener la posibilidad de atraer nuevos y variados tipos de clientes que no sean personal exclusivo de la ESSA.
- Promover los servicios que la corporación ESSA ofrece a sus clientes con el fin de mejorar sus ventas.

- **Incrementar el valor del cliente:** Se enfoca en la gestión del crecimiento empresarial y formula la necesidad de expandir, profundizar o redefinir las relaciones con los clientes actuales a través de los múltiples ciclos en que se interactúa con ellos. Queda claro entonces que el fin ultimo es el de brindar calidad en la atención al cliente mediante la conformación de las etapas de preventa, venta y postventa en los cuales se le reconozca al cliente su estatus humano e individual y demuestre la intención de servirle y respaldarle siempre.

- **Las acciones estratégicas que le definieron fueron:**

- Desarrollos de nuevos paquetes dentro del portafolio para captar nuevos clientes conforme a sus necesidades.

²⁹ NORTON, David P y KAPLAN, Robert S. Cómo Utilizar el Cuadro de Mando Integral. Barcelona: Gestión 2000, 2001. p. 89.

- Hacer los servicios más atractivos a las expectativas del cliente conforme a su capacidad de inversión.
 - Encuestas de satisfacción al cliente para evaluar el desempeño de los servicios en la Corporación ESSA.
-
- **Alcanzar la excelencia operativa:** (crear valor a corto plazo) se enfoca en la gestión de la productividad interna haciéndola eficiente, eficaz y efectiva, con facultades extensibles a la entrega de productos y servicios al cliente. También confronta la gestión de la utilización de recurso. Tradicionalmente, estos procesos operativos han sido monitorizados y controlados por indicadores financieros, como los costes estándar, presupuestos y desviaciones. Los indicadores que novedosamente se han vinculado a este tema hacen referencia a calidad, tiempo de ciclo y costes de los procesos operativos y han sido desarrollados ampliamente durante los pasados quince años³⁰.

Las acciones estratégicas que le definieron fueron:

- Aprovechamiento de la tecnología disponible dentro y fuera de la Corporación para consolidar la información.
- Cumplimiento de las normas y procedimientos legales para obtener además beneficios tributarios.
- Asimilar el conocimiento experimental y técnico tanto interno como externo para la generación de programas de mantenimiento preventivo.

3.3.2 Vectores estratégicos. Un vector estratégico es un grupo de objetivos interrelacionados que definen y comunican un elemento crítico definido en los temas estratégicos. Normalmente el vector estratégico contempla las cuatro perspectivas, pero pueden haber casos en que la cadena causa efecto lleve a omitir alguna de las perspectivas para un vector específico. Las

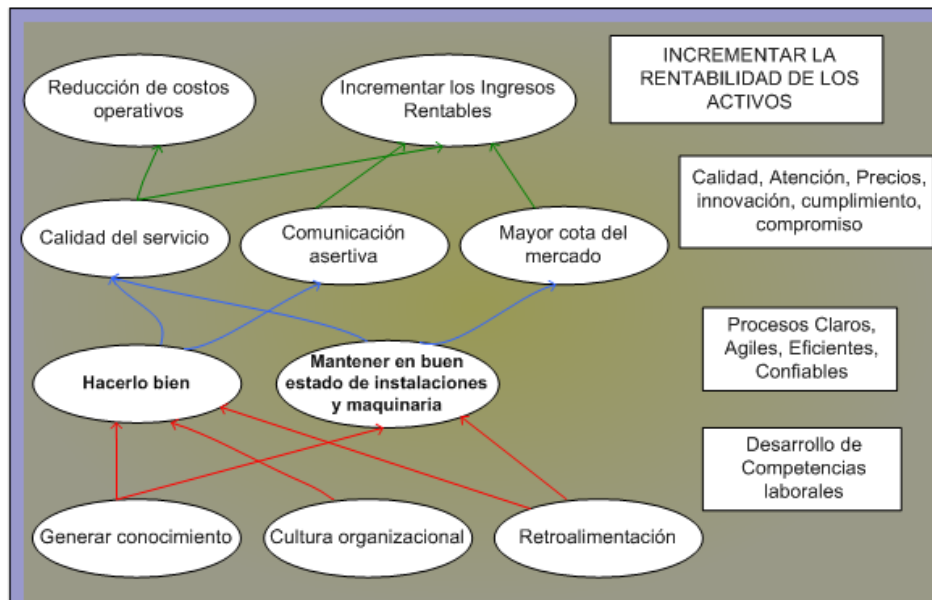
³⁰ Kaplan Robert, Norton David, "Cuadro de Mando Integral", Harvard Business School Press pag 119

perspectivas de aprendizaje y la financiera, siempre están presentes en los vectores en el caso de negocios bajo el modelo de cuatro perspectivas.

Los objetivos dentro de su relación de causa y efecto pueden no estar vinculados a un solo vector por tener incidencia en múltiples objetivos de otras perspectivas.

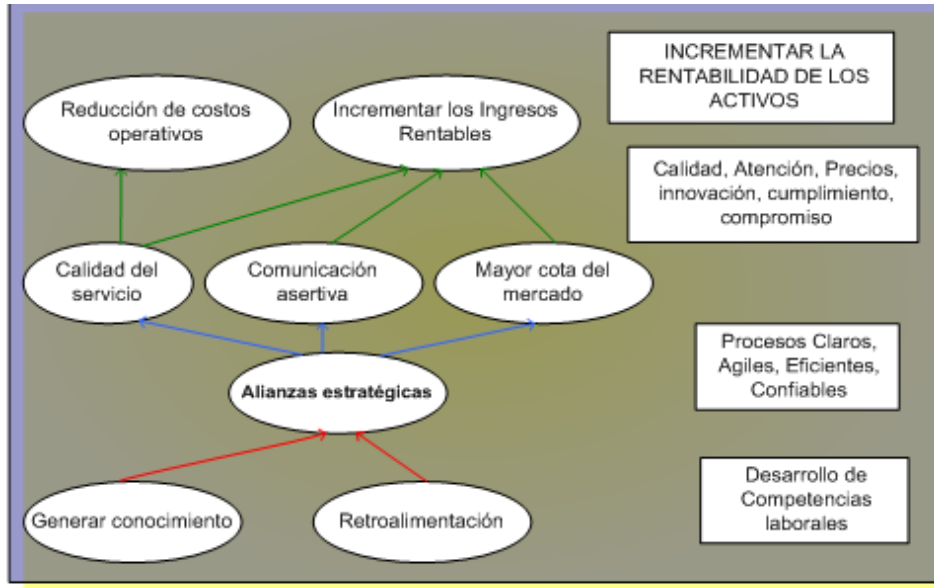
Los vectores y objetivos definidos para la Corporación ESSA por parte de la administración fueron los siguientes.

Figura 15. Vector estratégico, excelencia operativa.



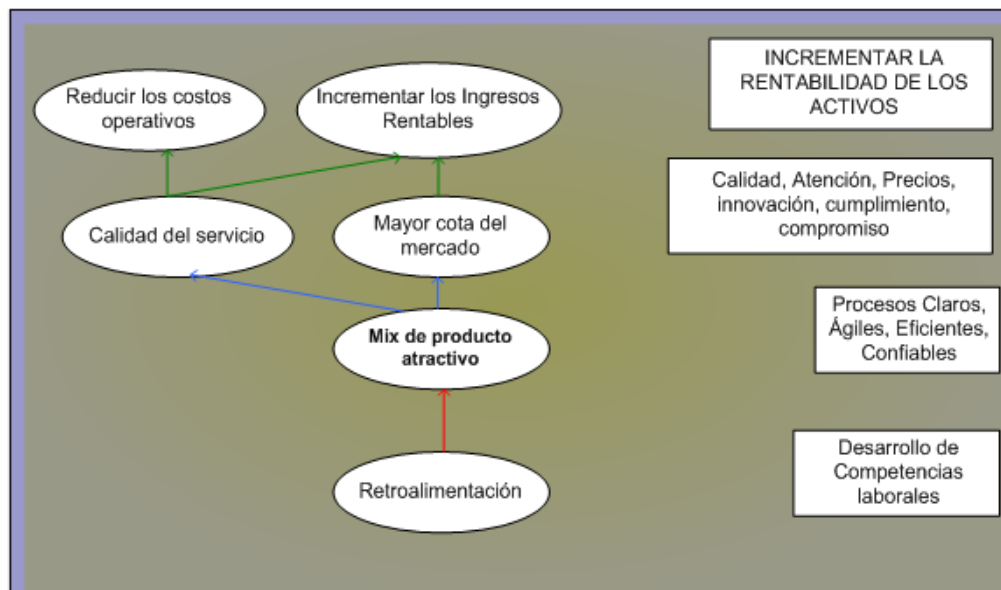
Fuente: Autor del proyecto

Figura 16. Vector estratégico, Construir franquicia.



Fuente: Autor del proyecto

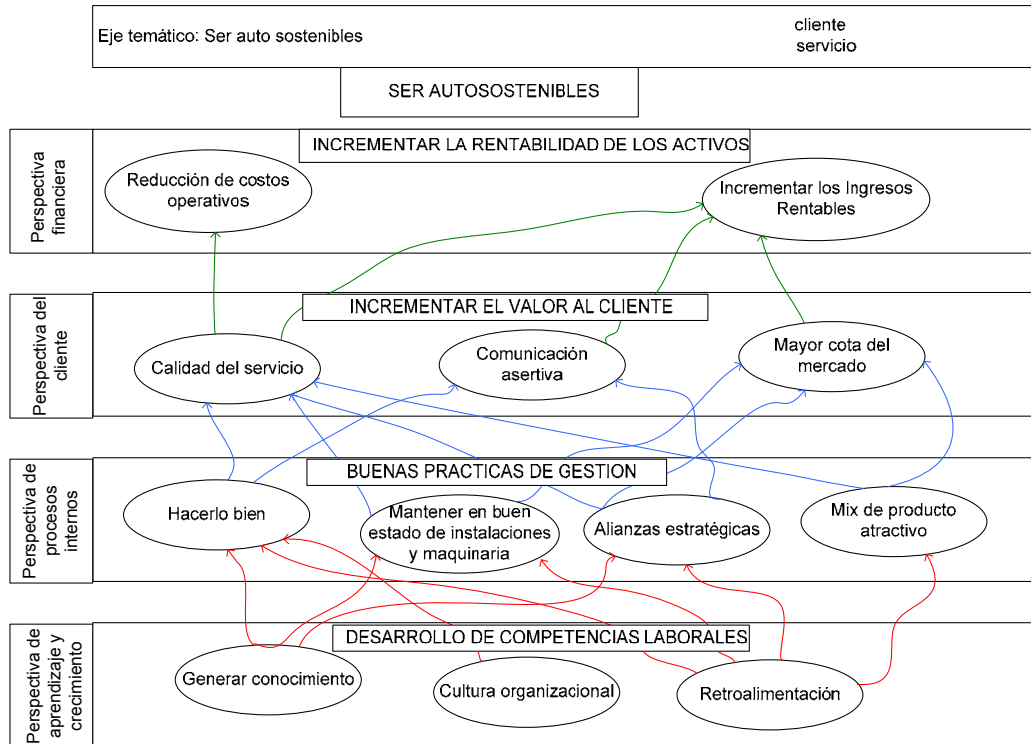
Figura 17. Vector estratégico, Incrementar el valor al cliente.



Fuente: Autor del proyecto

Los objetivos que comprenden estos vectores estratégicos están distribuidas dentro de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, procesos internos y la del cliente

Figura 18. Mapa estratégico de la Corporación ESSA.



Generado por el autor.

3.3.3 Definiciones Del Mapa Estratégico.

- **Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.**

1. Desarrollo de competencias laborales. Reconociendo la competencia laboral como la capacidad real adquirida que tiene una persona para aplicar conocimientos, habilidades y destrezas, valores y comportamientos, en el desempeño laboral. No es difícil concebir que el facilitar un ambiente que fomente este aspecto en pro del recurso humano de la Corporación ESSA, le

permitirá a esta, contar con un personal cada vez mas productivo, capacitado, dispuesto y comprometido con sus actividades, constituyéndose como motor de desarrollo para muchos de los proyectos que desee implementar la Corporación, proyectos que pueden originarse en el mismo recurso humano.

- **Retroalimentación.**

Feedback es, en una organización, el proceso de compartir observaciones, preocupaciones y sugerencias con la intención de recabar información, a nivel individual o colectivo, para mejorar o modificar diversos aspectos del funcionamiento de dicha organización. Para la Corporación ESSA el contar con una cultura de crecimiento organizacional, le permitirá no recaer en errores y generar un panorama más amplio y claro tanto en el corto como en el largo plazo. Para ello se podría crear una figura de conjunto con presencia de los diferentes niveles funcionales de la organización y cuyo fin sea el de fomentar la concepción de alguna realimentación bidireccional de modo que la mejora continua sea posible y con ello el generar acciones correctivas, preventivas o de optimización.

Algunas acciones básicas que se han de tomar en cuenta para el alcance de este objetivo y generación de este proceso serian la revisión de objetivos cumplidos, evaluación de situaciones puntuales y reevaluación de la efectividad de soluciones anteriores a problemas pasados y que aun tienen vigencia en el presente.

- **Cultura organizacional.** La cultura organizacional es el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los individuos de una organización, y que definen su forma de COMPORTAMIENTO. Tiene mucha relación con el clima organizacional el cual se entiende como la percepción individual de cada uno de los integrantes acerca de las características o cualidades de su organización y el medio en que tienen que desempeñar sus labores.

El analizar la cultura organizacional le permite a la Corporación ESSA la detección de problemas interpersonales entre los miembros de la organización, unificar los objetivos de la Corporación a los objetivos individuales de cada uno de los miembros de la organización, identificar las necesidades del personal y facilitar el trabajo en equipo y la comunicación interna.

Con la generación y difusión de normas, valores y principios que resalten lo bueno de la organización y de sus miembros, se define un patrón de acción conforme con las directrices estratégicas de mediano y largo plazo para la Corporación, buscando siempre la asimilación de esta cultura en los trabajadores.

- **Generar conocimiento.** El incitar la generación de conocimiento tiene dos líneas de acción, la personal y la técnica, ambas generadoras de considerable beneficio tanto para la empresa, como para la persona.

-

Este objetivo tiene una fuerte relación con la retroalimentación y con el desarrollo de competencias laborales.

El conocimiento técnico de interés y necesidad para la Corporación, concebido por capacitaciones, cursos y demás metodologías que complementado con la experiencia, se encamina a optimizar el desempeño laboral de la persona dentro de la empresa.

Con el consentimiento y patrocinio de la empresa la formación y crecimiento personal esta enmarcado por todo el conocimiento que pueda adquirir un trabajador, y aunque la relación de esta formación con sus labores dentro de la empresa es prácticamente nula, aplicaría como valor agregado para la Corporación, en el grado en que esta impacte el desempeño del trabajador en su hacer cotidiano.

- **Perspectiva de procesos internos.**

2. Buenas prácticas de gestión. Las "Buenas Prácticas de Gestión Empresarial" comprenden una serie de medidas prácticas y aplicativas, que una empresa puede realizar para incrementar la productividad, bajar los costos, reducir el impacto ambiental y social, así como elevar la seguridad en el trabajo y optimizar el engranaje organizacional de la empresa. Todos, aspectos importantes para una organización. Por lo tanto, se trata de un instrumento para iniciar cambios organizativos. Solamente prestando adecuada atención a este elemento se logra una *ganancia* organizativa y se establecen en la empresa las bases solidas e intangibles para un permanente y exitoso proceso de mejoramiento continuo.

✓ **Mix de producto.** Hace referencia a la cantidad y variedad de productos que componen el portafolio de servicio de una empresa, la capacidad de integrarse que estos tengan, y la composición equilibrada de los atributos de cada producto u servicio. Para la Corporación ESSA es vital contemplar la variedad y capacidad de integración entre sus productos y servicios para suplir las necesidades del cliente, pues depende directamente del nivel de satisfacción que este perciba, ello debido a ser una organización prestadora de servicio.

✓ **Alianzas estratégicas.** Es una alternativa de crecimiento que le permite a la Corporación ESSA ampliar su portafolio de servicios y beneficios para sus clientes.

Este tipo de alianzas se puede realizar con entes del mismo sector y de sectores afines, además las alianzas estratégicas pueden redefinir el concepto del servicio para la empresa y generar valor para los clientes.

✓ **Mantener en buen estado las instalaciones y la maquinaria.** Este objetivo apunta a generar programas de mantenimiento que guarden el buen

estado tanto de la planta física de la sede como de la maquinaria que tiene una mayor exigencia de utilización en la Corporación, procurando aumentar su vida útil y eficiencia, para que no presenten fallas imprevistas que puedan afectar el desempeño operacional de la empresa y el préstamo de cualquiera de los servicios al cliente. Este objetivo apunta igualmente a los servicios e instalaciones dados en concesión.

Algunas ventajas propias dependientes del alcance de este objetivo para la Corporación serían:

- Optimización de la disponibilidad del equipo.
- Disminución de los costos de mantenimiento.
- Optimización en la disponibilidad de los recursos humanos.
- Maximización de la vida de la máquina.

✓ **Hacerlo bien.** Los procesos y actividades que realiza la Corporación a fin de soportar la calidad del servicio, son el eje central de este objetivo, ya que el hacerlo bien implica que los procesos y actividades de la Corporación sean claros, ágiles, eficientes y confiables, permitiendo que se reduzcan costos y se malgaste el tiempo de los trabajadores además de la optimización en el uso de los equipos con los que cuenta la empresa.

- **Perspectiva Del Cliente.**

3. Incrementar el valor al cliente. Hoy día la naturaleza de los consumidores es más audaz, incitándolos a buscar mejor calidad y mejor precio a la hora que adquirir un producto o servicio que satisfaga sus necesidades, por ello las mejores probabilidades de éxito, para una empresa están muy ligadas a la capacidad de innovación que pueda matizar en sus productos o servicios, sin importar su tamaño. El concepto de entregar valor al cliente debe basarse en aptitudes o habilidades que busquen esa innovación y la distingan de la competencia, componiendo una ventaja competitiva que debe ser clara y única.

Hoy en día, en la mayoría de las empresas exitosas, esta ventaja está centrada en la calidad de servicio, en su recurso humano y en los atributos intangibles que le otorgan a sus productos.

Entra en juego para la Corporación ESSA la institución de la lealtad del cliente, la cual sólo tiene sentido real dentro de conceptos de marketing muy humanos, como el Marketing Uno a Uno o el Marketing Relacional, cuyas definiciones estratégicas, conciben al cliente como lo que es: un ser humano, con nombre, apellido, gustos y preferencias, y no como un dato estadístico.

Con la incremento de valor para el cliente se busca realzar su experiencia con la organización y se obtiene como beneficio para la corporación ESSA el asegurar la imagen de la marca, el incremento de ingresos sostenibles y el ganarse su preferencia.

- **Comunicación asertiva.** Gran parte de la pérdida de energía en las organizaciones reside en problemas de comunicación, propiciando conflictos, pérdidas de tiempo, re trabajos y errores.

Por lo anterior, la comunicación podría considerarse como una de las más estratégicas de las competencias empresariales.

La comunicación asertiva da a las personas las herramientas tangibles e intangibles necesarias para poder comunicar e informar de una manera clara y simple, generando mayor productividad y satisfacción en las interacciones humanas tanto al interior como al exterior de la organización.

Las organizaciones son “sistemas socio-técnicos”, de allí que el componente humano sea un factor importante. La comunicación es la base de las relaciones humanas y en el ámbito empresarial, está muy relacionado con el proceso de toma de decisiones -oportunas. Para la corporación ESSA este objetivo se estructura de adentro hacia afuera pues sus beneficios son más sensibles a la

percepción del cliente, ya que es el quien da testimonio con el cumplimiento de sus exigencias al momento de dejar en manos de la Corporación la complacencia de sus necesidades.

- **Calidad del servicio.** El servicio es quizá uno de los primeros y más constantes atributos que acompañan al producto, en el caso de la Corporación el servicio es prácticamente el mismo producto que se presta teniendo relación directa con la satisfacción del cliente.

El servir es el Satisfacer los requerimientos y necesidades de cada cliente, en conformidad con lo que él espera, en otras palabras es el que tan cómodo se siente el cliente con el cómo se le satisface su necesidad.

Por otro lado la calidad se logra a través de toda una secuencia de actividades que no alcanzan a ser percibidas por el cliente en su totalidad y que están sujetas a evaluación dentro de la medición del grado de satisfacción que experimenta el cliente.

- **Mayor cuota del mercado.** El uso de la segmentación del mercado para la captación de clientes potenciales le permitirá a la Corporación ESSA encontrar un perfil del cliente que se acomode a la capacidad de la empresa. Para el efecto de aumentar la cuota del mercado existen un sinnúmero de estrategias de marketing que aplican para este fin.

Cuota de mercado es el porcentaje que se tendrá del total de mercado disponible o del segmento del mercado en el que está incursionando la Corporación.

- **Perspectiva Financiera.**

4. Incrementar la rentabilidad de los activos. El nivel de aprovechamiento de los activos en una empresa para fines lucrativos se entiende como la

rentabilidad de los Activos y esta a su vez se considera como la rentabilidad empresarial y financiera de los Activos de la Empresa.

Dentro de los activos pueden incluirse bienes y tecnologías no adquiridos en propiedad, pero si adscritos a la Empresa en concepto de arrendamiento, leasing, concesiones y cánones.

Para la Corporación ESSA es de gran interés reevaluar el nivel de aprovechamiento que esta le esta dando a los activos bajo su tutela, pues pueden haber fugas de dinero que podría estar captando para su beneficio y el de sus clientes.

- **Incrementar los ingresos rentables.** Toda venta de servicio y/o producto dentro de la Corporación ESSA genera un ingreso, independientemente de ello, el cuanto este dispuesto a pagar un cliente por adquirirlo, o que tan demandado sea, determinara el nivel de beneficio que se obtenga por generarlo y/o comercializarlo. Es ese nivel de beneficio lo que se denomina rentabilidad de ingresos.

- **Reducción de costos operativos.** Gastos que surgen de las actividades actuales de un negocio. Los costos operativos en cualquier período de tiempo representan lo que le cuesta a una organización hacer negocios, los salarios, electricidad, renta, etc.

El control de los costos operativos es función de la gestión administrativa y es un manifiesto índice del aprovechamiento de los elementos de costo necesarios para las operaciones de la empresa. Es aquí donde en términos lucrativos se ve la eficiencia y el acoplamiento que tiene toda la maquinaria organizacional tanto humana como técnica en la operación de la Corporación ESSA.

4. MATRIZ ESTRATEGICA

4.1 SISTEMA DE CONTROL DE GESTION

4.1.1 Introducción al control de gestión. El control de gestión requiere de una interpretación amplia en torno a los elementos básicos que intervienen en el proceso, por un lado se tiene que el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto. Lo primero lo define un determinado marco de planificación y lo segundo la sistematización operativa de control.

El sistema de control de gestión representa dentro del modelo BSC una herramienta de seguimiento estratégico a la organización y más concretamente sobre su difusión, evolución y afinidad con las actividades que se llevan a cabo en la empresa, e **interrelación** entre las mismas. Hace las veces de un **sistema informativo** (SI). Esta concepción se encuentra muy generalizada, y este enfoque no tradicional, le permite al SCG un control proactivo, dirigido a revelar mucho más que el solo resultado del alcance de unas metas.

- **Criterios afines al sistema de control de Gestión.** Existen muchos criterios que son comúnmente utilizados en la evaluación del desempeño de un sistema de gestión, los cuales están muy relacionados con la calidad y la productividad. Sin embargo, a veces, se les mal interpreta, mal utilizan o se consideran sinónimos; acá su definición.

- **Control:** El control es un proceso por medio del cual se modifica algún aspecto de un sistema para que se alcance el desempeño deseado en el mismo. La finalidad del proceso de control es hacer que el sistema se

encamine completamente hacia sus objetivos. El control no es un fin en sí mismo, es un medio para alcanzar el fin, o sea mejorar la operación del sistema. Control es una función de administración que se elabora para asegurar que los hechos concuerden con los planes. Para que sea eficaz, se debe enfocar al presente, se debe centrar en la corrección y no en el error, debe, asimismo, ser específico, de tal forma que se concentre en los factores claves que afecten los resultados. Es universal y abarca todas las fases de la empresa (Burfk Scanlan/1987).

- **Gestión:** Según Compañys Pascual (management) es el conjunto Planificación - Organización - Control; Planificación equivale a la formulación de objetivos y las líneas de acción para alcanzarlos, se centra en seleccionar los objetivos de la organización que tienen repercusión en la producción, elaborarlos en términos productivos y completarlos con objetivos derivados, establecer las políticas, programas y procedimientos para el alcance; Organización es la estructuración de tareas, distribución de responsabilidades y autoridad, dirección de personas y coordinación de esfuerzos en vías de la consecución de los objetivos, establecimiento de las estructuras formales de división del trabajo dentro del subsistema, determinar, enumerar y definir las actividades requeridas, la responsabilidad de realizarlo; Control garantiza que los resultados y rendimientos obtenidos se encuentren dentro del intervalo marcado y en dependencia de esto tomar las medidas correctoras, su información se toma directamente de las operaciones.
- **Sistema:** El término sistema designa un conjunto de elementos en interrelación dinámica organizada en función de un objetivo, con vistas a lograr los resultados del trabajo de una organización. (J. DE ROSNAY).
- **Centros de responsabilidad:** Estos constituyen las unidades o sujetos pertenecientes a la organización y que se les otorga la responsabilidad del mantenimiento del control sobre un determinado indicador u cualquier otra herramienta de control sobre un proceso u actividad, en concordancia con la estrategia y objetivos establecidos por la organización.

- **Las actividades de control:** constituyen las distintas fases mediante las cuales se implementa el proceso en las actividades de dirección, en otras palabras hace mención a las actividades que definen objetivos, estándares e indicadores, re colección de datos.
- **Un sistema de información:** Constituye la plataforma de datos, el análisis de datos y la salida de información necesaria para la administración del sistema de control y su buen rendimiento.
- **La eficiencia:** Se utiliza para dar cuenta del uso de los recursos o cumplimiento de actividades con dos acepciones: la primera, como relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar; la segunda, como grado en el que se aprovechan los recursos utilizados transformándolos en productos.
- **La efectividad:** es la relación entre los resultados logrados y los resultados que nos habíamos propuestos, y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos que hemos planificado: cantidades a producir, clientes a tener, órdenes de compras a colocar, etc. Cuando se considera la efectividad como único criterio se cae en los estilos efectivistas, aquellos donde lo importante es el resultado, no importa a qué costo.
- **La eficacia:** valora el impacto de lo que hacemos, del producto o servicio que prestamos. No basta con producir con 100% de efectividad el servicio o producto que nos fijamos, tanto en cantidad y calidad, sino que es necesario que el mismo sea el adecuado, aquel que logrará realmente satisfacer al cliente o impactar en nuestro mercado. El comportamiento de estos tres criterios en conjunto nos da de forma global la medida de competitividad de la empresa.

La gestión a través de la medición del rendimiento o desempeño ayuda a que los directivos puedan; diagnosticar la marcha de la organización, y alinear a las personas en relación con la estrategia.

Los indicadores son la herramienta de gestión idónea para este tipo de necesidad ya que actúan como punto de referencia descriptiva (cualitativa o cuantitativa) sobre el desempeño evolutivo de una determinada variable de interés para el sistema de gestión.

Todos los indicadores, sus conectores y variables asociadas dentro del sistema de gestión basado en la estrategia se agrupan dentro de la matriz estratégica.

4.1.2 Sistema de control de gestión. El sistema de control de gestión estratégica que se desarrollara para la Corporación ESSA en concordancia con la metodología BSC se representa dentro de la matriz estratégica.

- **Indicadores de gestión estratégica.** Un indicador en esencia es un punto de referencia de tipo descriptivo, o de tipo evaluador. Un indicador permite observar y medir el comportamiento de una determinada variable; puede ser de modo cuantitativo o cualitativo; igualmente mide el rendimiento de las actividades dentro de un proceso de gestión y en concordancia con el triángulo de desempeño³¹.

Los indicadores como herramientas comunicativas dentro del sistema de control de gestión estratégico para el BSC de la corporación ESSA, permitirán tanto a los directivos como a los empleados centrar su atención en los inductores críticos, pudiendo así alinear las inversiones, las iniciativas y las acciones con la consecución de los objetivos estratégicos. Del afianzamiento y buen desempeño de estos indicadores financieros y no financieros depende el éxito de este cuadro de mando integral.

³¹ donde se tienen en cuenta seis criterios para evaluar el desempeño empresarial: estabilidad, eficacia, eficiencia, mejora del valor, efectividad y competitividad, apoyado por herramientas propias de la administración por objetivos (APO). Hernández M., El control de gestión empresarial. Criterios para la evaluación del desempeño. Ed. Folletos Gerenciales, CCED, Año IV. Número 6, junio 2000. Ciudad Habana, Cuba

▪ **Aspectos sobre los indicadores:** Un indicador no debe dar lugar a interpretaciones diferentes. Por ello, para conseguir ese objetivo, deberemos considerar los siguientes aspectos:

✓ **Selección del indicador:** Existen muchos indicadores posibles que se pueden desarrollar, y probablemente todos ellos interesantes para la Corporación. No obstante, sólo se deben desarrollar aquellos indicadores que son “rentables” para la organización, es decir, aquellos para los cuales la importancia de la información que simbolizan justifique el esfuerzo necesario para su obtención.

✓ **Denominación del indicador:** Corresponde a la definición del concepto a valorar (nombre). Por ejemplo: rapidez de gestión, número de nuevos clientes, nivel de satisfacción de los servicios prestados, productividad mensual, etc. A la hora de elegir los indicadores, hay que tener en cuenta que uno y no más de uno este formulando el mismo concepto de diferentes formas.

✓ **Forma de cálculo:** Especificación y fuentes de información. es el sistema que se emplea para computar la información y las operaciones pertinentes para llegar al resultado. Este apartado no sólo puede recoger las definiciones de los términos y las observaciones necesarias, sino también la periodicidad con la que se calcula el indicador (mensual, trimestral, anual, etc). El indicador puede ser, por ejemplo: Un recuento, Un grado de medida o una estimación sobre una escala de valor, Un porcentaje, Un ratio, Una nota estimada en función de una tabla de datos

✓ **Forma de representación:** Es conveniente representar la evolución del objetivo en un gráfico que muestre de forma expresa al personal involucrado los resultados alcanzados. De esta forma se puede conseguir un mayor grado de implicación en la actividad y una mayor rapidez a la hora de conocer y modificar una evolución negativa. La información gráficamente se puede representar de una o varias de las siguientes opciones:

- Gráfico de líneas con valores parciales: Permite darle seguimiento a la evolución de los valores alcanzados por un parámetro en cada unidad de tiempo. Por ejemplo: número de roturas de mercancía al mes.
 - Gráfico de líneas con valores acumulados: Permite darle seguimiento al progreso de los valores acumulados de un parámetro desde el origen y a través de una línea de tiempo. Por ejemplo: facturación, horas de trabajo.
 - Gráfico de barras: Permite comparar los valores alcanzados en un parámetro por distintas unidades en un determinado momento. Ejemplo: facturación por delegaciones, servicios no conformes por áreas.
 - Gráfico radial: Permite comparar la evolución de la contribución de distintos factores a un total. Ejemplo: número de reclamaciones por causa, contribución de los diferentes servicios a las ventas.
 - Gráfico de sectores: Permite comparar la contribución de distintos factores a un total en un mismo momento. Por ejemplo: distribución de servicios no conformes por defecto.
- **Definición de responsabilidades:** Indica el área o la persona dueña del indicador y por lo tanto la responsable de las acciones que se deriven del mismo.
 - **Definición de umbrales y objetivos:** Muestra la mejora buscada, hace evidente el reto.
 - **Tipos de indicadores:** Los indicadores siguiendo la línea de acción del mapa estratégico se clasifican de manera general en dos tipos, los indicadores de resultados y los inductores o de medio.
- ✓ Los de resultado como su nombre lo dice, están orientados a mostrar resultados, midiendo el nivel de éxito en el logro de los objetivos y las políticas

de tipo estratégico sobre un periodo específico de tiempo. Hablan del desempeño de la organización en la puesta en marcha de su estrategia.

✓ Los impulsores dan cuenta del progreso hacia el alcance de los objetivos, básicamente estos muestran el comportamiento adecuado o inadecuado que cumple la organización en la búsqueda del éxito estratégico.

▪ **Atributos de los indicadores:** Los indicadores cuentan con unos atributos que dan mayor fiabilidad a su papel como fuentes de información con el fin de generar valor, pues sus atributos son los mismos de la información que comunican.

✓ **Exactitud:** La información ha de ser un fiel reflejo de la situación o estado real de lo que se busca dar información.

✓ **Frecuencia:** La periodicidad con que este rinda informe dependiendo del mismo requerimiento de la información.

✓ **Relevancia:** debe ser trascendental y tener la capacidad de justificar claramente la toma de decisiones que sean requeridas por el sostenimiento de la estrategia.

✓ **Integridad:** que la información que ofrezca sea la justa (completa), para poder otorgar un panorama integral requerido sobre una situación determinada.

✓ **Oportunidad:** que proporcione información actual y totalmente disponible.

▪ **Establecimiento de los indicadores.** Una primera muestra de los indicadores para el BSC de la Corporación ESSA se dedujo a partir de definir una serie de aspectos puntuales que se pudieran evaluar en relación con los objetivos estratégicos propuestos en el mapa estratégico, estos van ligados a cada uno de los objetivos tanto de medio como los estratégicos de cada perspectiva y serán usados para conocer el estado de avance de la estrategia definida.

Los atributos de los indicadores (Exactitud, Frecuencia, Relevancia, Integridad, Oportunidad) fueron claves para generar claridad en la escogencia de los indicadores aproximándose al más apropiado y que diera rendimiento conforme a las expectativas del proceso. La relación entre los indicadores inductores y los indicadores de resultado ha de ser clara, permitiendo obtener una visión clara para la Corporación de su cumplimiento estratégico.

La parte administrativa participo activamente en la generación de los indicadores dentro de cada perspectiva cuidando siempre que la conexión causal estuviera reflejada en el proceso. (Los indicadores creados se presentan en el anexo A)

- **Selección de los indicadores.** Luego de hallar posibles y múltiples indicadores que posibilitaban la obtención de la información requerida para el seguimiento de los objetivos estratégicos se consideraron como criterios de selección final algunos aspectos de los indicadores (denominación, forma de cálculo, umbrales y objetivos, representación, y responsables). Los indicadores de gestión de una organización, cobraran sentido en el momento en que puedan afirmarse que los parámetros utilizados tienen relación entre ellos, lo que traduce que un índice debe mejorar en la medida en que sus parámetros mejoren. Claro está que el hecho de que el índice pueda mejorar sin que la totalidad de sus parámetros lo hagan es factible, por lo que se debe analizar si la causalidad entre los parámetros es la correcta y de igual manera si estos mismos son los correctos.

Finalmente una vez hecha la selección de los indicadores, se procede a otorgarles una ponderación a cada uno de ellos, acción que se le implemento a aquellos que aplicaban para un mismo objetivo, entonces se distribuyo el valor porcentual dependiendo de su impacto para el objetivo mismo.

4.1.3 Definición de metas. Las metas son los topes cumbre a alcanzar por los indicadores dentro de un panorama de 5 años partiendo desde el 2009 y hasta el 2012, tiempo en el que se espera el cumplimiento de la estrategia planteada y el logro de la visión propuesta. Las metas fueron definidas por los diferentes relacionados directamente con cada indicador y aprobadas por la administración, algo que perpetua en la adjudicación de estos valores es la relación causal entre los indicadores para dar una mayor veracidad al proceso estratégico.

Los parámetros dispuestos para la toma de estos valores fueron:

- El establecimiento de una única meta anual por indicador.
- Solo escoger indicadores cuantificables.
- Ver una claridad de lo que se espera del indicador a través de su meta.
- Identificar la relación Objetivo-Indicador-Meta.

Dentro del proceso se busco implementar un modo de monitoreo ágil para dar seguimiento a los indicadores, por lo que se implanta un sistema de alarmas a manera de semáforo con el cual se identificara el desempeño, bajo, medio, alto o excelente del indicador, a fin de que sea más fácil tomar acciones correctivas o estimulantes según sea el caso, sobre la marcha para obtener el correcto desempeño de los indicadores y el logro de los objetivos estratégicos.

Los colores y las alarmas que compondrán este semáforo serán las siguientes:

- **Rojo:** Este color dará cuenta de informal el bajo desempeño del indicador con respecto a su meta, lo que se traducirá en una revisión de sus factores y tal vez la propuesta de acciones correctivas.
- **Amarillo:** este color es asignado a un desempeño medio (aceptable) del indicador, pero que requiere la revisión de factores y la proposición de acciones estimulantes.

- **Verde:** el desempeño del indicador es satisfactorio conforme a lo que de él se esperaba.
- **Azul:** el desempeño del indicador es completamente satisfactorio y sobre pasa las expectativas por encima de la meta propuesta.

4.1.4 Iniciativas estratégicas. Dentro del contexto del cuadro de mando integral se maneja es información y no datos. Así pues luego de definir el sistema de indicadores a implementar para cada objetivo y de definir las metas a buscar por cada uno de ellos. El siguiente y último paso antes de concretar la matriz estratégica es diseñar las iniciativas estratégicas, dejando siempre claro que el fin es facilitar el proceso de toma de decisiones estratégicas y de asegurar de que la información relacionada sea generadora de valor para la empresa. Las iniciativas estratégicas (de actuación), buscaran la manera de mantener a la organización en el camino estratégico, dispuesto y referenciado por los objetivos estratégicos.

Las iniciativas tienen impacto sobre los objetivos y en sí buscan mantener el equilibrio estratégico. Donde más sentido tienen las iniciativas fundamentalmente es en las perspectivas internas, pues las perspectivas externas en últimas son consecuencia del buen manejo de las internas (buen desempeño del recurso humano y hacer las cosas bien). Toda iniciativa ha de tener el respaldo de recursos que le permitan desarrollarse, esto implica una disposición presupuestal y personal para cada una.

La corporación ESSA, no cuenta con iniciativas formales que compaginen con los objetivos estratégicos dispuestos en este proceso por lo que la administración de la mano de sus más cercanos colaboradores ha dispuesto la generación y formalización de una serie de iniciativas que encausen fielmente la estrategia al logro de la visión. La corporación ESSA contaba con algunas iniciativas, unas buenas, otras no mucho, pero todas desorientadas y poco solidas, desarrolladas por diferentes niveles de la organización sin ningún

enlace entre ellas mismas y con la administración o su modo de operar. Muchas organizaciones cuentan con iniciativas en práctica, tan diversas, que son en sí temas demasiado amplios (gestión de calidad total, competencias basadas en el tiempo, empowerment, reingeniería de procesos, otras), en el caso de la Corporación ESSA se busca son iniciativas puntuales y de fácil arraigo que le permitan afinar su desempeño y dar un sentido palpable a su estrategia, ya que el abarcar tanto en este punto degeneraría el sentido de las iniciativas y podrían hundirse por su mismo peso.

Las iniciativas detalladas de manera clara se encuentran en el anexo B INICIATIVAS ESTRATEGICAS.

- **Propósito de las iniciativas.** Las iniciativas estratégicas son los proyectos que se deciden implementa para lograr el nivel de desempeño esperado por la estrategia, su propósito es ayudar a empalmar el hacer presente de la Corporación con las proyecciones medibles por los indicadores. Son punto de congruencia de los demás elementos del BSC y mantienen las relaciones de causalidad previstas por el sistema para soportar la estrategia de la organización, al igual que los objetivos estratégicos y los indicadores.

- **Componentes para la descripción de las iniciativas.** Los componentes para la descripción de las iniciativas han de estar muy ligados a tres elementos principales, la claridad en la relación con los objetivos estratégicos, la afinidad con la estrategia misma y la viabilidad en la organización.
 - **Nombre de la iniciativa:** El Nombre del plan a seguirse o en su defecto una breve descripción del mismo.
 - **Objetivo estratégico:** Se hace referencia al objetivo estratégico al que está ligada esta iniciativa ya sea directa o indirectamente.
 - **Responsables:** los programas han de estar bajo el mando de alguien para asegurar su cumplimiento.

- **Fechas de desarrollo:** La claridad en el establecimiento de las fechas dentro de las iniciativas fija un mayor compromiso en su desarrollo total y parcial.
- **Presupuesto:** La asignación de recursos se ha de realizar conforme a los estimados en el cumplimiento de las necesidades de la iniciativa.
- **Etapas:** Desentrañar el plan de acción convierte a la iniciativa en algo más tangible y factible de ejecutar.
- **Estado:** Corresponde a la situación en la que se encuentra la iniciativa. Puede estar en ejecución, en diseño, en aprobación u otras.
- **Indicadores de gestión asociados:** estos son los indicadores que buscare mejorar la iniciativa. Los mismos que miden los objetivos estratégicos al que se encuentra ligada la iniciativa.
- **Metas:** Son las metas que se han propuesto alcanzar asignadas a los indicadores. Los años corresponden al horizonte de planeación que dure la iniciativa.

4.2 MATRIZ ESTRATÉGICA DE LA CORPORACIÓN ESSA

La matriz estratégica es la representación grafica que permite comprender fácilmente la inclusión de los indicadores y las iniciativas estratégicas descritas en las etapas anteriores y su relación causa efecto con las perspectivas y objetivos estratégicos. Sin ellas sería inútil e imposible la conformación de la Matriz estratégica, los aspectos representados por la matriz estratégica son:

- **Perspectivas y objetivos estratégicos:** son los primeros en aparecer en la matriz se ubican en las dos primeras columnas respectivamente demostrando que son sobre quienes recae la actuación del resto de componentes.

- Indicadores: se hallan ubicados en la tercera columna y se ubican en relación directa con el objetivo al que pertenecen.
- Metas: corresponde a la siguiente columna y se ubica frente a su respectivo indicador.
- Iniciativas estratégicas: es la última de la secuencia de columnas dispuestas para la matriz estratégica van ligadas a un indicador y por consiguiente a un objetivo estratégico y a una perspectiva. Podrían reconocerse como la punta del iceberg estratégico contenido dentro del BSC.

Los elementos anteriores se muestran en la siguiente matriz estratégica, fraccionada por perspectiva.

Tabla 18. Matris Estratégica.

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR EVALUADOR DEL ALCANCE DEL OBJETIVO	MÉTODO DE CALCULO	OBJETIVOS DE MEDIO	INDICADORES	FORMULA	ACCIONES ESTRATÉGICAS
FINANCIERA	INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS	EVA (OPERATIVO)	UODI - (ACTIVOS DE OPERACIÓN*CK)	REDUCCIÓN DE COSTOS OPERATIVOS	MARGEN EBITDA	EBITDA/INGRESOS OPERACIONALES	
					EFICIENCIA OPERACIONAL	1-(COSTOS OP/ INGRESOS OP)	
		RENTABILIDAD MARGINAL	(VALOR ESPERADO PERIODO 1 - VALOR ESPERADO PERIODO 0+ FCL)/(VALOR ESPERADO PERIODO 0)	INCREMENTAR LOS INGRESOS RENTABLES	RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS	UTILIDAD NETA DEL PERIODO/VENTAS	
					INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS CRUZADAS	(INGRESOS TOTALES POR VENTAS DE SERVICIOS PERIODO 1- INGRESOS TOTALES POR VENTAS DE SERVICIO PERIODO 0)/(INGRESOS TOTALES POR VENTAS DE SERVICIO PERIODO 0)	
COMPORTAMIENTO DE VENTAS	(VENTAS MISMO PERIODO AÑO UNO- VENTAS MISMO PERIODO AÑO CERO/ VENTAS MISMO PERIODO AÑO CERO)*100						
CLIENTE	INCREMENTAR EL VALOR AL CLIENTE	ÍNDICE ENCUESTA DEL CLIENTE	ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (ΣIMPACTOS DE FACTORES)	CALIDAD EN EL SERVICIO	QUEJAS Y RECLAMOS DEL SERVICIO	# DE QUEJAS Y RECLAMOS RECIBIDOS/ #DE SERVICIOS PRESTADOS	PROYECCIÓN PARA IMPLEMENTAR PROGRAMA DE BENCHMARKING
					RELACIÓN HISTÓRICA DE EVENTOS	(# SERVICIOS CONTRATADOS MISMO PERIODO AÑO UNO - # SERVICIOS CONTRATADOS MISMO PERIODO AÑO CERO) / # SERVICIOS CONTRATADOS MISMO PERIODO AÑO CERO	
				COMUNICACIÓN ASERTIVA	INDICADOR DE ASERTIVIDAD	(Σ DE CONFORMIDAD EN SERVICIOS)/TOTAL DE SERVICIOS	
				MAYOR CUOTA DEL MERCADO	NUEVOS CORPORADOS	(# NUEVOS CORPORADOS/ # TOTAL CORPORADOS)*100	
VARIABLE % POBLACIÓN DE CORPORADOS	(# NUEVOS CORPORADOS/ # SALIENTES CORPORADOS)*100						
COMBOS	(# DE NUEVAS COMBOS/ # COMBOS ACTIVOS)*100						

					PRESENTADOS	(# DE INGRESO DE PRESENTADOS AÑO1- #DE INGRESO PRESENTADOS AÑO0)/# INGRESO PRESENTADOS AÑO0	
				MIX DE PRODUCTO ATRACTIVO	PRODUCTIVIDAD EVENTOS PROPIOS	# REAL DE PARTICIPANTES POR EVENTOS/#ESPERADO DE PARTICIPANTES POR EVENTOS	
PROCESOS INTERNOS	BUENAS PRACTICAS DE GESTIÓN	ÍNDICE DE ASERTIVIDAD DE PROCESOS	(Σ % DE ASERTIVIDAD DE INDICADORES)/# TOTAL DE INDICADORES	HACERLO BIEN (PROCESOS CONFIABLES Y EFICIENTES)	FIDELIZACIÓN POR EVENTOS	# DE ORDENES DE EVENTOS EJECUTADOS/ TOTAL ORDENES DE EVENTOS COTIZADOS	
					EVALUACIÓN PROVEEDORES	Σ INDICES DE EVALUACION/(CALIFICACION MAS ALTA*# TOTAL DE FACTORES* NUMERO TOTAL DE PROVEEDORES)	
					QUEJAS Y RECLAMOS DEL PROCESO	# DE QUEJAS Y RECLAMOS ATENDIDAS/ #DE QUEJAS Y RECLAMOS RECIBIDAS	
				BUEN ESTADO DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA	CONFIABILIDAD DE MAQUINAS	1-(# DE AVERÍAS MAQUINA/ # DE MAQUINAS)	IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO
					CUMPLIMIENTO DE PLANES DE MANTENIMIENTO	(# DE ACTIVIDADES HECHAS/ # DE ACTIVIDADES PLANEADAS)*100	
				ALIANZAS ESTRATÉGICAS	ÍNDICE DE ALIANZAS DE SERVICIO	(# DE ACUERDOS VIGENTES PERIODO UNO- # DE ACUERDOS VIGENTES PERIODO CERO)/(# ACUERDOS VIGENTES PERIODO CERO) *100	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES	EVALUACIÓN DE CONTROL (EVALUACIÓN)	Σ (RESULTADOS INDIVIDUALES DE LA MUESTRA)/ NUMERO DE PERSONAS DE LA MUESTRA	GENERAR CONOCIMIENTO	CAPACITACIONES	(# DE CAPACITACIONES ACUMULADAS REALIZADAS/ #DE CAPACITACIONES PLANEADAS)*100	PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN
				CULTURA ORGANIZACIONAL	ÍNDICE ECO	Σ IMPACTO DE FACTORES	DESARROLLO PROGRAMA DE INCENTIVOS RELACIONADO CON EL ALCANCE DE LOGROS ESTRATÉGICOS

				RETROALIMENTACIÓN	ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS	$\frac{\{\# \text{ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS CUMPLIDAS ACUMULADAS}\}}{\{\# \text{ DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PROPUESTAS}\}} * 100$	PLAN PARA DIFUSIÓN Y ARRAIGO DE LA ESTRATEGIA <hr/> DEFINICIÓN DE LOS PERFILES DE LOS CARGOS DE LA CORPORACIÓN ESSA
--	--	--	--	-------------------	---	---	--

4.3 ALINEACIÓN DEL PRESUPUESTO CON LA ESTRATEGIA

La Corporación ESSA, al comienzo de cada año estructura un presupuesto ejecutable en el transcurso del mismo, que apila las actividades y proyecciones integradas en la operación normal de la organización. Sobre el presupuesto no se mantiene seguimiento al cumplimiento del mismo, mas aun se suele disponer de los recursos necesarios para el cumplimiento de cualquier plan en ejecución planeado o no y que sean importantes para la organización.

En este orden de ideas la Corporación ESSA tendrá que instaurar una mejor disposición del planeamiento presupuestal para años venideros en procura del cumplimiento y buen desempeño de su estrategia.

Los recursos que se dispongan para la ejecución y mantenimiento de las iniciativas estratégicas propuestas, deberán incluirse en el presupuesto presente y venidero, además se ha de generar mayor control en el manejo del mismo presupuesto.

La inclusión de las iniciativas estratégicas en el presupuesto, consolida como real el proceso de convertir a la Corporación ESSA en una organización basada en la estrategia, y además la relación tan estrecha entre el presupuesto y las acciones dentro de la matriz estratégica, convierte igualmente a la matriz en una herramienta de control para la ejecución del presupuesto.

5. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL SISTEMA DE GESTIÓN BSC EN LA CORPORACIÓN ESSA

En esta sección se describe el proceso de implementación del sistema integrado para la gestión del BSC a través de la habilitación de la herramienta sistemática CMI, culminando así el proceso de desarrollo del plan estratégico para la Corporación ESSA. Para la ejecución de esta sección se definen las siguientes etapas

- Auto diagnóstico del sistema de medición.
- Instalación de la herramienta sistemática CMI.
- Socialización del BSC.
- Ingreso de datos.
- Seguimiento.

5.1 AUTO DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE MEDICIÓN

El diagnóstico del sistema de medición se realizó antes de la puesta en marcha de la herramienta sistemática y de la mano de cada uno de los responsables del manejo de los indicadores propuestos, para ello a cada uno de ellos se les presentó una completa descripción de los indicadores que tendrían bajo su custodia y responsabilidad, se afianzaron conceptos y funcionalidades, además se visualizó el impacto de cada uno sobre el hacer de la Corporación ESSA y sobre las actividades individuales a partir de la experiencia de los responsables.

Como resultado de este ejercicio el nivel de satisfacción fue alto pues se encontró un gran apoyo al proceso y no se vio la necesidad de realizarles modificación significativa a los indicadores propuestos.

5.2 INSTALACIÓN DE LA HERRAMIENTA SISTEMÁTICA CMI

A continuación de habilitar finalmente la matriz estratégica para la Corporación ESSA, se procedió a la configuración e implementación de la herramienta sistemática denominada “CMI”, la cual está especializada para hacerle seguimiento al proceso estratégico de la Corporación ESSA, esta herramienta representa un completo resumen de lo que se quiere para la organización a nivel estratégico. Las pautas para definir sus características fueron resultado del proceso descrito durante todo el presente documento en sus anteriores etapas. Esta herramienta facilita su control y el seguimiento a partir de los indicadores, haciendo igualmente comprensible la línea de relación causa-efecto entre los diferentes elementos que la conforman.

Antes de ser instalada en la Corporación la herramienta CMI fue alimentada con datos históricos para comprobar su funcionalidad obteniendo un muy buen desempeño lo que permitió su instalación casi que inmediata, luego se realizó una capacitación al personal que estaría delegado para su manipulación y alimentación de datos. Igualmente se generó un manual para el manejo del CMI, este se encuentra en el anexo c manual de usuario de la herramienta CMI.

5.3 SOCIALIZACIÓN DEL BSC

Lo más complicado en este proceso y que es de suma importancia para el mismo, es empalmar a la organización con el sistema de gestión propuesto, situación que

por lo general se revela en la indisposición, resistencia y contrariedad que se puede presentar tanto a nivel individual como colectivo.

En la Corporación ESSA este proceso de socialización se dividió en tres partes muy generales, la primera, arranca desde el momento mismo en el que la ejecución del proceso se torno abierta permitiendo la participación, opinión y aporte de todos los trabajadores dentro de los diferentes niveles de la Corporación, demostrándoles así en qué consistía el proceso que se estaba desarrollando. La segunda parte de esta socialización consistió en difundir de manera formal el proceso como tal y esto se dio utilizando dos presentaciones donde se le enseñó al personal, la concepción estratégica de la Corporación ESSA y lo que es la metodología BSC, en apoyo a este segundo paso se generaron dos ayudas didácticas (folletos) presentes junto a otros documentos y formatos generados en el anexo D, las cuales facilitan el entendimiento y el arraigo de los conceptos expuestos. Durante este paso se crearon espacios para aclarar dudas, escuchar sugerencias y opiniones.

El acompañamiento y intervención de la administración en el proceso de socialización fue importante puesto que su respaldo aseguro la credibilidad e interés de parte del resto de la organización.

El tercer paso fue la promoción ya a nivel individual de las responsabilidades de los diferentes miembros de la organización en el proceso de mejora del sistema de gestión.

5.4 INGRESO DE DATOS

Luego de la socialización y visto bueno por parte de la administración para la herramienta tecnológica dispuesta para el BSC nombrada con la abreviatura CMI,

comenzó su implementación a partir del mes de junio con la recopilación de los datos acumulados del año en curso, de acuerdo a los logros acumulados, para obtener datos representativos de lo recorrido del año.

Los indicadores no cuentan con iguales periodos, aspecto que requiere que el valor de un indicador de mayor periodicidad sea considerado estable al mostrarse con uno de menor periodicidad esto para dar un mejor seguimiento a la estrategia.

5.5 SEGUIMIENTO Y VALIDACIÓN DE RESULTADOS

La herramienta CMI incorpora algunos indicadores que al momento no han sido aplicados formalmente por diferentes razones que solo le pertenecen a la empresa, por ello el ejercicio no puede ser percibido en su totalidad. Para efectos del presente libro se realizó un seguimiento en los meses, junio y julio, este periodo se dividió en las siguientes etapas.

- **Recopilación de la información:** En este se trabajó en el compromiso y responsabilidad en la recopilación de los valores para los índices componentes de los indicadores. Se acompañó al personal en la mecánica del ejercicio aclarándoles dudas del proceder. Este paso solo tuvo pequeñas implicaciones en los índices para los indicadores financieros y en algunos que no se han implementado aun. Los formatos implementados aseguran la recopilación de la información por el momento y hasta afianzar más el proceso consistentemente.
- **Procesamiento de los datos:** Una vez reunida toda la información esta es otorgada a una sola persona, que en este caso es la Ing. Sandra Nocua, administradora de la Corporación ESSA. Ella conociendo el manejo ya de la herramienta CMI, incorpora los datos al programa de manera ágil sin ninguna complicación. Dado el caso que la alimentación del CMI no lo pueda realizar la

administradora, es la señora Gueiler (asistente administrativo) la encargada de este paso para el cual esta iguáleme capacitada.

- **Análisis de resultados:** Luego de alimentar correctamente el CMI, este conforme a su programación realiza el procesamiento de la información.

La discusión y análisis de los resultados arrojados por el CMI se realiza el primer lunes después de procesar los datos, en este momento contador, Administrador y asistente administrativo se reúnen para realizar el análisis de los indicadores y su evolución, se toman decisiones correctivas u otras medidas en respuesta a los informes. Los informes periódicos son almacenados automáticamente por la misma herramienta que además puede almacenar observaciones en cada indicador para mantener un registro histórico de desempeño.

6. CONCLUSIONES

- Uno de los principales obstáculos que se presentaron durante el proceso fue el enfrentar el desconocimiento general del tema, pues fue motivo de la indisposición de muchos de los empleados al momento de solicitarles su colaboración, razón por la cual se optó por llevar un proceso más abierto y participativo, acción que permitió tener una panorámica más amplia.
- Los objetivos propuestos para este proyecto se lograron satisfactoriamente, con la ayuda de la administración y un buen ambiente generado por la decisión expuesta en el punto anterior.
- El análisis interno le permitió a la organización verse desde otro punto de vista del cual pudieron notar algunas falencias de importancia para la organización. De ellas unas importantes para este proyecto otras no.
- Desde el momento en el que las directrices estratégicas fueron definidas, la organización se tornó de a poco más receptiva al proceso estratégico y consciente de la importancia para el caso del BSC.
- Durante el proceso la Corporación se preocupó por atender aspectos que hicieron más sólido el proceder de este proyecto y que le trajó beneficios en este y otros aspectos organizacionales.
- El diseño de la herramienta le permite a la administración tomar decisiones más efectivas y directas sobre los problemas que pudiesen surgir a fondo y que

- son causantes de otros más superficiales, que en otro momento hubiesen sido los únicos a los ojos de la administración.
- Con la selección de los clientes objetivo se atendió el problema referente a la identidad misma de la corporación ante los clientes y los ingresos comenzaron a aumentar aunque de manera leve, esto debido a que la corporación se volvió agradable para los intereses de sus clientes

7. RECOMENDACIONES

- Es importante que el proceso del CMI no sea descuidado por la administración a fin de no desviar su camino presupuestado por las metas propuestas antes y durante el proceso hasta este punto, pues aun que los beneficios para la organización han sido muchos, podrían ser aun mas.
- Es importante que las directivas no caigan en la rutina en este proceso pues sesgaría la capacidad de acción tanto de la herramienta como de las decisiones que puedan surgir con su uso.
- Apoyarse en otros elementos, filosofías u herramientas que consoliden el accionar y capacidad de esta herramienta es recomendable para no caer en la dependencia de ella.
- Responder y dar continuidad al compromiso largo plazo de la estrategia y su nuevo sistema de gestión de cara a los demás colaboradores de la organización asegura el compromiso de ellos igualmente al proceso.
- Recordar siempre que el CMI es una herramienta flexible y por tanto aunque demande compromiso no exige rigidez de pensamiento ante elementos de incertidumbre, pues se presenta como una facilitadora de opciones para enfrentar tales incertidumbres.
- La herramienta CMI no decide le ayuda a la organización a ver las opciones, pero es la organización quien escoge su actuar.

- Es necesario establecer con que periodo se ha de realizar la revisión global del desempeño de la estrategia establecida.

BIBLIOGRAFIA

GERNCIA DE PLANEACION Y ESTRATEGIA, FUNDAMENTOS, MODELOS Y SOFTWARE DE PLANEACION, AMAYA AMAYA JAIRO, UNIVERSIDAD SANTO TOMAS 2005

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Como utilizar el cuadro de mando integral, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2001.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. El cuadro de mando integral, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 1997.

KAPLAN, Robert S. y NORTON, David P. Mapas estratégicos, Ediciones Gestión 2000, S.L., Barcelona, 2004.


HORVÁTH & PARTNERS, Dominar el cuadro de mando integral, Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona, 2003.

KEPNER, Charles H. y TREGOE, Benjamín B. El nuevo directivo racional, Editorial McGraw – Hill de México, S.A. 1983.

PORTER, Michael E., Estrategia competitiva, CECSA, México, 1997.

ANEXOS
ANEXO A (formato de indicadores)

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">FINACIERA</p>			
NOMBRE INDICADOR: <p style="text-align: center;">EVA(operativo)</p>		ÁREA APLICABLE: <p style="text-align: center;">ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p>	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE RESULTADO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p>Medir la capacidad de la Corporación ESSA para generar valor e ingresos en conformidad con las satisfacción de los clientes, a partir de recursos propios y ajenos</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: <p style="text-align: center;">(\$) dinero</p>	FORMA DE OBTENCIÓN: <p style="text-align: center;">Calculada</p>	FUENTE DE INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">Asistente administrativa</p>	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">UODI - (ACTIVOS DE OPERACIÓN*CK)</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p>Se toma como base el valor promedio del año 2008. Se proyecta este indicador teniendo en cuenta la eficiencia operativa que se puede lograr administrando de una mejor manera los recursos de la Corporación y contando con una mejor disposición del personal y de los procesos con respecto a la satisfacción del cliente.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asistente administrativa</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">FINANCIERA</p>			
NOMBRE INDICADOR: RENTABILIDAD MARGINAL		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS ACTIVOS</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE RESULTADOS</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Valorar la disposición del aumento de valor del periodo sumado al FCL producido por el mismo, que se genera dentro del mismo periodo para ver el crecimiento integral de la Corporación.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (\$) Pesos	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Asistente administrativa	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(VALOR ESPERADO PERIODO 1 -VALOR ESPERADO PERIODO 0+ FCL)/(VALOR ESPERADO PERIODO 0)</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el promedio del año 2008. Se proyecta este indicador teniendo en cuenta los diferentes niveles de ingresos conforme al los diferentes factores que afectan los niveles de afluencia de los clientes a la Corporación ESSA</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">FINANCIERA</p>			
NOMBRE INDICADOR: <p style="text-align: center;">MARGEN EBITDA</p>		ÁREA APLICABLE: <p style="text-align: center;">ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA</p>	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">REDUCCIÓN DE COSTOS OPERATIVOS</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Promover el buen manejo de los ingresos de las operaciones de la Corporación ESSA a fin de evaluar la capacidad de estas para generar ingresos</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: <p style="text-align: center;">(\$) Pesos</p>	FORMA DE OBTENCIÓN: <p style="text-align: center;">Calculada</p>	FUENTE DE INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">Asistente administrativa</p>	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">EBITDA/INGRESOS OPERACIONALES</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el promedio del año 2008. Se proyecta el indicador teniendo en cuenta la cantidad de recursos que se deben proporcionar para que el ingreso soporte el funcionamiento rentable de la Corporación. Se juega con la eficiencia operacional como factor decisivo.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asistente administrativa</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo evaluado</p>


		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">FINANCIERA</p>			
NOMBRE INDICADOR: EFICIENCIA OPERACIONAL		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">REDUCIR LOS COSTOS OPERATIVOS</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Dedicado a gestionar el equilibrio adecuado entre el costo y el gasto operacional de la organización, preocupándose por el manejo adecuado de los recursos a fin de acatar con la propuesta de valor ofrecida al cliente.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (\$) Pesos	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Asistente administrativa	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">1-(COSTOS OP/ INGRESOS OP)</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: Se toma como base el valor promedio del indicador en el año 2008. Se proyecta este indicador teniendo en cuenta la eficiencia operacional que se puede lograr al controlar de una mejor manera los costos operativos.			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN:

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">FINANCIERA</p>			
NOMBRE INDICADOR: RENTABILIDAD DE LOS INGRESOS		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">INCREMENTAR LOS INGRESOS RENTABLES</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">La intención de este indicador es mostrar cuanto obtiene de ganancia la Corporación ESSA por cada peso que vende, además de su aporte a la rentabilidad de las operaciones</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (\$) Pesos	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Asistente administrativo	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">UTILIDAD NETA DEL PERIODO/VENTAS</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: Se toma como base el valor promedio del indicador en el año 2008. Se proyecta este indicador teniendo en cuenta la eficiencia operacional que se puede lograr al controlar de una mejor manera los costos operativos			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>


		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">FINANCIERA</p>			
NOMBRE INDICADOR: INGRESOS OPERACIONALES POR VENTAS CRUZADAS		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">INCREMENTAR LOS INGRESOS RENTABLES</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Indicar la evolución periódica de ingresos por la totalidad de los servicios de la organización a fin de generar un registro para hacerle seguimiento al papel de las ventas dentro del proceso financiero de la Corporación.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: <p style="text-align: center;">\$(pesos)</p>	FORMA DE OBTENCIÓN: <p style="text-align: center;">Calculada</p>	FUENTE DE INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(INGRESOS TOTALES POR VENTAS DE SERVICIOS PERIODO 1- INGRESOS TOTALES POR VENTAS DE SERVICIO PERIODO 0)/(INGRESOS TOTALES POR VENTAS DE SERVICIO PERIODO 0)</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el valor promedio del indicador en el año 2008. Se proyecta este indicador teniendo en cuenta la eficiencia operacional que se puede lograr al controlar de una mejor manera la generación de ventas</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN:


		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">FINANCIERA</p>			
NOMBRE INDICADOR: COMPORTAMIENTO DE VENTAS		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">INCREMENTAR INGRESOS RENTABLES</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Establecer comparaciones con la evolución de las ventas en periodos iguales de años diferentes para mirar que tanta inferencia tienen las ventas sobre el estado financiero de la Corporación ESSA</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (\$) Pesos	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Asistente Administrativa	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(VENTAS MISMO PERIODO AÑO UNO-VENTAS MISMO PERIODO AÑO CERO/ VENTAS MISMO PERIODO AÑO CERO)*100</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: Se toma como base el valor promedio del indicador en el año 2008. Se proyecta este indicador teniendo en cuenta la eficiencia operacional apoyada en las ventas y en el aporte de estas en los diferentes periodos.			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">DEL CLIENTE</p>			
NOMBRE INDICADOR: ÍNDICE ENCUESTA DEL CLIENTE		ÁREA APLICABLE: AREA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">INCREMENTAR EL VALOR AL CLIENTE</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE RESULTADOS</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">SEMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Analizar de manera global la percepción y el nivel de aceptación que tiene entre sus clientes el modo de operar y los servicios en si que les ofrece la Corporación ESSA.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Auxiliar administrativo	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">ENCUESTA DE SATISFACCIÓN (ΣIMPACTOS DE FACTORES)</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: Con la encuesta propuesta para el año 2009 se estima realizar una proyección con un crecimiento porcentual a 3 años, evaluando así aspectos que la Corporación considera le son vitales para medir su evolución y desempeño frente al cliente			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: Todo el personal de la Corporación ESSA	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Auxiliar administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">DEL CLIENTE</p>			
NOMBRE INDICADOR: QUEJAS Y RECLAMOS DEL SERVICIO		ÁREA APLICABLE: ÁREA EN RELACIÓN CON LA ATENCIÓN AL PÚBLICO	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">CALIDAD DEL SERVICIO</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Medir las complicaciones referentes a la atención del cliente en manera general para la Corporación ESSA</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: Unidades	FORMA DE OBTENCIÓN: Cuantificada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Auxiliar administrativo	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;"># DE QUEJAS Y RECLAMOS RECIBIDOS/ #DE SERVICIOS PRESTADOS</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el valor promedio del indicador en el medio año 2009. se proyecta este indicador por unidades esperadas disminuyendo progresivamente hasta llegara cero.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Todos los empleados de la Organización</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Auxiliar administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>


		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">DEL CLIENTE</p>			
NOMBRE INDICADOR: RELACIÓN HISTÓRICA DE EVENTOS		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">CALIDAD DEL SERVICIO</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p>Medir la preferencia de los clientes para la utilización de las instalaciones de la Corporación para la realización de sus eventos, estimando la satisfacción del cliente con la prestación de este servicio.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Auxiliar administrativo	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: $\frac{(\# \text{ SERVICIOS CONTRATADOS MISMO PERIODO AÑO UNO} - \# \text{ SERVICIOS CONTRATADOS MISMO PERIODO AÑO CERO})}{\# \text{ SERVICIOS CONTRATADOS MISMO PERIODO AÑO CERO}}$			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p>Se toma como base el valor promedio del indicador los valores del año 2009. Se proyecta este indicador de manera porcentual por tres años.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Trabajadores Corporación ESSA</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Auxiliar administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">DEL CLIENTE</p>			
NOMBRE INDICADOR: INDICADOR DE ASERTIVIDAD		ÁREA APLICABLE: ÁREAS EN RELACIÓN CON EL CLIENTE	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">COMUNICACIÓN ASERTIVA</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Estimar la capacidad de la Corporación para cumplir con los requerimientos del servicio para el cliente y su satisfacción final.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Asistente administrativa	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(Σ DE CONFORMIDAD EN SERVICIOS)/TOTAL DE SERVICIOS</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el valor promedio del indicador los valores del año 2009. se proyecta este indicador de manera porcentual hasta cumplir con un 100%</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administradora</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Personal Corporación ESSA</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">DEL CLIENTE</p>			
NOMBRE INDICADOR: NUEVOS CORPORADOS		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">MAYOR CUOTA DEL MERCADO</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Contabilizar y hacer seguimiento de la captación de clientes que se va gestando durante este proceso.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) Porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Auxiliar administrativo	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(# NUEVOS CORPORADOS/ # TOTAL CORPORADOS)*100</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Para determinar las metas se habra de considerar el punto de equilibrio entre los numero de socios requeridos para</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Auxiliar Administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>


		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">DEL CLIENTE</p>			
NOMBRE INDICADOR: VARIABLE % POBLACIÓN DE CORPORADOS		ÁREA APLICABLE: ÁREA COMERCIAL	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">MAYOR CUOTA DEL MERCADO</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Medir la tasa de los Corporados activos nuevos en relación con los que se puedan haber retirado en el mismo periodo.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Auxiliar administrativo	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(# NUEVOS CORPORADOS/ # SALIENTES CORPORADOS)*100</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el valor promedio del indicador del año 2008. Se proyecta este indicador de manera porcentual.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Auxiliar administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>


		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">DEL CLIENTE</p>			
NOMBRE INDICADOR: <p style="text-align: center;">COMBOS</p>		ÁREA APLICABLE: <p style="text-align: center;">ADMINISTRATIVA</p>	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">MAYOR CUOTA DEL MERCADO</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Numero de nuevos combos inscritos para relacionar el registro de beneficiarios e ingresos asociados mes a mes.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: <p style="text-align: center;">(%) porcentaje</p>	FORMA DE OBTENCIÓN: <p style="text-align: center;">Calculada</p>	FUENTE DE INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">Auxiliar administrativo</p>	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(# DE NUEVAS COMBOS/ # COMBOS ACTIVOS)*100</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el valor promedio del indicador del año 2008. Se proyecta este indicador de manera porcentual.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Auxiliar administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">DEL CLIENTE</p>			
NOMBRE INDICADOR: <p style="text-align: center;">PRESENTADOS</p>		ÁREA APLICABLE: <p style="text-align: center;">ADMINISTRATIVA</p>	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">MAYOR CUOTA DEL MERCADO</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Contabilizar la cantidad de ingresos registrados a las instalaciones de personas presentadas por Corporados, a fin de medir lo atractivo de las instalaciones y variación en la captación de clientes.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: <p style="text-align: center;">Personas</p>	FORMA DE OBTENCIÓN: <p style="text-align: center;">Contabilizada</p>	FUENTE DE INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">Auxiliar administrativo</p>	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(# DE INGRESO DE PRESENTADOS AÑO1- #DE INGRESO PRESENTADOS AÑO0)/# INGRESO PRESENTADOS AÑO0</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el valor promedio del indicador del año 2008. Se proyecta este indicador de manera porcentual.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Auxiliar administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">DEL CLIENTE</p>			
NOMBRE INDICADOR: PRODUCTIVIDAD DE EVENTOS PROPIOS		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA/COMERCIAL	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">MIX DE PRODUCTO ATRACTIVO</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">TRIMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Evaluar la capacidad de atraer a sus clientes a eventos recurrentes organizados por la Corporación ESSA</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) Porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Asistente administrativo	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;"># REAL DE PARTICIPANTES POR EVENTOS/#ESPERADO DE PARTICIPANTES POR EVENTOS</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el valor promedio de los últimos 3 eventos organizados por la Corporación. Se proyecta este indicador de manera porcentual.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: Asistente Administrativo	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: Asistente Administrativo	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: Asistente administrativo	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: 5 días hábiles después del periodo de evaluación

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">PROCESOS INTERNOS</p>			
NOMBRE INDICADOR: ÍNDICE DE ASERTIVIDAD DE PROCESOS		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">BUENAS PRACTICAS DE GESTIÓN</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE RESULTADO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">SEMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Evaluar la evolución de los indicadores percibidos en todo el proceso estrategico de adentro hacia afuera</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: administrador	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(Σ% DE ASERTIVIDAD DE INDICADORES)/# TOTAL DE INDICADORES</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el numero de indicadores que cumplieron con las expectativas y se realiza una proyección porcentual</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Asistente Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>


		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">PROCESOS INTERNOS</p>			
NOMBRE INDICADOR: FIDELIZACIÓN POR EVENTOS		ÁREA APLICABLE: AREA ADMINISTRATIVA/COMERCIAL	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">HACERLO BIEN</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Medir la afinidad del cliente con la empresa al momento de querer realizar un evento dentro de las instalaciones de la Corporación</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) Porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Administrador	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;"># DE ORDENES DE EVENTOS EJECUTADOS/ TOTAL ORDENES DE EVENTOS COTIZADOS</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Los valores para este indicador en el 2008 se promedian y se propone una proyección estimada porcentualmente a cuatro años</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador/ Asistente administrativo</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">PROCESO INTERNO</p>			
NOMBRE INDICADOR: EVALUACIÓN DE PROVEEDORES		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA/COMERCIAL	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">HACERLO BIEN</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE RESULTADOS</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">TRIMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">El presente indicador busca llevar un control sobre la actuación de los proveedores que han estado vinculados a la Corporación ESSA, sobre diferentes factores importantes para la Organización y su disposición al servicio.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) Porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Administrador	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Σ INDICES DE EVALUACION / (CALIFICACION MAS ALTA * # TOTAL DE FACTORES * NUMERO TOTAL DE PROVEEDORES)</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el valor promedio del año 2009 para generar proyecciones porcentuales para los siguientes 3 años.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">PROCESO INTERNO</p>			
NOMBRE INDICADOR: QUEJAS Y RECLAMOS DEL PROCESO		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA/MANTENIMIENTO	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">HACERLO BIEN</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">MENSUAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Recopilar toda queja, reclamo y/o sugerencia que competa a los procesos de la Corporación ESSA, en lo concerniente a su proceder, con el fin de subsanar las falencias que posea.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: <p style="text-align: center;">Unidades</p>	FORMA DE OBTENCIÓN: <p style="text-align: center;">Contabilizada</p>	FUENTE DE INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;"># DE QUEJAS Y RECLAMOS ATENDIDAS/ #DE QUEJAS Y RECLAMOS RECIBIDAS</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma como base el valor promedio del indicador del año 2009. se proyecta este indicador de manera porcentual</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Asistente Administrativo</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Asistente Administrativo</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">PROCESO INTERNO</p>			
NOMBRE INDICADOR: CONFIABILIDAD DE MAQUINAS		ÁREA APLICABLE: MANTENIMIENTO	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">BUEN ESTADO DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">TRIMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Evaluar periódicamente el desempeño de las maquinas y equipos que afecten la normal operatividad de los procesos o servicios de la Corporación ESSA</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) Porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Auxiliar de Mantenimiento	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">1-(# DE AVERÍAS MAQUINA/ # DE MAQUINAS)</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se toma la decisión tajante de buscar 0% de fallas</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Auxiliar de Mantenimiento</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Auxiliar de Mantenimiento</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>


		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">PROCESO INTERNO</p>			
NOMBRE INDICADOR: CUMPLIMIENTO DE PLANES DE MANTENIMIENTO		ÁREA APLICABLE: MENTENIMINETO	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">BUEN ESTADO DE INSTALACIONES Y MAQUINARIA</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">BIMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asegurar y dar seguimiento al cumplimiento de todas las disposiciones de mantenimiento para las instalaciones y equipos de la Corporación ESSA.</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) Porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Auxiliar de mantenimiento	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(# DE ACTIVIDADES HECHAS/ # DE ACTIVIDADES PLANEADAS)*100</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Cumplir con el 100% de las actividades propuestas a través de los años es la definición de la meta para este indicador</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Auxiliar de Mantenimiento</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Auxiliar de Mantenimiento</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">PROCESO INTERNO</p>			
NOMBRE INDICADOR: ÍNDICE DE ALIANZAS DE SERVICIO		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA/COMERCIAL	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">ALIANZAS ESTRATEGICAS</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">SEMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Analizar la viabilidad del asocio de servicios extras a los clientes de la Corporación mediante convenios con empresas de las mismas características u otras totalmente ajenas a la Corporación</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Administrador	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: $\frac{(\# \text{ DE ACUERDOS VIGENTES PERIODO UNO} - \# \text{ DE ACUERDOS VIGENTES PERIODO CERO})}{(\# \text{ ACUERDOS VIGENTES PERIODO CERO})} * 100$			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Analizar el nivel de avance que tiene esta propuesta dentro del plan de la Corporación ESSA</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: Administrador	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: Administrador	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: Administrador	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: 5 días hábiles después del periodo de evaluación

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>			
NOMBRE INDICADOR: EVALUACIÓN DE CONTROL		ÁREA APLICABLE: TODO EL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN ESSA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE RESULTADO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">SEMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Evaluar el nivel del estado del ambiente laboral y otros parámetros por intermedio del análisis de unos factores</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) Porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Asistente Administrativa	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">$\Sigma(\text{RESULTADOS INDIVIDUALES DE LA MUESTRA}) / \text{NUMERO DE PERSONAS DE LA MUESTRA}$</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se determina que la meta sea mantener una calificación sobre 90% a partir del segundo semestre del 2009 y para los siguientes años</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Asistente Administrativo</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Asistente administrativo</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>


		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>			
NOMBRE INDICADOR: <p style="text-align: center;">CAPACITACIONES</p>		ÁREA APLICABLE: <p style="text-align: center;">TODO EL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN ESSA</p>	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">GENERAR CONOCIMIENTO</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE MEDIO</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">SEMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Medir el cumplimiento y evolución de los programas de capacitación dispuestos para ello</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: <p style="text-align: center;">(%) porcentaje</p>	FORMA DE OBTENCIÓN: <p style="text-align: center;">Calculada</p>	FUENTE DE INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">(# DE CAPACITACIONES ACUMULADAS REALIZADAS/ #DE CAPACITACIONES PLANEADAS)*100</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Cumplir con el 100 % de las capacitaciones planeadas siempre.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>			
NOMBRE INDICADOR: INDICE ECO		ÁREA APLICABLE: TODO EL PERSONAL DE LA CORPORACIÓN ESSA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">CULTURA ORGANIZACIONAL</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE RESULTADOS</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">SEMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Medir los múltiples factores que se tienen en consideración para definir el clima organizacional de la Corporación ESSA y el índice mismo global del mismo clima</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) Porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Administrador	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">ΣIMPACTO DE FACTORES</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">El índice eco se propone mantener siempre sobre un 85% para aducir que la meta se ha cumplido</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

		BALANCE SCORECARD	
		HOJA DE VIDA DE INDICADOR	
PERSPECTIVA: <p style="text-align: center;">APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</p>			
NOMBRE INDICADOR: ÍNDICE DE CUMPLIMIENTO DE LAS ACCIONES ESTRATÉGICAS		ÁREA APLICABLE: ÁREA ADMINISTRATIVA	
OBJETIVO: <p style="text-align: center;">RETROALIMENTACIÓN</p>			
TIPO DE VARIABLE: <p style="text-align: center;">INDICADOR DE RESULTADOS</p>		FRECUENCIA: <p style="text-align: center;">TRIMESTRAL</p>	
INTENCIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Llevar un seguimiento a las acciones estratégicas en su ejecución y efectividad</p>			
UNIDAD DE MEDIDA: (%) Porcentaje	FORMA DE OBTENCIÓN: Calculada	FUENTE DE INFORMACIÓN: Administrador	
DEFINICIÓN / FORMULA DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">{(# DE ACCIONES ESTRATÉGICAS CUMPLIDAS ACUMULADAS)/ (# DE ACCIONES ESTRATÉGICAS PROPUESTAS)}* 100</p>			
FUENTE Y ENFOQUE SEGUIDO PARA FIJAR LA META: <p style="text-align: center;">Se estima un cumplimiento por encima de un 90% para las acciones propuestas, a fin de dar cumplimiento a lo propuesto estratégicamente. Esto aplica para todos los años como meta.</p>			
AÑO 2009	AÑO 2010	AÑO 2011	AÑO 2012
RESPONSABLE POR LA FIJACIÓN DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR EL CUMPLIMIENTO DE LA META: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	RESPONSABLE POR LA MEDICIÓN DEL INDICADOR: <p style="text-align: center;">Administrador</p>	TIEMPO PARA ENTREGA DE LA INFORMACIÓN: <p style="text-align: center;">5 días hábiles después del periodo de evaluación</p>

ANEXO B (PLANES DE ACCIÓN DE INICIATIVAS)

		PLAN DE ACCIÓN DE INICIATIVA ESTRATÉGICA N°1					
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		DEFINICIÓN DE LOS PERFILES DE LOS CARGOS DE LA CORPORACIÓN ESSA					
Objetivo Estratégico al que pertenece:		DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES					
Responsable:	Sandra Nocua Gualdrón	Fecha de Inicio:	Junio 24 del 2009				
Estado:	Diseño	Fecha de finalización:	Agosto 28 del 2009				
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS			
				Unidades de medida	1	2	3
Retroalimentación				%			
ETAPA 1	Definir los cargos dentro de la organización	FECHA DE INICIO:	Junio 24 del 2009	FECHA DE FIN:	Julio 24 del 2009		
	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO		
	Proponer disposición organizacional	Sandra Nocua	Junio 24	Julio 3	\$ 0		
	Consolidar estructura Organizacional	Gueiler Archila	Julio 4	Julio 10	\$50.000		
	Definir las funciones de los cargos	Sandra Nocua	Julio 11	Julio 24	\$120.000		
			TOTAL		\$170.000		
ETAPA 2	Definir requerimientos del personal	FECHA DE INICIO:	Julio 25 del 2009	FECHA DE FIN:	Agosto 13 del 2009		
	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO		
	Necesidades operativas de los cargos	Sandra Nocua	Julio 25	Julio 29	\$50.000		
	Definir falencias del personal	Sandra Nocua	Julio 30	Agosto 6	\$40.000		
	Ejecución de talleres e instrucción	Gueiler Archila	Agosto 7	Agosto 13	\$250.000		
			TOTAL		\$340.000		
ETAPA 3	Establecer proceso de Selección de personal	FECHA DE INICIO:	Agosto 14 del 2009	FECHA DE FIN:	Agosto 28		
	DESCRIPCIÓN DE LA TAREA	RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO		
	Disposición de parámetros para selección de hojas vida	Sandra Nocua	Agosto 14	Agosto 19	\$25.000		
	Creación de pruebas de selección	Sandra Nocua	Agosto 20	Agosto 24	\$250.000		
	Formalización del proceso	Gueiler Archila	Agosto 25	Agosto 28	\$70.000		
			TOTAL		\$345.000		
TOTAL DEL PLAN					\$855.000		

		PLAN DE ACCIÓN DE INICIATIVA ESTRATÉGICA N°2						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		PLAN PARA DIFUSIÓN Y ARRAIGO DE LA ESTRATEGIA						
Objetivo Estratégico al que pertenece:		DESARROLLO DE COMPETENCIAS LABORALES						
Responsable:	Sandra Nocua			Fecha de Inicio:	Julio 2 del 2009			
Estado:	En ejecución			Fecha de finalización:	Septiembre 7 del 2009			
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS					DEFINICIÓN DE METAS			
					Unidades de medida	1	2	3
Indice de cumplimiento de acciones estrategicas					%			
Indice ECO					%			
ETAPA 1	Organización de las actividades			FECHA DE INICIO:	Julio 3 del 2009		FECHA DE FIN:	Julio 9 del 2009
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Preparación de conferencias y talleres		Javier Figueroa	Julio 3	Julio 6	\$70.000			
Definición de grupos de trabajo		Sandra Nocua	Julio 6	Julio 8	\$0			
Planeación logística de las actividades		Javier Figueroa	Julio 7	Julio 9	\$80.000			
TOTAL					\$150.000			
ETAPA 2	Comunicación de la estrategia			FECHA DE INICIO:	Julio 10 del 2009		FECHA DE FIN:	Julio 22 del 2009
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Socialización de la estrategia		Sandra Nocua	Julio 11	Julio 15	\$100.000			
Desarrollo de actividades informativas		Sandra Nocua /Javier F.	Julio 16	Julio 21	\$120.000			
Resolución de dudas e inquietudes		Sandra Nocua /Javier F.	Julio 17	Julio 22	\$70.000			
TOTAL					\$290.000			
ETAPA 3	Valoración del nivel de acogida de la estrategia			FECHA DE INICIO:	Julio 23 del 2009		FECHA DE FIN:	Sep 7 del 2009
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Reunión con los grupos de trabajo		Sandra Nocua	Julio 24	Julio 28	\$20.000			
Aplicación de cuestionario relacionado		Sandra Nocua	Julio 27	Julio 28	\$30.000			
Análisis de los resultados		Sandra Nocua	Julio 29	Sep 7	\$50.000			
TOTAL					\$100.000			
TOTAL DEL PLAN					\$540.000			

		PLAN DE ACCIÓN DE INICIATIVA ESTRATÉGICA N°3						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE MANTENIMIENTO						
Objetivo Estratégico al que pertenece:		BUENAS PRACTICAS DE GESTIÓN						
Responsable:	Rodrigo			Fecha de Inicio:	Julio 7 del 2009			
Estado:	En diseño			Fecha de finalización:	Agosto 20 del 2009			
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS					DEFINICIÓN DE METAS			
					Unidades de medida	1	2	3
Confiabilidad de maquinas					%			
Cumplimiento de planes de mantenimiento					%			
ETAPA 1	Definir equipos críticos para las operaciones			FECHA DE INICIO:	Julio 7 del 2009		FECHA DE FIN:	Julio 15 del 2009
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Inventario de equipos		auxiliares	Julio 7	Julio 9	\$30.000			
Clasificación de equipos por su grado critico		auxiliares	Julio 10	Julio 13	\$35.000			
Crear hojas de vida de los equipos		Rodrigo	Julio 13	Julio 15	\$40.000			
TOTAL					\$105.000			
ETAPA 2	Estandarizar procesos de manipulación de equipos			FECHA DE INICIO:	Julio 16 del 2009		FECHA DE FIN:	Julio 31 del 2009
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Recopilar información técnica de los equipos		Javier Figueroa	Julio 16	Julio 24	\$50.000			
Recopilar información experimental de equipos		Auxiliares	Julio 16	Julio 24	\$20.000			
Confrontar toda la información recopilada		Sandra Nocua	Julio 25	Julio 31	\$0			
TOTAL					\$70.000			
ETAPA 3	Generación e implementación de documentos			FECHA DE INICIO:	Agosto 1 del 2009		FECHA DE FIN:	Agosto 28 del 2009
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Generación de documentación		Javier Figueroa	Agosto 1	Agosto 14	\$70.000			
Evaluar toda la documentación		Sandra Nocua	Agosto 15	Agosto 20	\$0			
Implementación de la documentación		Rodrigo	Agosto 21	Agosto 28	\$50.000			
TOTAL					\$120.000			
TOTAL DEL PLAN					\$295.000			

		PLAN DE ACCIÓN DE INICIATIVA ESTRATÉGICA N°4						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		PROGRAMA INTEGRAL DE CAPACITACIÓN						
Objetivo Estratégico al que pertenece:		DESARROLLO DE COMPETENCIA LABORALES						
Responsable:	Sandra Nocua			Fecha de Inicio:	Agosto 24 del 2009			
Estado:	En diseño			Fecha de finalización:	No aplica			
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS				DEFINICIÓN DE METAS				
				Unidades de medida	1	2	3	
Capacitaciones				%				
ETAPA 1	Identificación de necesidades			FECHA DE INICIO:	Agosto 24 del 2009		FECHA DE FIN:	Septiembre 10 del 2009
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Definir falencias técnicas en cargos		Gueiler Archila	Agosto 24	Septiembre 4	\$50.000			
Definir falencias de servicio en cargos		Sandra Nocua	Agosoto 24	Septiembre 4	\$50.000			
Estratificar las falacias por criticidad		Sandra Nocua	Septiembre 5	Septiembre 10	\$0			
				TOTAL	\$100.000			
ETAPA 2	Indagar mercado de capacitadores			FECHA DE INICIO:	Septiembre 11 de 2009		FECHA DE FIN:	Octubre 2 del 2009
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Investigar entes idóneos para el caso		Gueiler Archila	Septiembre 11	Septiembre 18	\$30.000			
Cotizar tipo y costo de capacitaciones		Sandra Nocua	Septiembre 19	Septiembre 28	\$20.000			
Definir entes		Sandra Nocua	Septiembre 29	Octubre 2	\$5.000			
				TOTAL	\$55.000			
ETAPA 3	Programar y ejecutar jornadas de capacitación			FECHA DE INICIO:	Octubre 3 del 2009		FECHA DE FIN:	Continuo y ciclico
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Definir cronograma con el capacitador		Sandra Nocua	Octubre 3	Octubre 16				
Disponer elementos requeridos		Sandra Nocua						
Ejecutar y evaluar jornadas		Capacitador						
				TOTAL	Por definir			
TOTAL DEL PLAN								

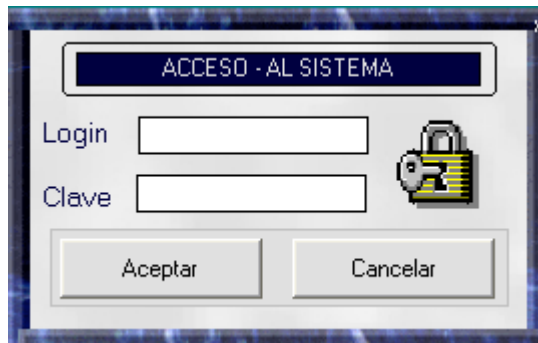
		PLAN DE ACCIÓN DE INICIATIVA ESTRATÉGICA N°6						
NOMBRE DE LA INICIATIVA:		DESARROLLO PROGRAMA DE INCENTIVOS RELACIONADO CON EL ALCANCE DE LOGROS ESTRATÉGICOS						
Objetivo Estratégico al que pertenece:		DESARROLLO DE COMPETENCIASLABORALES						
Responsable:	Gueiler Archila			Fecha de Inicio:	Septiembre 14 del 2009			
Estado:	En diseño			Fecha de finalización:				
INDICADORES DE GESTIÓN ASOCIADOS					DEFINICIÓN DE METAS			
					Unidades de medida	1	2	3
Índice ECO					%			
ETAPA 1	Análisis del medio interno y externo			FECHA DE INICIO:	Septiembre 14 del 2009		FECHA DE FIN:	Octubre 17 del 2009
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Análisis situación socio-economica del personal		Gueiler Archila	Septiembre 14	Septiembre 30	\$15.000			
Recopilación de opiniones del personal		Gueiler Archila	Octubre 1	Octubre 2	\$45.000			
Socialización de la metodología del programa		Sandra Nocua	Octubre 3	Octubre 17	\$40.000			
TOTAL					\$100.000			
ETAPA 2	Conformación del programa de incentivos			FECHA DE INICIO:	Octubre 18 del 2009		FECHA DE FIN:	
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Establecer opciones del programa		Sandra Nocua	Octubre 18	Octubre 23	\$90.000			
Elección metodología de incentivos y responsabilidades		Sandra Nocua	Octubre 24	Nov. 10	\$110.000			
Socialización del programa		Sandra Nocua	Nov. 11	Nov. 14	\$150.000			
TOTAL					\$350.000			
ETAPA 3	Implementación del programa de incentivos			FECHA DE INICIO:	Nov. 15 del 2009		FECHA DE FIN:	
DESCRIPCIÓN DE LA TAREA		RESPONSABLE	INICIO	FIN	PRESUPUESTO			
Implementación del programa		Gueiler Archila	Nov. 15	permanente	\$0			
Evaluación y ajustes del programa		Sandra Nocua	Diciembre 1	Diciembre 20	\$110.000			
TOTAL					\$110.000			
TOTAL DEL PLAN					\$560.000			

ANEXO C (MANUAL HERRAMIENTA CMI)

Manual de Usuario

1. Acceso al sistema

La herramienta maneja dos usuarios, usuario “publico” que tiene habilitado solo opciones de consulta y el usuario “administrador” con las opciones de agregar, modificar, eliminar y consultar.



2. Menú Principal

En el menú principal es el lugar central de la herramienta, donde se encuentran todos los links respectivos para el manejo y socialización con el programa.



3. Archivo



3.1 Cambiar de usuario. Opción generada para hacer cambio de usuario salirse de la herramienta completamente para hacer el cambio de usuario “Publico” al usuario “administrador” o viceversa.

3.2 Salir. Salir de la herramienta.

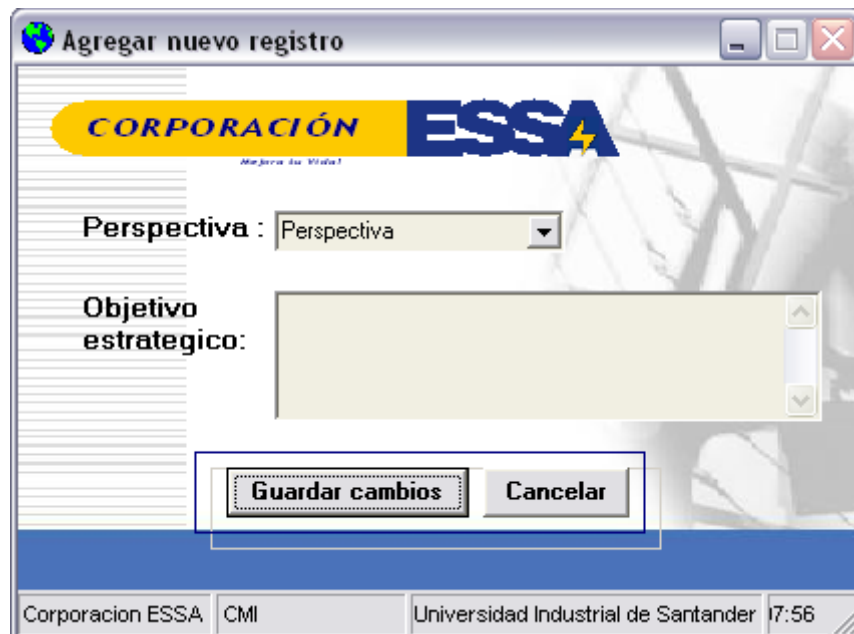
4. Objetivos/Indicadores



4.1 Objetivo Estrategico. Visualiza los objetivos estrategicos.



4.1.1 Nuevo. Se agrega un nuevo objetivo estrategico, la validacion acepta maximo un (1) objetivo estrategico por Perspectiva.



4.1.2 Editar. Selecciona el objetivo que desea modificar / editar y hace el cambio correspondiente.



4.1.3 Eliminar. La opción eliminar se deshabilita , por que cada perspectiva debe tener minimo un objetivo estrategico y no se puede crear mas de uno objetivo, para este formulario no es necesario la opción eliminar cualquier cambio se hace por editar.

4.1.4 Consultar. Muestra la informacion de cada objetivo, no permite hacer cambios.

4.2 Indicador Estrategico. Visualiza los indicadores estrategicos.



4.2.1 Nuevo. Ingresar un nuevo indicador estratégico, seleccionar la perspectiva deseada, la herramienta automáticamente trae su correspondiente objetivo estratégico, se agregan las metas determinadas para cada periodo y el responsable del indicador. Se agregan índices para generar su respectiva fórmula, en la fórmula donde sobren los campos se ingresa null.

4.2.2 Editar. Selecciona el indicador que desea modificar / editar y hace el cambio correspondiente.

4.2.3 Eliminar. Selecciona el indicador a eliminar y confirma si está seguro de eliminar el correspondiente registro.

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador estratégico	Meta	Responsable
Financiera	Incrementar la rentabilidad de los activos.	EVA (Operativo)	300000	Asistente Administrativa
Financiera	Incrementar la rentabilidad de los activos.	Rentabilidad Total	0.8	Asistente Administrativa
Cliente	Incrementar el valor al cliente		80	Auxiliar Administrativo
Proceso Interno	Buenas practicas de gestión		70	Administrador
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de competencias laborales		80	Asistente Administrativo

4.2.4 Consultar. Muestra la información de cada indicador estratégico, no permite hacer cambios.

4.3 Objetivos de Medios. Visualiza los objetivos de medios.

Objetivo de Medios

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Objetivo de Medios
Financiera	Incrementar la rentabilidad de los activos.	Incrementar los ingresos rentables
Cliente	Incrementar el valor al cliente	Calidad en el servicio
Cliente	Incrementar el valor al cliente	Comunicación Asertiva
Cliente	Incrementar el valor al cliente	Mayor cuota del mercado
Cliente	Incrementar el valor al cliente	mix de producto atractivo
Proceso Interno	Buenas practicas de gestión	Hacerlo bien (procesos confiables y eficientes)
Proceso Interno	Buenas practicas de gestión	Buen estado de instalaciones y maquinaria
Proceso Interno	Buenas practicas de gestión	Alianzas estratégicas
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de competencias laborales	Generar conocimiento
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de competencias laborales	Cultura organizacional
Aprendizaje y Crecimiento	Desarrollo de competencias laborales	Retroalimentación

Botones: **Nuevo**, **Editar**, **Eliminar**, **Consultar**, **Volver**

Corporación ESSA | CMI | Universidad Industrial de Santander | 05/08/2009 | 08:23 a.m.

4.3.1 Nuevo. Se agrega un nuevo objetivo estratégico, selecciona la perspectiva deseada, la herramienta trae el objetivo estratégico correspondiente a esa perspectiva y se le aseiga el contenido al objetivo de medios.

Agregar nuevo registro

Perspectiva : Proceso Interno

Objetivo Estratégico : Buenas practicas de gestión

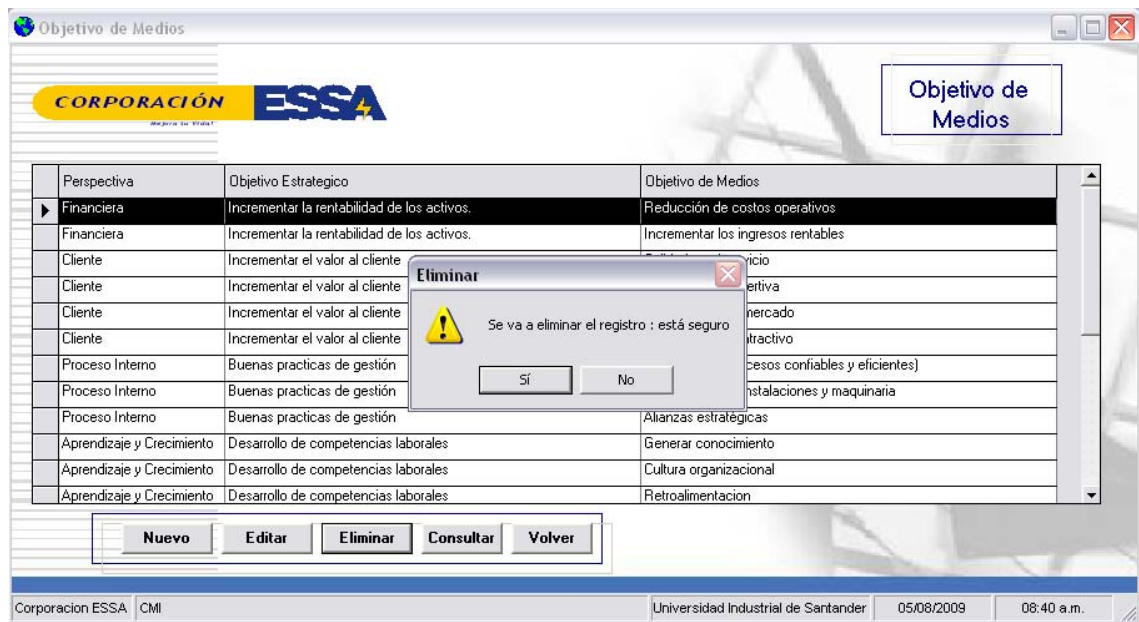
Objetivo de Medios:

Botones: **Guardar cambios**, **Cancelar**

Corporación ESSA | CMI | Universidad Industrial de Santander | 08:25 a.m.

4.3.2 Editar. Selecciona el objetivo que desea modificar / editar y hace el cambio correspondiente.

4.3.3 Eliminar. Selecciona el objetivo a eliminar y confirma si esta seguro de eliminar el correspondiente registro, un objetivo no se puede eliminar si este objetivo ya contiene indicadores de medios para eliminar tiene que confirmar la eliminacion de los indicadores.



4.3.4 Consultar. Muestra la informacion de cada objetivo de medios, no permite hacer cambios.

4.4 Indicador de medios. Visualiza los indicadores de medios.



4.4.1 Nuevo. Ingresar un nuevo indicador de medios, seleccionar la perspectiva deseada, la herramienta automáticamente trae su correspondiente objetivo estratégico y trae los objetivos de medios correspondiente al objetivo estratégico, se selecciona el objetivo de medios donde se quiere agregar el indicador, se agregan las metas determinadas para cada periodo y el responsable del indicador. Se agregan índices para generar su respectiva fórmula, en la fórmula donde sobren los campos se ingresa null.

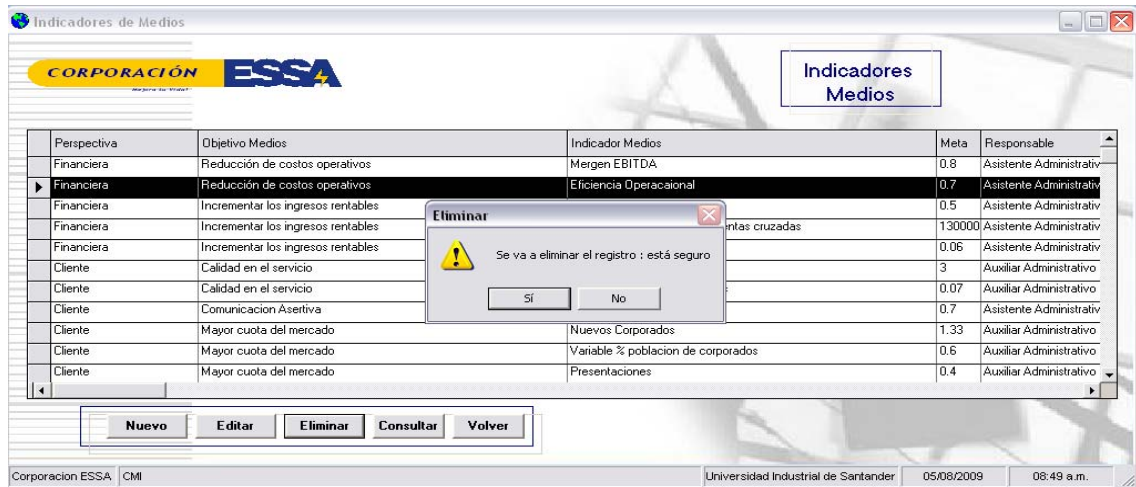
The screenshot shows a web application window titled "Agregar nuevo registro" for the "CORPORACIÓN ESSA". The form contains the following elements:

- Perspectiva:** A dropdown menu with "Proceso Interno" selected.
- Objetivo Estratégico:** A dropdown menu with "Buenas practicas de gestión" selected.
- Objetivo de Medios:** A list box containing "Hacerlo bien (procesos confiables y eficientes)", "Buen estado de instalaciones y maquinaria", and "Alianzas estratégicas".
- Indicador de Medios:** An empty dropdown menu.
- Meta:** Five input fields labeled "1'P", "2'P", "3'P", "4'P", and "5'P".
- Responsable:** An empty text input field.
- Indices:** A separate box with four numbered input fields (1, 2, 3, 4).
- Formula:** A section with two rows of dropdown menus for "Indices" and "Signo", followed by an equals sign and a "Resultado" dropdown. The first row shows "valor 1", "signo 1", "valor 2", "Signo", and "signo 3". The second row shows "valor 3", "signo 2", "valor 4", and "Resultado 2".
- Buttons:** "Guardar cambios" and "Cancelar" buttons at the bottom.

The status bar at the bottom of the window displays: "Corporacion ESSA | CMI | Universidad Industrial de Santander | 08:42 a.m. | 05/08/2009".

4.4.2 Editar. Selecciona el indicador que desea modificar / editar y hace el cambio correspondiente.

4.4.3 Eliminar. Selecciona el indicador a eliminar y confirma si esta seguro de eliminar el correspondiente registro, un objetivo no se puede eliminar si este objetivo ya contiene formulación de medios para eliminar tiene que confirmar la eliminación de los valores.



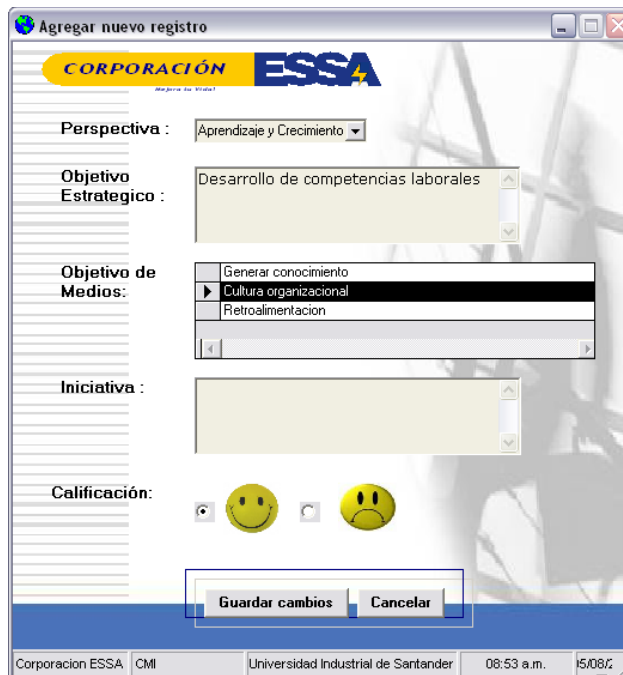
4.4.4 Consultar. Muestra la informacion de cada Indicador de medios, no permite hacer cambios.

4.4.5

4.5 Iniciativas. Visualiza las iniciativas creadas.

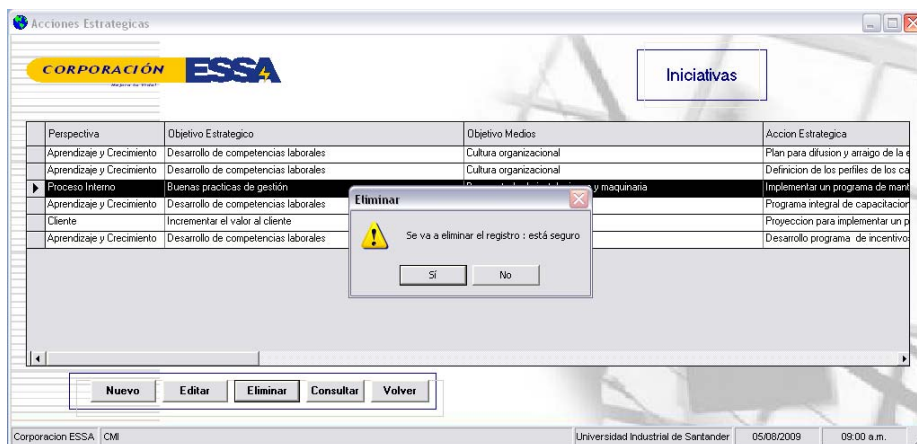


4.5.1 Nuevo. Ingresar una nueva iniciativa, seleccionar la perspectiva deseada, la herramienta automáticamente trae su correspondiente objetivo estratégico y trae los objetivos de medios correspondientes al objetivo estratégico, se selecciona el objetivo de medios donde se quiere agregar la iniciativa y se da su calificación.



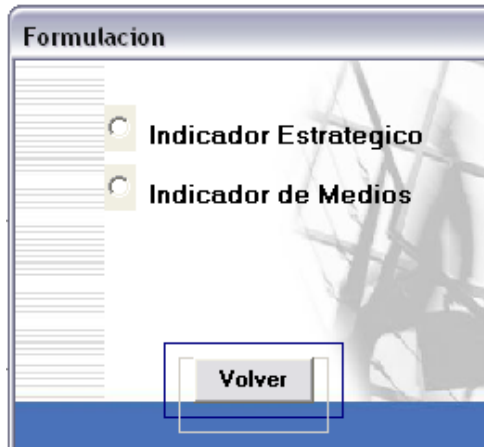
4.5.2 Editar. Selecciona la iniciativa que desea modificar / editar y hace el cambio correspondiente.

4.5.3 Eliminar. Selecciona la iniciativa a eliminar y confirma si esta seguro de eliminar el correspondiente registro.

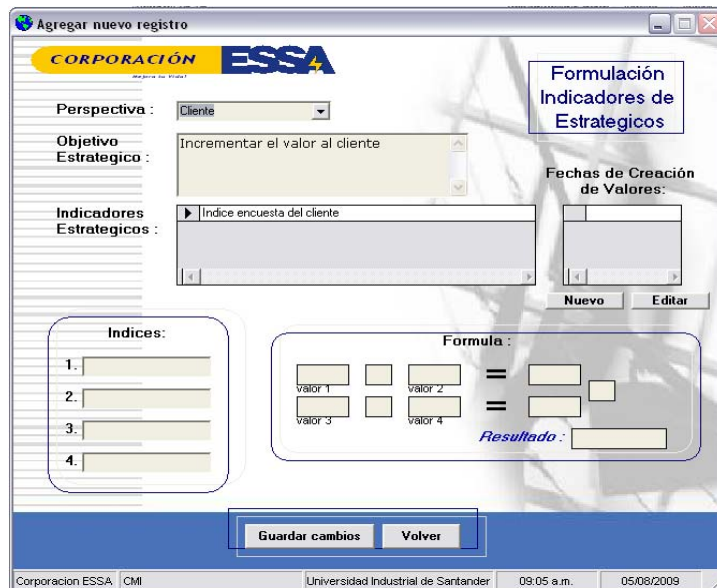


4.6 Formulación. Se agregan los valores correspondientes a las formulas de los indicadores.

4.6.1 Selecciona el indicador al que desea agregar los valores.

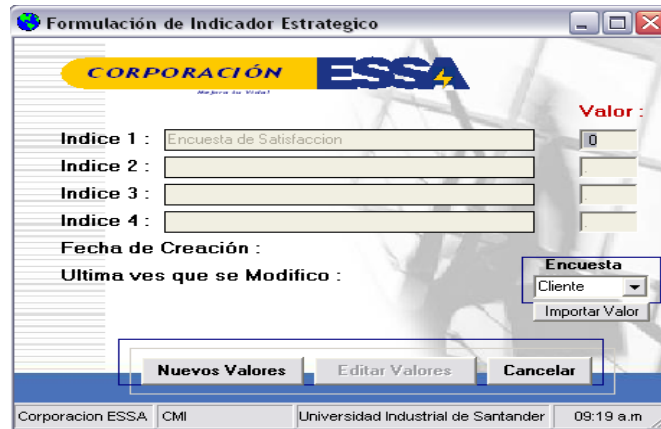


4.6.2 Indicador estrategico. Selecciona la perspectiva deseada , la herramienta automaticamente trae su correspondiente objetivo estrategico y trae los objetivos correspondiente al objetivo estrategico con sus indicadores de medios, se selecciona el indicador de medios donde se quiere agregar el nuevo valor, en la opcion de fechas de creacion de valores seleccionamos nuevo.

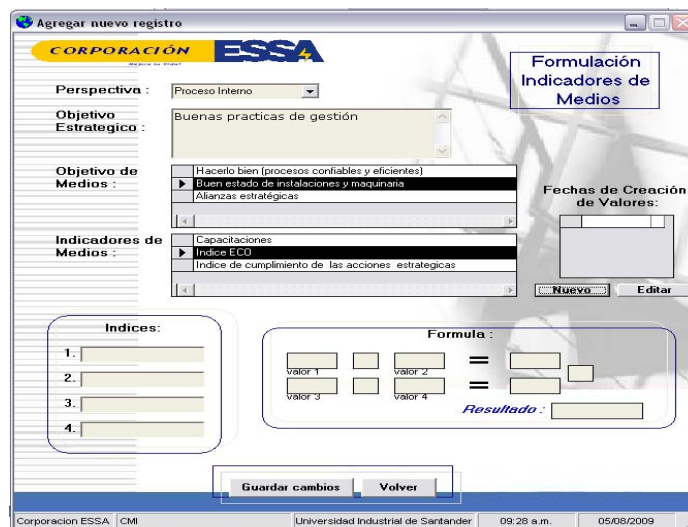


4.6.2.1 Agregar valor. Se agrega el valor correspondiente

4.6.2.2 Agregar valor de encuesta. Selecciona la encuesta deseada, la herramienta le abre el archivo de excel correspondiente a esa encuesta, le das importar valor y el te coloca automáticamente el valor el resultado de la encuesta, si en el archivo de excel hay un cambio solo hay q darle guarda y procedes a importar el dato, seleccionas nuevos valores y guardar cambios.



4.6.3 indicador estrategico. Selecciona la perspectiva deseada, la herramienta automaticamente trae su correspondiente objetivo estrategico y trae los indicadores estrategicos correspondiente al objetivo estrategico, se selecciona el indicador estrategico donde se quiere agregar el nuevo valor, en la opcion de fechas de creacion de valores seleccionamos nuevo.



4.6.3.1 Agregar valor. Se agrega el valor correspondiente

4.6.3.2 Agregar valor de encuesta. Selecciona la encuesta deseada, la herramienta le abre el archivo de excel correspondiente a esa encuesta, le das importar valor y el te coloca automaticamente el valor el resultado de la encuesta, si en el archivo de excel hay un cambio solo hay q darle guarda y procedes a importar el dato, seleccionas nuevos valores y guardar cambios.

Formulacion de Indicador de Medios

CORPORACIÓN ESSA
Mejora de Vida

Indice 1 : Impacto de Encuesta 85

Indice 2 :

Indice 3 :

Indice 4 :

Fecha de Creación :

Ultima vez que se Modifico :

Encuesta

Importar Valor

Nuevos Valores Editar Valores Cancelar

Corporacion ESSA CMI Universidad Industrial de Santander 09:30 a.m.

5. Reportes. Informes para consultar e imprimir.

CMI - Cuadro de Mando Integral

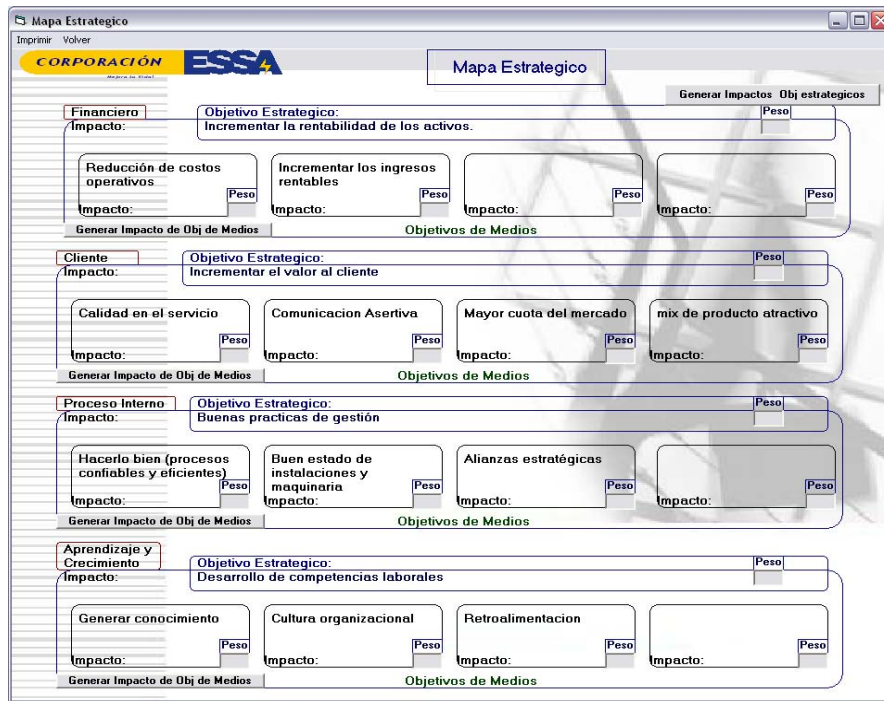
Archivo Objetivos/Indicadores Reportes Seguridad Directrices Estrategicas

Mapa Estrategico

CORPORACIÓN ESSA
Mejora de Vida

Corporacion ESSA CMI Universidad Industrial de Santander 05/08/2009 09:31 a.m.

5.1 Mapa estratégico. Reportes detallados Objetivos e indicadores



5.1.1 Impacto y pesos. Estos valores solo pueden generarse hasta que se halla completado la opción de total de impacto de los indicadores, esta parte se hace al seleccionar cualquier objetivo.

El total de peso de un grupo de objetivo debe de ser 100 exactos y con estos valores se genera el impacto de los objetivos.

5.1.2 Indicadores. Selecciona el objetivo que desea consultar en el mapa estratégico, el muestra los indicadores del objetivo, se encuentra la opción para agregar el peso y generar el total de impacto de los indicadores.



5.1.3 Indicador específico. Al seleccionar el indicador que deseamos consultar nos muestra un informe con su respectivo responsable, con una línea de tiempo con valores de las metas y de los resultados reales, muestra un semáforo que el color rojo significa que no se alcanzó ni el 50 % de las metas, el amarillo alcanzó las metas entre el 51 % y el 80%, el verde entre 81 % y el 100% y si sobrepasó las metas del 100% muestra un color celeste.

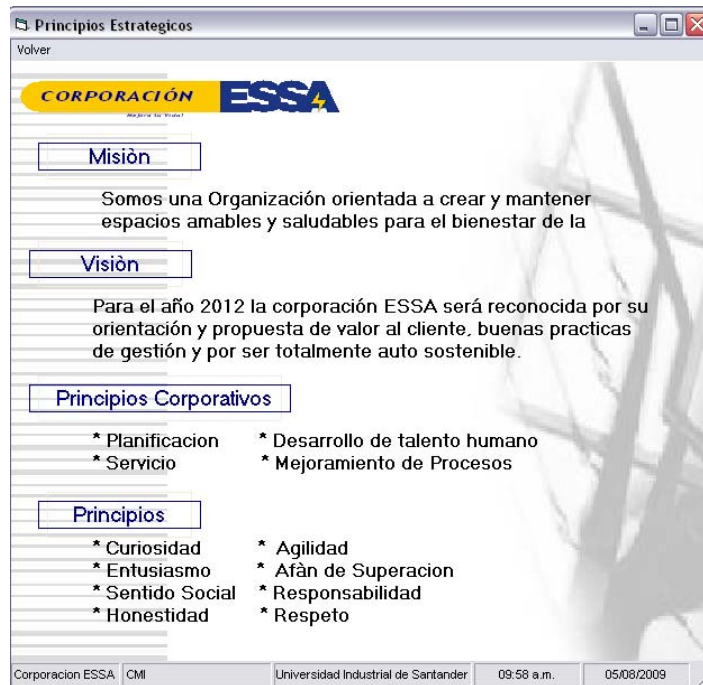
6. Seguridad



6.1 Usuarios, meda la opción de consultar y editar los usuarios



7. Directrices estratégicas, Información de la corporación



ANEXO D (ENCUESTAS)



Tu opinión es importante para nosotros, pues contamos contigo para buscar siempre mejorar tu vida. Por favor, dedica un momento a completar esta pequeña encuesta. La información que nos proporciones será utilizada para mejorar nuestro servicio. Sus respuestas serán tratadas de forma confidencial y no serán utilizadas para ningún propósito distinto a la investigación llevada a cabo por la CORPORACIÓN ESSA.

Esta encuesta dura aproximadamente 5 minutos

1.- Ayúdenos a mejorar

1. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los servicios de la corporación ESSA?

- Entre uno y seis meses
- Entre seis meses y un año
- Entre uno y tres años
- Más de tres años

2. ¿Con qué frecuencia utiliza los servicios de la corporación ESSA?

- Una o más veces a la semana
- Dos o tres veces al mes
- Una vez al mes
- Nunca

2.-

Satisfacción general

3. De uno a cinco califique Cuál es su grado de satisfacción general con los servicios de la Corporación ESSA, siendo cinco su calificación más alta y uno la más baja.

☺ 1 ☺ 2 ☺ 3 ☺ 4 ☺ 5

4. De uno a cinco califique el grado de excelencia que Ud. Percibe en nuestro servicio en comparación con lo que le ofrecen otras empresas alternativas, siendo cinco su calificación más alta y uno la más baja.

☺ 1 ☺ 2 ☺ 3 ☺ 4 ☺ 5

3.- Intención de uso y recomendación

5. De uno a cinco califique el grado de seguridad con el que ud recomendaría cada servicio de la Corporación ESSA a otras personas, siendo cinco su calificación más alta y uno la más baja.

<u>Restaurante</u>	<u>Área Húmeda</u>	<u>Cafetería</u>	<u>Gimnasio</u>	<u>Estética</u>
☺ 1	☺ 1	☺ 1	☺ 1	☺ 1
☺ 2	☺ 2	☺ 2	☺ 2	☺ 2
☺ 3	☺ 3	☺ 3	☺ 3	☺ 3
☺ 4	☺ 4	☺ 4	☺ 4	☺ 4
☺ 5	☺ 5	☺ 5	☺ 5	☺ 5

Alquiler de salones

☺ 1
☺ 2
☺ 3
☺ 4
☺ 5

6. De uno a cinco califique el grado de seguridad con el que ud. recomendaría la Corporación ESSA a otras personas, siendo cinco su calificación más alta y uno la más baja.

☺ 1 ☺ 2 ☺ 3 ☺ 4 ☺ 5

4.- Satisfacción de atributos

7. De uno a cinco califique. ¿Qué grado de importancia le da usted a los siguientes aspectos a la hora de solicitar un servicio como el que le ofrece la corporación ESSA?

8. E igualmente vuelva a calificar de uno a cinco. ¿Cuál es su grado de satisfacción en esos mismos aspectos con nuestro servicio?

Siendo cinco su calificación más alta y uno la más baja.

Grado de importancia al solicitar: Satisfacción con nuestro servicio:

a. **Calidad del servicio**

☺ 1 ☺ 2 ☺ 3 ☺ 4 ☺ 5

☺ 1
☺ 2
☺ 3
☺ 4
☺ 5

b. **Atención sobre el servicio**

☺ 1 ☺ 2 ☺ 3 ☺ 4 ☺ 5

☺ 1
☺ 2
☺ 3
☺ 4
☺ 5

c. **costo del servicio**

☺ 1 ☺ 2 ☺ 3 ☺ 4 ☺ 5

☺ 1
☺ 2
☺ 3
☺ 4
☺ 5

d. **estado de las instalaciones**

1 2 3 4 5

1
 2
 3
 4
 5

5.- Valoración del servicio

Teniendo en cuenta sus experiencias más recientes con la corporación ESSA, por favor, califique de uno a cinco, su estado en acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones, siendo cinco su calificación más alta y uno la más baja.

9. La corporación ESSA me dio un servicio que valía lo que pague por él

1 2 3 4 5

10. La corporación ESSA cubre mis expectativas.

1 2 3 4 5

11. La corporación ESSA ofrece servicios competitivos.

1 2 3 4 5

6.- Recomendación y sugerencias

12. Basándose en su propia experiencia con la corporación ESSA, califique de uno a cinco la probabilidad de que Ud. **No** buscara otra empresa para adquirir servicios similares a los que le ofrece la Corporación ESSA. Siendo cinco la probabilidad más alta y uno la más baja.

1 2 3 4 5

13. De uno a cinco califique el grado de inconvenientes que ha tenido con

el servicio de la Corporación ESSA a la hora de hacer uso de sus instalaciones, siendo uno la calificación más alta y cinco la más baja.

☺ 1 ☺ 2 ☺ 3 ☺ 4 ☺ 5

14. De uno a cinco califique el grado de satisfacción con la solución que obtuvo de parte de la Corporación ESSA a sus problemas, siendo uno la calificación más baja y cinco la más alta.

☺ 1 ☺ 2 ☺ 3 ☺ 4 ☺ 5

15. ¿Hay algún comentario que le gustaría hacerle a la corporación ESSA sobre su servicio que no le hayamos preguntado en esta encuesta?

Si es así, por favor, díganos de que se trata:

La encuesta ha terminado

Muchas gracias por su atención, esto es para UD!

	EVALUACIÓN A PROVEEDORES				
	REALIZADA POR		FECHA	NIT EMPRESA	
PROVEEDOR					
	NIT		TIPO DE SUMINISTRO		
FACTOR A EVALUAR	CALIFICACIÓN				
	1	2	3	4	5
Servicio al cliente					
Tiempo de entrega de cotizaciones					
Calidad del producto ofresido					
Servicio postventa					
tiempo de entrega del producto					
Cumplimiento de lo prometido					

ENCUESTA CLIO

FACTOR	SUB FACTOR	INDICADOR	SI	NO
Imagen corporativa		1. Conoce UD. la misión, visión, políticas y valores de la Corporación ESSA?		
		2. Se siente representando fielmente a la Corporación ESSA con la labores que UD realiza.?		
		3. Piensa UD. que su familia se siente orgullosa de que trabaje en la Corporación ESSA.?		
		4. Se siente Comprometido con los objetivos y metas de la organización.?		
		5. La empresa es muy importante para la sociedad.?		
		6. Recomendaría a la Corporación ESSA, como lugar para trabajar.?		
Estructura Organizacional	Normas	7. UD. Conoce y comprende las normas de la empresa?		
		8. Al presentarse sanciones por faltas a las normas, siempre considera UD que son justas?		
		9. Se cumple con las normas y reglamentos existentes.?		
		10. UD. conocen las tareas específicas del cargo que desempeña?		
	Distribución del Trabajo	11. La relación con los compañeros del área de trabajo en la que UD labora es buena y armoniosa.?		
		12. Cuando alguien está en problemas en el área de trabajo sus compañeros le ayudan a solucionarlos?		
		13. El tiempo del que se dispone para realizar las tareas es suficiente.?		
	Línea de Mando y Decisión	14. Si se presentan problemas en mi trabajo que no pueda solucionar acudo a mi superior inmediato?		
		15. Se Tiene la confianza suficiente para discutir un desacuerdo laboral con el superior inmediato.?		
		16. Las crítica, son escuchadas y atendidas por su jefe inmediato?		
	Relaciones entre áreas	17. La relación con los compañeros de otras áreas de trabajo es armoniosa, cordial y respetuosa?		
		18. Cuando se presentan planes de contingencia por imprevistos es posible apoyar otras áreas afines en la ejecución de sus actividades?		
Empoderamiento	Participación en la toma de decisiones	19. En la empresa se tiene en cuenta a la persona al momento de tomar decisiones sobre el puesto de trabajo?		
		20. Piensa UD. que la Corporación ESSA., es una empresa que estimula la participación de sus empleados en la mejora de la empresa?		
		21. Siente UD. que su opinión ha sido tenida en cuenta para realizar mejoras en los procesos de la compañía?		
	Autonomía	22. Considera UD. Que las personas pueden decidir como harán su trabajo siempre y cuando se sigan las instrucciones dadas?		

FACTOR	SUBFACTOR	INDICADOR	SI	NO
Condiciones de Trabajo	Condiciones del puesto de trabajo	23.El espacio y la organización física de su área de trabajo son las adecuadas para el desempeño de sus funciones?		
		24.Las condiciones de aseo, iluminación, espacio y organización de su puesto de trabajo le permiten desempeñarse con tranquilidad y concentración?		
		25.Existe la posibilidad de tomar descansos durante la jornada (para relajarse, para ir al baño, etc.)?		
	Seguridad Industrial	26.La empresa promueve la participación de los empleados en las actividades de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial?		
		27.En la empresa se cumplen las normas de Higiene y Seguridad Industrial establecidas?		
	Herramientas y Equipos	28.Tiene a su disposición las herramientas y equipos de trabajo que le permiten cumplir con sus responsabilidades?		
	Jornada Laboral	29.La jornada laboral es normal y adecuada para cumplir con las necesidades de la empresa?		
Liderazgo	Coherencia de los jefes	30.En la empresa se respeta la condición humana de los trabajadores?		
		31.En la empresa los trabajadores cuentan con el apoyo e información necesarias para desarrollar eficientemente sus labores?		
		32.Los jefes son coherentes entre lo que dicen y lo que hacen?		
	Coherencia de los trabajadores	33.Los trabajadores son capaces de tomar decisiones favorables en ausencia de sus jefes?		
	Orientación	34.Para los jefes está primero las personas que la calidad del trabajo realizado?		
	Comunicación	35.Las órdenes que se reciben son claras y precisas?		
36.Los empleados se enteran a tiempo de las decisiones tomadas por sus jefes?				
Desarrollo Humano	Oportunidades de Capacitación	37.A los empleados se les apoya en sus deseos de capacitarse?		
		38.En su cargo encuentra oportunidades de desarrollo y realización personal y profesional?		
		39.En la empresa se actualizan permanentemente a los empleados?		
	Oportunidades lúdicas	40.El bienestar del trabajador y el de su familia cuentan con el respaldo de la Corporación ESSA?		
		41.Se realizan actividades lúdicas por el bienestar y esparcimiento de los funcionarios?		
	Oportunidades de condiciones	42.En la empresa se mejoran las condiciones laborales de acuerdo a los logros del trabajador?		

FACTOR	SUBFACTOR	INDICADOR	SI	NO
Salarios y Beneficios	Salarios	43.Los beneficios que ofrece la Corporación ESSA contribuyen al mejoramiento de su calidad de vida y la de su familia?		
		44.La relación entre su remuneración y su trabajo es motivante y justa?		
	Estabilidad	45.Los empleados de la empresa valoran la estabilidad laboral que les brinda la empresa?		
		46.Cree UD. Que existe una alta rotación del personal en la empresa?		
	Valoración del desempeño	47.Se reconoce el buen trabajo de los empleados?		
	Selección del personal	48.La empresa tiene en cuenta al trabajador para el cubrimiento de las vacantes que se presentan?		
49.Considera UD. Que en la selección de personal se tiene en cuenta los conocimientos y las destrezas de las personas?				
Servicio al Cliente	Servicio al cliente	50.En la empresa se promueve el mejoramiento de los procesos para prestar un mejor servicio a nuestros clientes?		
		51.Los empleados se esfuerzan por hacer el trabajo bien para que sus compañeros puedan realizar el de ellos bien?		
Administración del cambio	Cambio	52.La Organización difunde clara y oportunamente los cambios?		
		53.Tiene UD. claro lo que implica el proceso de cambio?		
		54.Se siente UD. preparado técnicamente para enfrentar nuevos retos?		
		55.En general, UD. piensa que los procesos de cambio, implementados en la Organización han sido bien manejados?		

ANEXO E (FORMATOS Y OTROS)

•4 TRADUCIR LA ESTRATEGIA A PRINCIPIOS OPERATIVOS

Partiendo de la estrategia la idea es desarrollar un marco general para describirla y aplicarla. Este marco se conoce como "mapa estratégico", es una estructura lógica y completa para describir la estrategia. Las organizaciones deben crear una referencia común y comprensible para la totalidad de sus unidades y empleados. En este punto se implementa el mapa estratégico y el cuadro de mando

•4 ALINEAR LA ORGANIZACION CON LA ESTRATEGIA

La sinergia es la meta general de este principio. Cada una de las secciones de la organización cuenta con su propio accionar. Para que las actividades de la organización sean algo más que la suma de sus partes las acciones individuales deben estar conectadas e integradas en la estrategia global de la organización. La empresa define las conexiones o vínculos que espera que creen sinergia y se asegura que dichas conexiones efectivamente tengan lugar, algo que es mas fácil de decir que hacer.

•4 HACER DE LA ESTRATEGIA EL TRABAJO DIARIO DE TODO EL MUN-

Las organizaciones basadas en la estrategia necesitan que todos los empleados comprendan la estrategia y realicen su trabajo diario de tal manera que contribuyan a su éxito. El que un trabajador pueda comprender y apropiarse de la estrategia es consecuencia directa de

•4 HACER DE LA ESTRATEGIA UN PROCESO CONTINUO

La implementación exitosa una herramienta que permita cumplir los tres principios anteriores es base del proceso para gestionar la estrategia. Conocido como el proceso que integra gestión táctica (presupuestos financieros y revisiones mensuales) y la gestión estratégica, en un proceso continuo y sin fisuras.

•4 MOVILIZAR EL CAMBIO MEDIANTE EL LIDERAZGO DE LOS DIRECTIVOS

Un programa CMI con éxito comienza reconociendo que no es un proyecto "métrico", si no que es un proyecto de cambio. Una vez la organización esta movilizada, la atención se traslada a la gobernabilidad, con énfasis en unos enfoques fluidos y basados en la naturaleza de la transición a un nuevo modelo de actuación.



UNA ORGANIZACIÓN BASADA EN LA ESTRATEGIA

Balanced Scorecard. Una herramienta útil



QUIENES SOMOS??

La Corporación ESSA es una entidad de derecho privado sin ánimo de lucro, constituida legalmente con escritura pública el 3 de diciembre del año 2003, cuyo objeto social está el de implementar y ejecutar programas de bienestar social, deportivo, recreativo y cultural destinados al personal vinculado a la ESSA, sus familias y su comunidad en general.

MISION

Somos una organización orientada a crear y mantener espacios amables y saludables para el bienestar de la comunidad ESSA, nuestros Corporados y colaboradores.

VISION

Para el año 2012 la Corporación ESSA será reconocida por su orientación y propuesta de valor al cliente, buenas practicas de gestión y por su total autosostenibilidad.



VALORES

- Cortesidad
- Aptitud
- Entusiasmo
- Respeto
- Hábil de superación
- Innovación
- Sentido social
- Responsabilidad

PRINCIPIOS

- Desarrollo del TI
- Planificación
- Alineamiento de procesos
- Servicio



ESTRATEGIA

Básicamente la estrategia se define como el conjunto de acciones que se llevan a cabo para lograr un determinado fin.

La estrategia es una decisión elemental hoy día en el ámbito empresarial pues es esta quien.

Define el ámbito de actuación de la empresa, es decir, delimita el entorno al específico y fija los límites de la misma.

Persegue adaptar la empresa a su entorno y Pretende fijar la forma en que esta va a competir con otras empresas para vender sus productos y/o servicios alcanzando la máxima rentabilidad en el largo plazo.

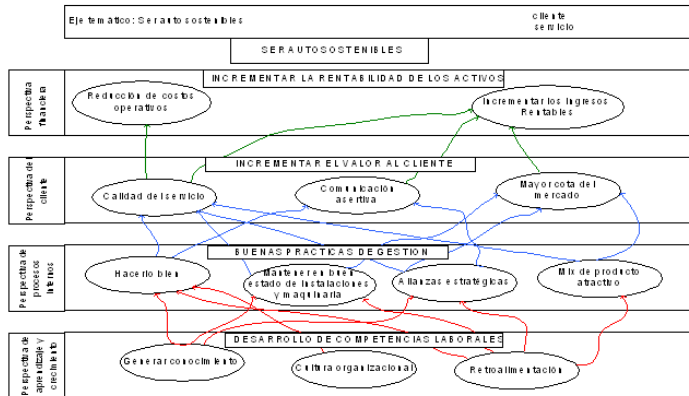


Una organización basada en la estrategia.

Es aquella capaz de poner en acción la estrategia que considere le permitirá evolucionar como organización. Una organización basada en la estrategia cumple con los siguientes principios.



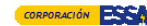
el control parte de un objetivo definido dentro de parámetros de alcance de logros, y por el otro, el control exige técnicas específicas para llevarlo a cabo de una manera efectiva dentro de un contexto organizacional concreto.



A DONDE QUIERES LLEGAR

Indicadores de gestión estratégica: Un indicador es un punto de referencia de tipo descriptivo, o de tipo evaluador. Un indicador permite observar y medir el comportamiento de una determinada variable; puede ser cuantitativo o cualitativo;

Balanced Scorecard.
EL CAMINO



CLIENTES

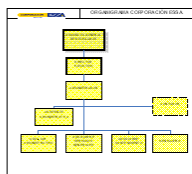


Que le ofrecemos a nuestro cliente??

SERVICIO AL CLIENTE

Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

Disposición:



procesos de la Corporación ESSA

- Procesos Administrativos:
 - GESTION ADMINISTRATIVA
- Procesos Misionales.
 - COORDINACIÓN DE EVENTOS
 - GESTION AL CLIENTE
- Procesos de apoyo.
 - COMPRAS
 - MANTENIMIENTO
 - REGISTRO CONTABLE.

OFRECER VALOR AL CLIENTE

SER DIFERENTES

ELEMENTO

TANGIBLES

- INSTALACIONES
- EQUIPOS
- PERSONAS

ELEMENTOS INTANGIBLES

- FIABILIDAD
- ATENCION
- EMPATIA
- EMPATIA

CADENA DE VALOR CORPORACION ESSA

	CONTENIDO RELEVANTE A LA CORPORACION ESSA	
INFRAESTRUCTURA DE LA EMPRESA	* Mantenimiento, procesos conexos, procesos administrativos, generación informal, políticas en general	
ADMINISTRACION DE RECURSOS HUMANOS	* Representación de mesa * Programas de incentivos * Capacitación del personal	* Planificación de actividades * Capacitación del personal * Reclutamiento y selección del personal * Capacitación del personal
DESARROLLO TECNOLÓGICO	* Actualización y mantenimiento de los canales de comunicación de la empresa	* Actualización y mantenimiento del sistema de información del cliente * Actualización y mantenimiento de los canales de comunicación de la empresa
ASISTENCIA Y COSECHA	* La propiedad de la empresa * Monitoreo de información pública * Monitoreo de reputación de marca	* Monitoreo de mantenimiento y servicios generales
ACTIVIDADES PRINCIPALES	* Canales de información * Incentivos * Programas conexos * Asesoría e información	* Atención personalizada y oportuna * Calidad del servicio * Requerimientos del cliente
SECTOR DE ANÁLISIS	COORDINACIÓN DE SERVICIOS	SECTOR AL CLIENTE

1. GUIAS DE VALORES A RECOPIRAR POR CARGOS.

CORPORACIÓN ESSA		BSC	
		RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
CARGO	ADMINISTRADOR	NOMBRE:	Sandra Nocua
NOMBRE	INTENSION	VALORES A RECOPIRAR	PERIODICIDAD
INDICE DE ACERTIVIDAD DE PROCESOS	Evaluar la evolución de los indicadores percibidos en todo el proceso estrategico de adentro hacia afuera	(Σ % de asertividad de indicadores)	SEMESTRAL
		# total de indicadores	SEMESTRAL
FIDELIZACION POR EVENTO	Medir la afinidad del cliente con la empresa al momento de querer realizar un evento dentro de las instalaciones de la Corporación	# de ordenes de eventos ejecutados	MENSUAL
		total ordenes de eventos cotizados	MENSUAL
EVALUACION DE PROVEEDORES	El presente indicador busca llevar un control sobre la actuación de los proveedores que han estado vinculados a la Corporación ESSA, sobre diferentes factores importantes para la Organización y su disposición al servicio.	Σ calificaciones de diferentes factores	TRIMESTRAL
		# total de factores	TRIMESTRAL
INDICE DE ALIANZAS DE SERVICIOS	Analizar la viabilidad del asocio de servicios extras a los clientes de la Corporación mediante convenios con empresas de las mismas	# de acuerdos vigentes periodo uno	SEMESTRAL
		# de acuerdos vigentes	

CORPORACIÓN ESSA		BSC RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
CARGO	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	NOMBRE:	GUEILER ARCHILA
NOMBRE	INTENSION	VALORES A RECOPIRAR	PERIODICIDAD
EVA (OP)	Medir la capacidad de la Corporación ESSA para generar valor e ingresos en conformidad con las satisfacción de los clientes, a partir de recursos propios y ajenos	UODI	MES
		ACTIVOS OPERATIVOS	MES
		$CK = \sum[(\% \text{part. de Pasivos} * \text{costo efectivo anual}) + (\% \text{part. De patrimonio} * \text{su costo efectivo anual})]$	MES
RENTABILIDAD TOTAL	Valorar la disposición del aumento de valor del periodo sumado al FCL producido por el mismo, que se genera dentro del mismo periodo para ver el crecimiento integral de la Corporación.	$EVA = (Uop - (\text{activos} * ck))$	MES
		FCL	MES
MARGEN EBITDA	Promover el buen manejo de los ingresos de las operaciones de la Corporación ESSA a fin de evaluar la capacidad de estas para generar ingresos	$EBITDA = \text{ventas netas} - \text{gastos de produccion} + \text{costos de depreciacion} + \text{costos de amortización}$	MES
		INGRESOS OP	MES
EFICIENCIA OPERACIONAL	Dedicado a gestionar el equilibrio adecuado entre el costo y el gasto operacional de la organización, preocupándose por el manejo adecuado de los recursos a fin de acatar con la	COSTOS OP	MES
		INGRESOS OP	MES
RENTABILIDAD DE LOS INRGESOS	La intención de este indicador es mostrar cuanto obtiene de ganancia la Corporación ESSA por cada peso que vende, además de su aporte a la rentabilidad de las operaciones	UTILIDAD NETA DEL PERIODO	MES
		VENTAS	MES
INGRESOS OP *VENTAS CRUZADAS	Indicar la evolución periódica de ingresos por la totalidad de los servicios de la organización a fin de generar un registro para hacerle seguimiento al papel de las ventas dentro del proceso financiero de la Corporación.	INGRESOS TOTALES POR VENTAS DE SERVICIOS	MES
COMPORTAMIENTO DE VENTAS	Establecer comparaciones con la evolución de las ventas en periodos iguales de años diferentes para mirar que tanta inferencia tienen las ventas sobre el estado financiero de la Corporación ESSA	VENTAS PERIODO 1 AÑO CERO	MES
		VENTAS PERIODO 1 AÑO UNO	MES
INDICADOR DE ACERTIVIDAD	Estimar la capacidad de la Corporación para cumplir con los requerimientos del servicio para el cliente y su satisfacción final.	de conformidad en servicio	MES
		total de Servicios	MES
PRODUCTIVIDAD DE EVENTOS PROPIOS	Evaluar la capacidad de atraer a sus clientes a eventos recurrentes organizados por la Corporación ESSA	# DE PARTICIPANTES ESPERADOS POR EVENTO	TRIMESTRAL
		# DE PARTICIPANTES POR EVENTO	TRIMESTRAL
QUEJAS Y RECLAMOS	Recopilar toda queja, reclamo y/o sugerencia que compete a los procesos de la Corporación ESSA, en lo concerniente a su proceder, con el fin de subsanar las falencias que posea.	# DE QUEJAS Y RECLAMOS	MENSUAL
EVALUACION DE CONTROL	Evaluar el nivel del estado del ambiente laboral y otros parámetros por intermedio del análisis de unos factores	$\sum(\text{resultados individuales de la muestra})$	SEMESTRAL
		numero de personas de la muestra	SEMESTRAL

CORPORACIÓN ESSA		BSC RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
CARGO	AUXILIAR ADMINISTRATIVO	NOMBRE:	MARTHA/MARIBEL
NOMBRE	INTENSION	VALORES A RECOPIRAR	PERIODICIDAD
INDICE DE ENCUESTA DEL CLIENTE	Analizar de manera global la percepción y el nivel de aceptación que tiene entre sus clientes el modo de operar y los servicios en si que les ofrece la Corporación ESSA.	Encuesta de satisfacción (Σ impactos de factores)	SEMESTRAL
QUEJAS Y RECLAMOS	Medir las complicaciones referentes a la atención del cliente en manera general para la Corporación ESSA.	# de quejas y reclamos recibidos	MENSUAL
RELACION HISTORICA DE EVENTOS	Medir la preferencia de los clientes para la utilización de las instalaciones de la Corporación para la realización de sus eventos, estimando la satisfacción del cliente con la prestación de este servicio.	# servicios contratados mismo periodo año uno	MENSUAL
		# servicios contratados mismo periodo año cero	MENSUAL
NUEVOS CORPORADOS	Contabilizar y hacer seguimiento de la captación de clientes que se va gestando durante este proceso.	# nuevos Corporados	MENSUAL
		# total Corporados	MENSUAL
VARIABLE % POBLACIONAL DE CORPORADOS	Se toma como base el valor promedio del indicador los valores del año 2009. se proyecta este indicador de manera porcentual hasta cumplir con un 100%	# nuevos Corporados	MENSUAL
		# salientes Corporados	MENSUAL
NUEVOS COMBOS	Numero de nuevos combos inscritos para relacionar el registro de beneficiarios e ingresos asociados mes a mes.	# de nuevas combos	MENSUAL
		# combos activos	MENSUAL
PRESENTADOS	Contabilizar la cantidad de ingresos registrados a las instalaciones de personas presentadas por Corporados, a fin de medir lo atractivo de las instalaciones y variación en la captación de clientes.	# de ingresos de presentados	MENSUAL

CORPORACIÓN ESSA		BSC RESPONSABILIDADES DEL CARGO	
CARGO	AUXILIAR DE MANTENIMIENTO	NOMBRE:	RODRIGO
NOMBRE	INTENSION	VALORES A RECOPIRAR	PERIODICIDAD
CONFIABILIDAD DE MAQUINAS	Evaluar periódicamente el desempeño de las maquinas y equipos que afecten la normal operatividad de los procesos o servicios de la Corporación ESSA.	#de averías maquina	TRIMESTRAL
		#de maquinas	TRIMESTRAL
CUMPLIMIENTO DE PLANES DE MANTENIMIENTO	Asegurar y dar seguimiento al cumplimiento de todas las disposiciones de mantenimiento para las instalaciones y equipos de la Corporación ESSA.	# de actividades hechas	BIMESTRAR
		# de actividades planeadas	BIMESTRAR